

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



Planificación Estratégica Para La Empresa Las Parinas Servicios Integrales

Tesis para optar al título de Ingeniero Civil Industrial

David Eduardo Escobar Ulloa

Profesor Guía:

Alberto Loosli Weason

Profesor Informante:

Claudia Carrasco Sagredo

Concepción, Enero de 2017

Agradecimientos

A mis padres Jorge y Eugenia, por su amor, sus consejos y su constante apoyo durante todo el proceso universitario, sin ellos nada de esto sería posible.

A mi hermana Ingrid, por su cariño y su compañía durante todos estos años de estudios.

A Nikol por su apoyo incondicional todos estos años y su amor, que ayudaron a hacer menos difícil el hecho de independizarse de la familia durante los años de estudio.

A Don Juan Maldonado, quien pese a trabajar largas jornadas laborales, se dio el tiempo constantemente para entregar información y trabajar en la planificación estratégica de este proyecto.

A la familia Araya Aguirre, quienes me apoyaron y me permitieron quedarme en su casa cada vez que tuve que ir a Calama a avanzar en el proyecto facilitando mucho el trabajo.

Resumen

El presente proyecto consiste en la formulación de una planificación estratégica para la empresa Las Parinas Servicios Integrales, de manera de definir metas que la empresa buscará alcanzar en el largo plazo para adquirir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

El proyecto comienza con la realización de la planificación estratégica institucional, donde se definirán los lineamientos estratégicos que darán la base para el desarrollo de este trabajo y además se verán algunos tópicos importantes de la filosofía de la empresa, para hacernos una idea general de los ideales y las interacciones que tiene la firma.

El siguiente paso del proyecto será determinar los negocios en los cuales Las Parinas está, para luego proceder a identificar las distintas unidades estratégicas de negocios (UEN), para posteriormente analizarlos como entes autónomos que funcionan dentro de la empresa independientemente unos de otros y proceder a definir las estrategias que serán propuestas en base al análisis que se realizará a cada UEN y que tendrán por objetivo obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para cada negocio.

Finalmente, el estudio concluirá con la propuesta de ideas de proyectos para apoyar las estrategias que se definirán, los cuales tendrán como única finalidad facilitar el cumplimiento de éstas.

Abstract

This project consists on a strategic planning for Las Parinas Integral Services. This planning looks for set the goals that the company will try to achieve on the future, getting a competitive advantage sustainable over time.

To do a strategic planning, it's a need to work with the management of the company, they decide the strategic guidelines that will be the starting point of this project. In addition, a few important topics will be review of the corporate philosophy, to get a general idea of the company's interactions with clients and workers, and get a first impression of the company's goals.

Next step of this project will be determine all business that Las Parinas has, to identify Strategic Business Unit (SBU), to analyze them as autonomous entities that are independent from each other. Then, strategies will be defined from an internal and external study that will be realize to each SBU. That strategies will be defined in order to get a competitive advantage sustainable over time.

Finally, this project concludes with a proposal of project ideas that help the company's management to fulfil the strategies defined.

Índice de contenidos:

Contenido

Agradecimientos.....	1
Resumen	2
Abstract.....	3
Índice de contenidos:.....	4
Índice de tablas.....	6
Índice de Ilustraciones	6
1. Introducción.....	7
1.1. Datos de la empresa.....	7
1.2. Descripción de la empresa.....	7
1.3. Historia de la empresa.....	8
1.4. Objetivos	9
1.4.1. Objetivo general	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.5. Justificación del estudio, problema a solucionar.	10
1.6. Delimitación del problema.....	11
1.7. Marco de la Planificación estratégica.....	11
1.7.1. ¿Qué es estrategia?	11
1.7.2. Planificación Estratégica.	12
1.7.3. Planificación Estratégica Institucional.....	12
1.7.4. Planificación Estratégica de Negocios.....	13
1.8. Metodología.....	16
1.8.1. Metodología Objetivo Específico 1.....	16
1.8.2. Metodología objetivo específico 2.....	19
1.8.3. Metodología objetivo específico 3.....	21
2. Planificación Estratégica Institucional.....	22
2.1. Declaración de la visión de la empresa.....	22
2.2. Declaración de la Misión de la empresa	22
2.3. Filosofía de la empresa.....	24
2.3.1. Relación empleados	24
2.3.2. Relación clientes.....	24
2.3.3. Desafíos de la empresa	25
2.3.4. Valores de la empresa	26

3. Identificación de negocios	27
3.1. Segmentación de los negocios	27
3.1.1. Provisión de personal de aseo	27
3.1.2. Mantención y reposición de Áreas verdes	27
3.1.3. Reparación y construcción de obras	28
3.2. Definición de Unidades Estratégicas de Negocios	28
3.3. Observaciones sobre la definición de UEN	28
4. Análisis Funcional	32
4.1. Diagnóstico Funcional	32
4.2. Definición de funciones a descentralizar y a centralizar	34
5. Re-estructuración Organizacional	35
6. Planificación Estratégica de Negocios	37
6.1. UEN: Jardinería y Aseo	38
6.1.1 Misión de la UEN	38
6.1.2. Aplicación del esquema de portafolio (análisis FODA)	40
6.1.3. Definición de la estrategia genérica	45
6.1.4. Estrategias Específicas	46
6.1.5. Proposición de ideas de proyectos para cumplir las estrategias específicas	50
6.2 UEN: Construcción	52
6.2.1 Misión de la UEN	52
6.2.2. Aplicación esquema de portafolio (análisis FODA)	54
6.2.3. Definición de la estrategia genérica	58
6.2.4. Estrategias específicas	59
6.2.5. Proposición de ideas de proyectos para cumplir las estrategias específicas	63
7. Conclusiones y recomendaciones	65
Bibliografía	67

Índice de tablas.

Tabla 1: Situación actual y futura	17
Tabla 2: Definición de UEN	18
Tabla 3: Matriz FODA para la definición de estrategias	20
Tabla 4: Situación actual y futuro de la empresa	23
Tabla 5: Definición de UEN	30
Tabla 6: Situación actual y futura UEN Jardinería y Aseo	38
Tabla 7: Matriz FODA UEN de Aseo y Jardinería	44
Tabla 8: Matriz FODA y estrategias UEN Aseo y Jardinería	49
Tabla 9: Situación actual y futura UEN construcción	52
Tabla 10: Matriz FODA UEN Construcción	57
Tabla 11: Resumen matriz FODA y estrategias UEN construcción	62

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Estructura Funcional	32
Ilustración 2: Re-estructuración organizacional	36

1. Introducción

1.1. Datos de la empresa

Razón Social: Juan Pablo Maldonado Avalos

Rut: 14.576.176-K

Giro: Servicios de Aseo, Transporte de Carga por Carretera, Reparación y Mantenimiento de Edificios

Nombre de Fantasía: "Las Parinas" Servicios Integrales

Domicilio: Pasaje El Bosque N° 1869 Tucnar Huasi - Calama

Teléfono de contacto oficina: 55 - 2542780

Teléfono de contacto celular: 9-78878704 /9 – 97794085

Correo Electrónico: lasparinas01@gmail.com / juanpablo@lasparinas.com

1.2. Descripción de la empresa

Las Parinas Servicios Integrales es una mediana empresa que presta servicios en la ciudad de Calama, región de Antofagasta, Chile. La empresa fue fundada por don Juan Maldonado Aranzay, bajo el nombre de Servicios Integrales JAMA.

La Empresa actualmente desarrolla 3 actividades:

- Servicio de aseo
- Jardinería
- Reparación y mantención de edificios/infraestructuras.

Las Parinas cuenta con 190 trabajadores distribuidos en las distintas actividades que desarrolla, actualmente tiene un ingreso de 105 millones de pesos mensuales por el contrato para la prestación de servicios de aseo y jardinería con la Ilustre Municipalidad de Calama, que es su único cliente en dichas actividades. Por otra parte, tiene un ingreso variable por los proyectos que se realizan por los trabajos de construcción.

1.3. Historia de la empresa

A partir del año 1992, la empresa comienza a prestar servicios a la Ilustre Municipalidad de Calama, prestando servicios de aseo a las dependencias municipales y áreas públicas. Posteriormente, durante el año 2004, la empresa cambia su nombre de fantasía a Las Parinas Servicios Integrales.

Con el pasar de los años, la empresa ha ido cambiando los servicios que presta, ajustándose a las necesidades de subcontratación de la Municipalidad de Calama, logrando adjudicarse dichos contratos para la prestación de servicios principalmente gracias a su compromiso y su buen desempeño en el cumplimiento de las labores requeridas por la Municipalidad.

A partir del año 2012, cambia el sistema de contrato de la Ilustre Municipalidad de Calama y comienza a funcionar mediante la concesión de los servicios a través licitaciones públicas. En esta licitación, Las Parinas logra adjudicarse la “Provisión de personal de aseo de las dependencias municipales, áreas verdes y servicios menores para la comuna de Calama”, con esto, la empresa se adjudicó todo lo que se refiere a la prestación, operación, organización y gestión total del servicio que presta, lo cual, pese a que implicó más trabajo para los directivos de la empresa, no ha sido impedimento para cumplir los trabajos solicitados de una manera efectiva.

En el año 2016, mediante el mismo sistema de licitación, la empresa vuelve a adjudicarse el contrato para la prestación de servicios, destacándose por sus años de experiencia en el rubro, manteniendo la satisfacción tanto de la municipalidad como la comunidad a lo largo de los años en los que ha prestado servicios en la ciudad.

Además, en el mismo año la empresa comienza el negocio de reparación y mantenimiento de infraestructuras y obras civiles, en donde ha prestado servicios a diferentes municipios y organismos públicos ofreciendo ampliaciones, construcción y reparaciones.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Facilitar la conducción de la empresa en el largo plazo mediante la elaboración de una planificación estratégica para la empresa Las Parinas Servicios integrales, permitiendo unificar los objetivos de cada área de la empresa y así obtener una ventaja competitiva con respecto a su principal competidor.

1.4.2. Objetivos específicos

- 1.- Identificar las unidades estratégicas de negocios de la empresa (UEN) y analizar en qué negocios está cada una de éstas.

- 2.- Definir misión, visión y realizar un análisis externo e interno para cada UEN de la empresa para establecer la estratégica genérica y las correspondientes estrategias específicas.

- 3.- Proponer ideas de proyectos para cumplir las estrategias específicas.

1.5. Justificación del estudio, problema a solucionar.

Pese a su larga trayectoria y experiencia en las actividades que realiza, Las Parinas Servicios Integrales es una empresa que está centrada principalmente en sus actividades operacionales al corto plazo, por lo que no hay estrategias definidas para enfrentar lo que se viene a futuro, lo cual puede ser perjudicial sino se toma en cuenta, ya que es vital para cualquier empresa el definir a donde se quiere llegar a través del tiempo.

De acuerdo a las reuniones con los directivos de la empresa, se definió que Las Parinas actualmente está enfocada en cumplir los objetivos que le designa la empresa mandante, que en este caso es la Ilustre Municipalidad de Calama, pero no se trazan estrategias para cumplir dichos objetivos, sino que se cumplen de la manera en que se pueda, pero siempre asegurando que estos sean alcanzados.

Por otra parte, la empresa posee un amplio capital humano, puesto que la mayoría de sus actividades actualmente se realizan manualmente, lo que muchas veces impide una buena administración y comunicación hacia los trabajadores, por lo que el gerente de la empresa le interesa ver alguna forma de mejorar en éste aspectos para trabajar de una manera más ordenada y eficiente, para lo cual se presenta la planificación estratégica como una fuerte herramienta de toma de decisiones partiendo desde la situación en la que se encuentra la empresa y el medio en el que se desenvuelve.

Al realizar una planificación estratégica, se definirán las metas que la empresa se propone alcanzar a través del tiempo, para luego definir las estrategias que permitirán trazar un camino estructurado para el cumplimiento de éstas en el largo plazo.

1.6. Delimitación del problema

El proyecto se realizará en conjunto de los directivos de la empresa, los cuales tomarán las decisiones correspondientes durante todo el proceso de planificación estratégica, por lo tanto, la información se obtendrá mediante reuniones y conversaciones directas con los directivos de la empresa, en la ciudad de Calama.

El trabajo concluirá con la propuesta de la planificación estratégica, su implementación quedará en manos de los directivos, los cuales deberán tomar las decisiones pertinentes en caso de aplicarlo.

1.7. Marco de la Planificación estratégica.

1.7.1. ¿Qué es estrategia?

Estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, proviene del griego Stratos, que significa ejército y Agein, que significa conductor, guía. Por lo que la palabra estrategia significa literalmente guía de ejércitos. En La guerra la estrategia se utilizaba como un procedimiento de varios pasos que tenían como finalidad derrotar al enemigo.

Actualmente este término no solo es aplicado con motivos bélicos, sino que también es parte fundamental de cualquier proyecto, organización, incluso juegos, en donde la estrategia se considera como una serie de pasos para lograr un determinado objetivo.

Hax & Majluf (1993) plantean que la estrategia pasa a ser un marco conceptual fundamental a través del cual una organización puede afirmar su continuidad vital, a la vez que facilitar su adaptación a un medio cambiante.

1.7.2. Planificación Estratégica.

La planificación estratégica es un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de los objetivos y estrategias de largo plazo de la organización (Bateman, S. & Snell, S., 2005). Dentro de este procedimiento podemos identificar varios pasos vitales para llevar a cabo una correcta planificación, en los cuales se busca una definición de las estrategias de la empresa y quienes serán los encargados de su gestión.

El proceso de la planificación estratégica es muy diferenciado entre una empresa y otra, debido a que ésta depende de cómo la empresa se desenvuelve en el medio en el cual desarrolla sus actividades, así como también depende del tipo de liderazgo que estas poseen, por lo tanto, la planificación estratégica debe ser realizada de manera personalizada para cada organización de acuerdo a sus características únicas que hacen a la firma, con la finalidad de obtener la mayor eficacia posible y lograr una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores. (Jacques, L., Cisneros, L., & Mejía, J., 2011).

La planificación estratégica comprende tres niveles de toma de decisiones, corporativo, de negocios y funcional, en base a esto, definiremos las etapas de la planificación estratégica.

1.7.3. Planificación Estratégica Institucional

Según Hax & Majluf (1993), las tareas que residen en el nivel corporativo son de enorme importancia debido a que constituyen los mecanismos fundamentales que permiten a la gerencia general proveer un sentido de visión y liderazgo. Dentro de estas tareas, podemos encontrar la misión, visión segmentación de los negocios, filosofía de la empresa, postura estratégica de la empresa, estructura organizacional, manejo de recursos humanos y personal clave, etc.

Cabe mencionar que la declaración de la visión y la misión son fundamentales en el proceso de planificación estratégica, constituyen un esfuerzo que da a los ejecutivos superiores una oportunidad de reflexionar seriamente sobre la

condición actual de los cambios que desearían introducir a futuro. A continuación de definirá en que consiste cada uno de ellos. (Hax & Majluf, 1993).

Visión de la firma: Es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes.

Misión de la firma: Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. En ella se define, lo que se realiza, lo que se pretende realizar a futuro y para quien lo va a hacer.

Por otra parte, una de las etapas clave en una planificación estratégica institucional consiste en la segmentación de los negocios de la firma en unidades estratégicas de negocios que se definirá más adelante.

Unidad estratégica de negocios: Conjunto de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, tecnología o enfoque común, así como factores comunes clave para el éxito de una firma. Se entiende por unidad estratégica de negocio al conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, de modo que es posible formular una estrategia común, pero diferente de la estrategia adecuada para otras UEN. La estrategia de cada UEN es autónoma, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa. (Menguzzato & Renau ,1991)

1.7.4. Planificación Estratégica de Negocios

Una vez segmentados los negocios y las unidades estratégicas de negocios, se debe comenzar la planificación estratégica de negocios, la cual, al igual que la planificación de negocios, comienza con la declaración de la misión del negocio, para luego realizar un diagnóstico de la situación actual de ésta, tanto interna como externamente.

Matriz FODA: Es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara una

“radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

En la matriz se analizan las fuerzas internas y externas que afectan el negocio, las cuales se clasifican en:

- **Fortalezas:** Son las capacidades internas críticas y positivas de la empresa, y que le permite tener una ventaja frente a la competencia en la industria en donde desempeña sus actividades. Dentro de estas fortalezas podemos encontrar todo lo que se refiere a recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores positivos, favorables y explotables que no son manejables por la empresa. Se deben descubrir en el entorno en el que ésta desarrolla sus labores y pueden contribuir en obtener ventajas competitivas para la empresa si se aprovechan utilizando las fortalezas con las que se cuenta.
- **Debilidades:** Son aquellos factores críticos negativos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Se debe ver la manera de eliminarlos o reducirlos en la medida que sea posible.

- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos de la empresa o en el peor de los casos atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Estrategias

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”. (Porter M., 1991)

Estrategia genérica o natural: Tiene por objetivo asegurar una ventaja competitiva para la Unidad estratégica de negocios que sea sostenible en el largo plazo.

Estrategia específica: Tiene por objetivo asegurar para cada función de la UEN un desarrollo acorde con la estrategia genérica. Para este caso en particular, se definirán las siguientes estrategias específicas.

- **Estrategia FO (fortaleza con oportunidad)**

Estrategias que buscan utilizar las fortalezas (fuerza interna) del negocio para aprovechar las oportunidades (hechos externos)

- **Estrategia DO (debilidades ante oportunidades)**

Pretende superar las debilidades internas de la empresa aprovechando las oportunidades externas del negocio.

- **Estrategia FA (Fortalezas para enfrentar amenazas)**

Consisten en aprovechar las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir el impacto de las amenazas externas.

- **Estrategia DA (Debilidades para resistir amenazas)**

Pretende disminuir las debilidades de la empresa y busca evitar las amenazas del entorno.

1.8. Metodología

Para la elaboración de este proyecto de título, se utilizará principalmente la metodología propuesta por Arnoldo Hax y Nicolás Majluf en el libro “Gestión de empresa con una visión estratégica”.

Para elaborar la propuesta de planificación estratégica a Las Parinas Servicios Integrales, se comenzará con una reunión con el dueño de la empresa, Don Juan Maldonado, para conseguir información básica de la empresa tales como sus ingresos, cantidad de trabajadores, definir a grandes rasgos las actividades que la empresa está realizando actualmente. Posteriormente, para asegurar el cumplimiento de los objetivos que busca este proyecto, vamos a definir la metodología que se utilizará para cumplir cada uno de los objetivos específicos propuestos.

A continuación, se detalla la metodología que se utilizará para cada uno de éstos.

1.8.1. Metodología Objetivo Específico 1.

Para el cumplimiento de este objetivo, será necesario realizar los 4 pasos que se definirán a continuación.

i) Planificación estratégica Institucional

Mediante una reunión con la administración de la empresa, se desarrollará la **tabla 1** planteada por Hax y Majluf, en la cual debemos definir cuatro aspectos fundamentales para trazar los lineamientos estratégicos de la empresa; los servicios que se ofrecen, los clientes, cobertura geográfica y el modo para conseguir liderazgo competitivo de la empresa. Estos elementos deben ser analizados tanto para la situación actual de la empresa como lo que se espera en el largo plazo en cada uno de ellos. Finalmente, esta información, será utilizada como base para definir la misión y la visión de la firma.

Tabla 1: Situación actual y futura

	Actual	Futuro
Ámbito de los productos o servicios		
Ámbito de los clientes		
Ámbito geográfico		
Modo de conseguir liderazgo competitivo		

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, a modo de visualizar como es la situación de la empresa a nivel institucional, se definirá la filosofía bajo la cual se trabaja actualmente en ésta, considerando como es la interacción de la empresa con los empleados y con sus clientes, además se verán los objetivos que el dueño de la empresa espera para la empresa y finalmente, en este primer punto se realizará un apartado con los valores de la empresa, en donde podremos tener un adelanto de lo que percibe el dueño como las ventajas competitivas que posee la empresa en la actualidad.

ii) **Identificación de los negocios**

Se determinará mediante reuniones con la gerencia de la empresa, los negocios en los que la empresa está y en cuales no está, para luego evaluar los negocios aplicando las herramientas de la planificación estratégica como se muestra en la **tabla 2**, para evaluar si éstos negocios cumplen con las características de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) y pueden ser segmentadas como tales. Finalmente, quien tomará la decisión de cuáles negocios segmentar será el dueño, pero de igual forma se realizarán los pasos mencionados anteriormente, con el fin de que sirvan como un respaldo para que éste tome las decisiones estratégicas de cómo segmentar la firma.

Tabla 2: Definición de UEN

Factor / UEN	UEN 1	UEN 2	UEN 3
Servir a un mercado externo y no interno			
Clientes externos homogéneos distintos de otras UEN			
Competidores Homogéneos y distintos a otras UEN			
Precios varían de forma distinta en cada UEN			
Estilo y calidad varían en forma distinta a otras UEN			
Centro de resultados			
Control de su propio destino			
Se puede liquidar como unidad económica			

Fuente: elaboración propia.

iii) Análisis funcional

Mediante reuniones con las personas implicadas en los cargos administrativos y visitas a la empresa para ver cómo se desarrollan las actividades en terreno, se desarrollará un análisis funcional, en donde se hará un estudio a cómo es el funcionamiento interno de la empresa actualmente, definiendo a quienes están a cargo de las distintas áreas funcionales de la empresa y así evaluar si éstas funciones son centralizadas o no. Finalmente se determinarán las Unidades Estratégicas Funcionales en caso de ser necesario para el desarrollo de la planificación estratégica y según sea la situación de la empresa.

iv) Restructuración organizacional

En base a lo obtenido en la definición de las Unidades Estratégicas de Negocios y las Unidades Estratégicas Funcionales, se evaluarán los posibles cambios al organigrama, en donde se verá la manera de mejorar el funcionamiento actual de la empresa. Todas estas decisiones serán tomadas junto al dueño de la empresa mediante reuniones en las dependencias de la empresa, en donde él será el encargado de tomar las decisiones estratégicas respecto a cuantas personas y quienes serán responsables de cada una de las tareas de la firma.

1.8.2. Metodología objetivo específico 2.

Para el cumplimiento de este objetivo específico, será necesario realizar los siguientes pasos:

i) Planificación estratégica de Negocios y Funcional

Una vez identificadas las UEN/UEF, se debe definir cada una de ellas para luego realizar la misión de ésta, su respectivo escrutinio interno y externo (análisis FODA) y la definición de sus respectivas estrategias específicas y genéricas. Para cada uno de estos pasos se usará la siguiente metodología.

ii) Misión

Se llevará a cabo una reunión con los cargos administrativos de la empresa para así definir la misión de la UEN/UEF, utilizando la **tabla 1** que se mencionó previamente para definir la Misión de la firma en la planificación estratégica institucional, la cual será utilizada de la misma forma, pero en este caso será aplicado para las UEN y UEF según corresponda.

iii) Análisis FODA

Se aplicarán esquemas de portafolio justificando su elección para las distintas UEN para luego realizar un escrutinio interno y externo de la empresa. Estos estudios se harán en reuniones grupales con los administrativos de mayor relevancia estratégica en la empresa, para así tener una visión generalizada de cómo es la posición competitiva de la empresa en las industrias donde presta servicios.

iv) Definición de las estrategias

En base al estudio anterior, junto al dueño de la empresa se desarrollarán estrategias genéricas y específicas que permitan cumplir la visión de la empresa en el largo plazo. Se definirán las estrategias FO, FA, DA, DO a partir del estudio de la matriz FODA que se utilizará como esquema de portafolio. Para lo cual se utilizará el siguiente cuadro:

Tabla 3: Matriz FODA para la definición de estrategias

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: elaboración propia

1.8.3. Metodología objetivo específico 3

Finalmente, para cumplir el último objetivo específico de este trabajo, se propondrán ideas de proyectos, que permitan el cumplimiento de las estrategias propuestas para cada UEN/UEF y faciliten la dirección de la empresa hacia el futuro. Estos proyectos serán realistas y aplicables realmente por la empresa. Este objetivo específico concluirá con la propuesta de los proyectos, puesto que la aplicación de estos puede tomar años en una empresa, por lo tanto, corresponderá a la dirección de la empresa evaluar su respectiva ejecución.

2. Planificación Estratégica Institucional

Como se mencionó previamente, la empresa actualmente no está enfocada en sus objetivos al largo plazo, lo que implicaba que, previamente a la realización de este proyecto, no se tuviera una definición formal de los lineamientos estratégicos institucionales como la misión y la visión, por lo que el primer paso del trabajo será declarar dichos lineamientos.

Por lo tanto, para la declaración de la misión y visión de la firma, se realizó una reunión con el dueño de la empresa, Juan Maldonado, en la cual se desarrolló la **tabla 4**, en donde se definen los servicios que presta la empresa, los clientes, la cobertura geográfica y finalmente el modo que utiliza la empresa para obtener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

2.1. Declaración de la visión de la empresa

“Ser una empresa destacada en el cuidado del medio ambiente y la modernización de la región, contribuyendo en mejorar la calidad de vida de la comunidad.”

2.2. Declaración de la Misión de la empresa

“Las Parinas Servicios Integrales es una empresa mediana dedicada a prestar servicios de aseo, jardinería y construcción en la ciudad de Calama y sus alrededores, trabajando principalmente para Municipalidades y entidades públicas de la zona, caracterizándose por contribuir en el cuidado del medio ambiente y de la modernización de la zona, ofreciendo calidad y experiencia en los servicios que se realizan. A futuro, se espera diversificar la cartera de clientes a Municipalidades, entidades públicas y privados de la Región de Antofagasta, ofreciendo un servicio profesional y eficiente a sus clientes.”

Tabla 4: Situación actual y futuro de la empresa

	Actual	Futuro
Ámbito de productos y/o servicios	Prestar servicios de aseo, jardinería, y construcción de obras.	Continuar Prestando servicios de aseo, jardinería y construcción de obras.
Ámbito Clientes	Ilustre Municipalidad de Calama y entidades públicas de la zona.	Municipalidades y entidades públicas de la segunda región, Chile, además de aumentar la cartera de clientes ofreciendo servicios a particulares.
Cobertura Geográfica	Ciudad de Calama y ciudades de las cercanías.	Segunda región de Antofagasta, Chile.
Modos de lograr Liderazgo competitivo	Amplia experiencia en las actividades que realiza y el uso de personal capacitado para desempeñar sus roles en las distintas actividades de la empresa.	Mejorar la eficiencia en el desarrollo de las actividades. Aumentar participación en el mercado. Adquirir profesionales para las distintas actividades.

Fuente: elaboración propia

2.3. Filosofía de la empresa

2.3.1. Relación empleados

Las Parinas se caracteriza por su buen trato hacia los empleados, estableciendo buen clima laboral entre jefes y trabajadores, basado en el respeto mutuo. La empresa posee una fuerte política de inclusión con personas discapacitadas, de tercera edad y con capacidades diferentes, que no pueden desempeñar labores en la minería, que es la principal fuente laboral de la zona. A estas personas, en base a su rendimiento y compromiso con la empresa, se les ofrecen capacitaciones para que puedan desempeñar sus actividades de una manera más eficiente, además de tener la oportunidad de contribuir visiblemente a una mejora de su ciudad. La empresa, además, tiene como una de sus prioridades el cuidado de la salud y seguridad de sus empleados, por lo cual se preocupa siempre de entregar elementos de protección personal, bloqueadores, etc, de los más altos estándares de calidad, para que los trabajadores puedan desempeñar sus actividades de la mejor manera al enfrentar las condiciones climáticas de la zona.

2.3.2. Relación clientes

Como se ha mencionado previamente, en la actualidad Las Parinas tiene un solo gran cliente para sus servicios de jardinería y aseo, que es la Ilustre Municipalidad de Calama, la cual, otorga la concesión por los servicios de “Previsión de personal de aseo de las dependencias municipales, áreas verdes y servicios menores para la comuna de Calama”. La empresa se encuentra bajo la supervisión directa de la Dirección de Aseo y Ornato de la Ilustre Municipalidad de Calama, con la cual la empresa realiza reuniones periódicamente con el fin de dar cuenta del cumplimiento de las actividades contratadas.

Las Parinas a lo largo de los años en que ha desempeñado sus actividades ha logrado establecer una buena relación con el cliente, lo que ha implicado que se produzca una buena comunicación entre el departamento de

Aseo y Ornato y la empresa (retroalimentación), lo que ha facilitado el cumplimiento de las actividades que la municipalidad requiere. Todo esto ha contribuido en mantener la satisfacción tanto del cliente como la ciudadanía, cumpliendo a cabalidad los desafíos propuestos, siempre respondiendo con eficiencia en el desarrollo de los servicios que se prestan.

2.3.3. Desafíos de la empresa

Según conversaciones con el administrador de contratos y dueño de la empresa, en el largo plazo se esperan alcanzar los siguientes objetivos:

- Aumentar la tecnología y maquinaria en la empresa, de manera de reducir la enorme cantidad de mano de obra con la que cuenta actualmente para realizar las actividades (180 trabajadores distribuidos en sus distintas actividades). De esta manera se espera facilitar tanto la administración de los recursos humanos de la empresa, así como también mejorar la eficiencia y calidad de los servicios.
- Adquirir alguna certificación como empresa especializada en jardinería y áreas verdes, de esta manera acreditar formalmente la calidad del servicio que se entrega y facilitar la adjudicación de los contratos.
- Ampliar los servicios a ciudades y/o pueblos cercanos, para así sacar provecho de la amplia experiencia que se tiene en el rubro para expandirse.
- Captar nuevos clientes, tanto para el área de construcción como para el área de aseo y jardinería, de manera de poder elaborar algún plan que permita a la empresa ser reconocida en dichos rubros.

2.3.4. Valores de la empresa

Las Parinas se caracteriza frente a sus competidores a la hora de las licitaciones por su amplia experiencia en el rubro y su profesionalismo a la hora de realizar las actividades, lo cual, le ha permitido adjudicarse el contrato durante varios años consecutivos, ya que la Municipalidad no se arriesga a contratar a una nueva empresa que quizás no sea capaz de cumplir con los servicios, puesto que se requiere bastante personal para abarcar todas las actividades necesarias para el cumplimiento del servicio y la jardinería principalmente es un tema delicado en la zona debido al clima inhóspito que ésta posee, por lo tanto se requiere de cuidados especiales para la conservación de las áreas verdes.

Por otra parte, Las Parinas, pese a tener una estructura muy centralizada, en donde todas o gran parte de las decisiones pasan por el administrador de contratos y dueño de la empresa, ha sabido adaptarse y mantenerse a través del tiempo gracias a que, en términos generales, se han tomado buenas decisiones y bajo la política de mejora continua que posee la empresa, se ha aprendido de los errores pasados para que la empresa evolucione de manera positiva a través de los años.

3. Identificación de negocios

3.1. Segmentación de los negocios.

Las Parinas Servicios integrales actualmente desarrolla 3 actividades, las que se describirán a continuación.

3.1.1. Provisión de personal de aseo

Facilita personal a la Ilustre Municipalidad de Calama que se encarga de mantener diariamente todas sus dependencias aseadas, encargándose de trapear, barrer patios y circulaciones interiores, además de la limpieza de alfombras, vidrios, muebles, baños, etc. La empresa cuenta con 55 trabajadores designados para desarrollar esta actividad.

3.1.2. Mantenimiento y reposición de Áreas verdes

A la empresa se le asignan sectores de áreas verdes, tales como parques, plazas, paseos, avenidas, islas y rotondas, en las cuales se dispone diariamente de personal a cargo del regadío y cuidado del sector. Por otra parte, empresa designa una camioneta con personal encargado de realizar jardinería, actividad que implica la realización podas, fumigaciones y fertilizaciones de césped para una correcta conservación de las áreas verdes de la zona. La empresa se hace cargo de 40.000 m² de áreas verdes en la ciudad de Calama. Además de las áreas verdes, esta actividad incluye la reparación de obras menores, por lo cual la empresa cuenta con personal para realizar estas tareas, dentro de las cuales, le corresponde pintar, reparar, soldar y limpiar infraestructuras públicas tales como, monumentos, grifos, basureros, etc. además de encargarse de cualquier falla que se produzca en el Municipio. Para esta actividad se cuenta con 130 trabajadores.

3.1.3. Reparación y construcción de obras

La empresa comenzó este año 2016 a prestar este servicio principalmente a municipalidades, en donde la empresa se encarga de construir, reparar, ampliar, todo tipo de estructuras. Para esta actividad la empresa dispone de 10 trabajadores.

3.2. Definición de Unidades Estratégicas de Negocios

La empresa actualmente viene funcionando como un solo negocio, pese a que posee diferentes actividades, por lo tanto, será de suma importancia la segmentación de éstos. Para simplificar los nombres de los negocios de la empresa llamaremos a estos, **aseo, jardinería y construcción**.

En la **Tabla 5** se analizarán los 3 negocios, para evaluar si pueden ser segmentados como Unidades Estratégicas de Negocios, verificando que se cumplan las características que debe cumplir una UEN, las cuales se pueden apreciar en la **Tabla 5** como los factores que se evalúan.

A continuación, se presentan observaciones para que quede claro la forma en la que se abordaron los distintos factores para cada negocio.

3.3. Observaciones sobre la definición de UEN

1. Servir a un mercado externo y no interno

Para este caso, es fácil notar que todas las actividades funcionan hacia un mercado externo, puesto que ninguno de los servicios de una UEN sirve a otra.

2. Clientes externos homogéneos distintos de otras UEN

Para el caso de los clientes, actualmente el servicio de aseo y jardinería se prestan a un mismo cliente, que en este caso sería la Ilustre Municipalidad de Calama. Pero estos servicios no siempre serán requeridos por un mismo

cliente, ya que son actividades totalmente distintas y no tienen relación entre sí, por ejemplo, una empresa minera que requiere subcontratar una empresa de aseo, no necesariamente necesitará que este servicio le incluya jardinería.

3. Competidores Homogéneos y distintos a otras UEN

Tal como ocurre para el caso de los clientes, pese a que la empresa tiene 2 de sus 3 actividades destinadas al mismo cliente, no necesariamente por eso tendrá competidores iguales, a la hora de las licitaciones, hay empresas que solo postulan a mantención y reposición de áreas verdes y otras que solo postulan a previsión de personal de aseo.

4. Precios varían de forma distinta en cada UEN

Cada uno de los servicios que presta la empresa tiene su propio precio, ya que son actividades totalmente distintas una de otra.

5. Estilo y calidad varían en forma distinta a otras UEN

Si se cumple en todas, ya que como pasa con los precios de los servicios, lo que vende la empresa son actividades completamente diferentes una de la otra, que a su vez requieren distintos métodos e insumos para ser realizados.

6. Centro de resultados

Actualmente, en términos administrativos, Jardinería y Aseo son administrados como un solo negocio, pero ambos se pueden considerar centros de resultados, pues se reciben sus pagos de manera independiente uno del otro.

7. Control de su propio destino

Cada actividad tiene control de su propio destino, puesto que se toman decisiones en cada una de manera independiente.

8. Se puede liquidar como unidad económica

Cada actividad se puede liquidar como unidad económica, es decir, en caso de ser necesario, se puede eliminar sin que la empresa o las otras UEN se vean afectadas.

A continuación, se presenta la **Tabla 5** que contiene el análisis de los resultados que se analizaron previamente en las observaciones.

Tabla 5: Definición de UEN

Factor / UEN	Aseo	Jardinería	Construcción
Servir a un mercado externo y no interno	Si	Si	Si
Clientes externos homogéneos distintos de otras UEN	No	No	Si
Competidores Homogéneos y distintos a otras UEN	Si	Si	Si
Precios varían de forma distinta en cada UEN	Si	Si	Si
Estilo y calidad varían en forma distinta a otras UEN	Si	Si	Si
Centro de resultados	Si	Si	Si
Control de su propio destino	Si	Si	Si
Se puede liquidar como unidad económica	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, después de aplicar la **Tabla 5** se puede apreciar que la empresa se puede segmentar en 3 negocios, pero a criterio del dueño de la empresa, Don Juan Maldonado, que es el encargado de tomar las decisiones, se segmentará solo en dos UEN, Por lo tanto, se realizará la planificación estratégica considerando dos Unidades Estratégicas de Negocios:

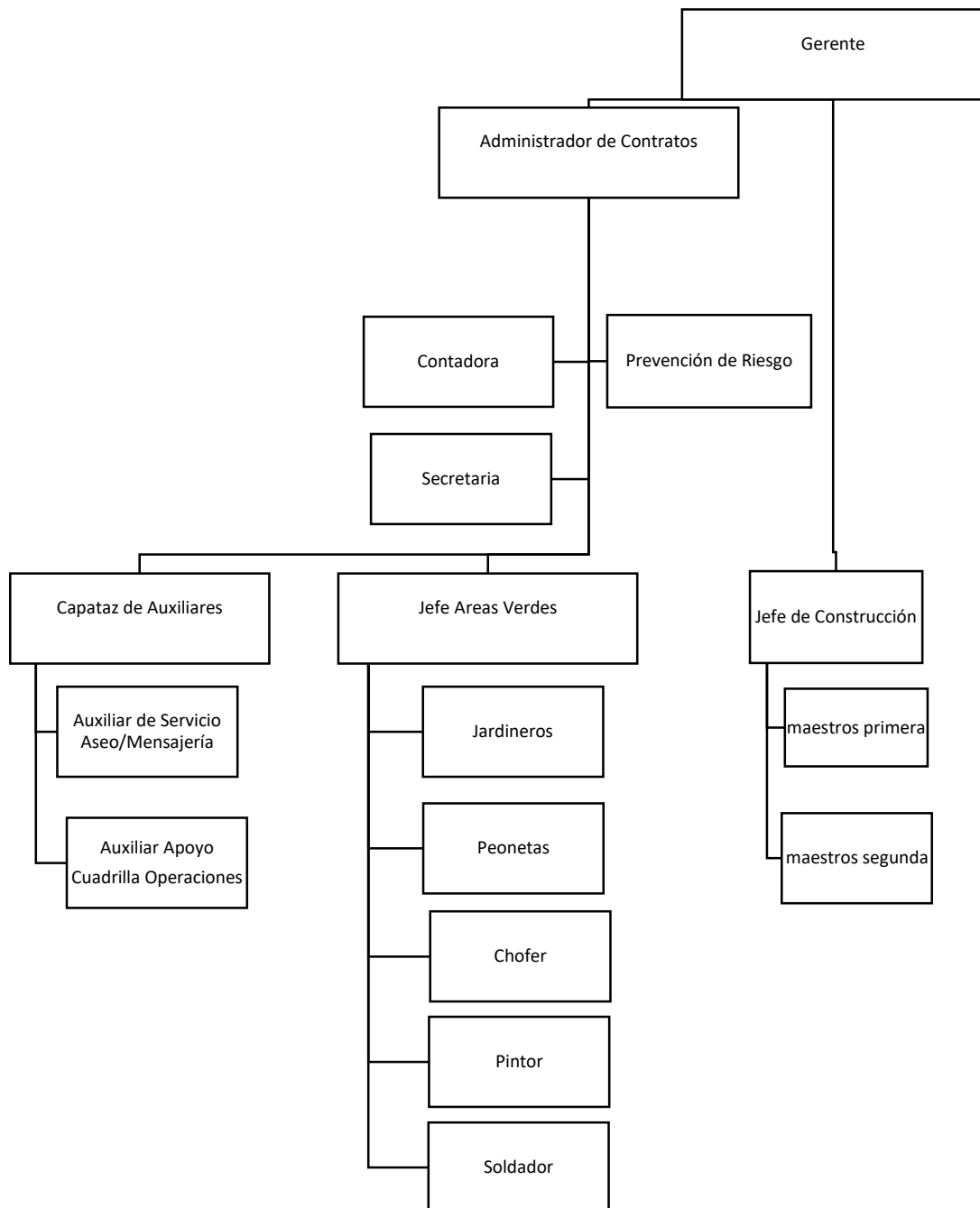
- ***UEN 1: Jardinería y Aseo.***
- ***UEN 2: Construcción.***

4. Análisis Funcional

4.1. Diagnóstico Funcional

A continuación, se presenta el organigrama con el que trabaja actualmente la empresa:

Ilustración 1: Estructura Funcional



Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en el organigrama presentado en la **Ilustración 1**, las personas que participan en la toma de decisiones son sólo 4 personas, las cuales están a cargo de 180 trabajadores que desarrollan las actividades operacionales de la empresa. Dentro de estos se puede apreciar que los encargados de las distintas funciones de la empresa son:

- **Recursos Humanos:** El encargado de prevención de riesgo en la empresa, junto al administrador de contratos son los encargados del reclutamiento de personal y de supervisar esta área, lo cual es una tarea bastante complicada por la cantidad de personal que dispone la empresa. Además, son los encargados de evaluar la motivación del personal y si estos se encuentran en condiciones de realizar las actividades. Por otra parte, se encargan de elegir el personal más comprometido con la empresa para capacitarlos y que desempeñen sus tareas de una mejor manera.
- **Ventas:** el gerente de la empresa es el encargado de cerrar los contratos de la empresa.
- **Adquisiciones:** El administrador de contratos de la empresa es el encargado de la adquisición de materias primas, que muchas veces es necesario adquirirlas en Santiago por el mal abastecimiento que tiene la ciudad de Calama.
- **Operaciones:** Esta tarea actualmente se encuentra descentralizada, ya que el administrador de contratos se hace cargo de las operaciones en el área de jardinería y aseo, y el gerente se hace cargo de supervisar las operaciones en el área de construcción, las cuales son realizadas principalmente en zonas externas a Calama. Ambos se encargan de supervisar el cumplimiento de cada una de las actividades que se desarrollan en terreno y también evaluar

el resultado de éstos, de manera de asegurar la calidad de los servicios que se prestan. En el área de construcción es muy delicado el tema operacional puesto que se exige eficiencia para trabajar, ya que se deben conseguir resultados en fechas establecidas por la empresa mandante, por lo que requiere concentrar muchos esfuerzos en el cumplimiento de los plazos.

- **Finanzas:** La contadora junto al administrador de contratos, se encargan del área financiera y de la contabilidad de la empresa. Les corresponde deben administrar los pagos y a su vez realizar las inversiones correspondientes de los negocios de la empresa.

4.2. Definición de funciones a descentralizar y a centralizar.

Actualmente la empresa trabaja con una de las funciones antes mencionadas de una manera descentralizada, que es el área de operaciones, ya que como se mencionó anteriormente, se requiere mucha atención con el cumplimiento de las fechas y objetivos que impone la empresa mandante, además que esta actividad se realiza principalmente en zonas rurales cercanas a Calama, por lo que requiere alguien a cargo de los trabajadores que supervise que todo se esté cumpliendo eficientemente.

La función de ventas podría ser descentralizada, debido a que la empresa actualmente vende servicios que son diferentes entre sí que se venden a distintos clientes, pero el dueño de la empresa señala que prefiere no segmentarla, debido a que la empresa vende servicios que son destinados a realizarse en plazos considerables (contratos de 4 años por aseo y jardinería con la municipalidad y contratos de 1 mes o más por construcciones aproximadamente), por lo que no requiere muchos esfuerzos la venta de estos como lo sería para una empresa que vende productos, es por esto que ésta función se mantendrá centralizada.

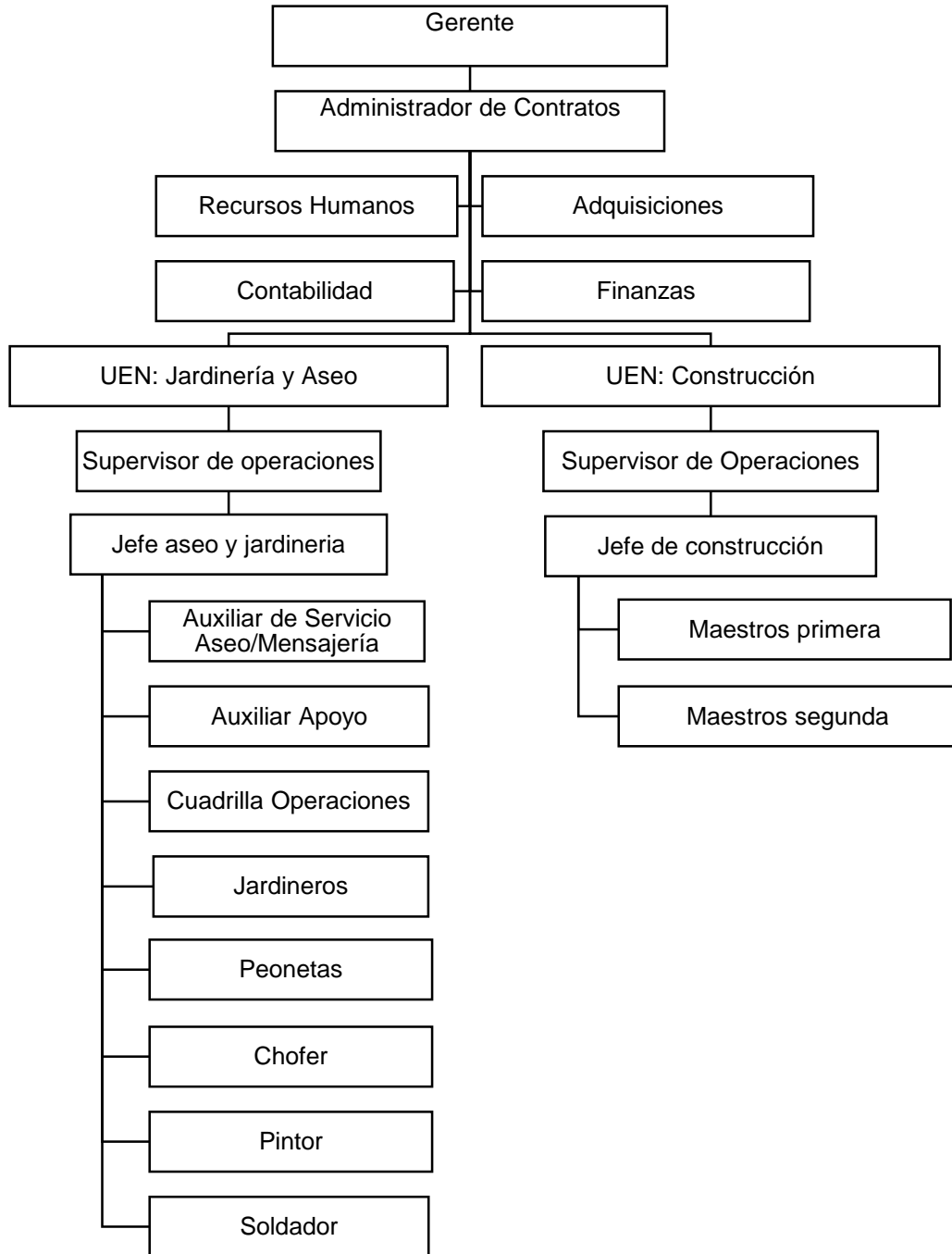
5. Re-estructuración Organizacional

De acuerdo a lo planteado previamente, en cuanto a la segmentación de los negocios, la definición de las funciones de la empresa y la posterior definición de cuales de estas es necesario centralizar y descentralizar, el siguiente paso será establecer el nuevo organigrama de la empresa que refleje dichos cambios. Por lo tanto, en la **Ilustración 2**, los cambios serán plasmados en la estructura de la organización.

Algunas observaciones sobre lo que se realizó se detallarán a continuación:

- En base a las funciones que se determinó que deberían ser centralizadas y descentralizadas, se agregaron a la estructura organizacional bajo la gerencia, las funciones centralizadas que serían contabilidad, finanzas, recursos humanos, ventas y adquisiciones.
- A diferencia del organigrama planteado previamente en la **Ilustración 1**, en el apartado de **Análisis Funcional** del proyecto, donde el organigrama se subdividía en tres negocios, en la reestructuración organizacional corresponde dividir esta parte de acuerdo a las unidades estratégicas de negocio que fueron definidas previamente. Además, para cada una de estas UEN, fueron agregadas sus correspondientes funciones a descentralizar según el dueño de la empresa. Por lo tanto, se agregó un jefe de operaciones en cada una de las unidades de negocio.
- Pese a que en la administración hay solo 4 personas que realizan varias funciones dentro de la empresa lo que implica que varios nombres se repiten en la nueva estructura organizacional, se dejaron en claro las distintas funciones separadas unas de otras de manera que, en caso de que a futuro se realicen cambios en la administración y/o se asigne gente a los puestos establecidos, no se tenga que re-estructurar de nuevo el diagrama organizacional.

Ilustración 2: Re-estructuración organizacional



fuelle: Elaboración propia

6. Planificación Estratégica de Negocios

En esta parte, analizaremos las distintas Unidades Estratégicas de Negocios que segmentamos previamente junto al dueño de la empresa, para analizarlos como negocios autónomos y así definir los lineamientos estratégicos de cada uno de éstos que deberán ser acordes con la visión de la firma.

Cabe mencionar, que luego de definir la misión y visión de cada una de las unidades estratégicas de negocios, corresponde realizar el diagnóstico de la situación actual de éstas, para lo cual, se utilizará como esquema de portafolio la **matriz FODA**, ya que nos plantea una manera sencilla de analizar todos los aspectos importantes tanto internos como externos, la cual, a su vez es una herramienta muy fuerte puesto que gráficamente es fácil identificar las características en donde poner énfasis a futuro, además que es aplicable a cualquier empresa, independiente del rubro y nos permite tomar una “radiografía” muy completa de la situación. Por otra parte, es sencillo de aplicar con equipos de trabajo, ya que usando brainstorming o lluvia de ideas, se contribuye a que las ideas fluyan más fácilmente y que todos aporten, para de esta forma tener un diagnóstico más completo de las fortalezas que se deben reforzar, las debilidades que se deben mejorar, las amenazas que se deben tratar de reducir y las oportunidades que se deben aprovechar para así lograr la ventaja competitiva que busca la planificación estratégica como fin último.

6.1. UEN: Jardinería y Aseo.

6.1.1 Misión de la UEN

Para la definición de la misión de la UEN se utilizará el mismo cuadro que fue utilizado para la planificación estratégica institucional, además utilizando la misma metodología que fue una reunión con el dueño de la empresa para obtener los datos necesarios en cada ítem.

Tabla 6: Situación actual y futura UEN Jardinería y Aseo

	Actual	Futuro
Ámbito de productos y/o servicios	Prestar servicios de aseo, jardinería	Prestar servicios de aseo, jardinería.
Ámbito Clientes	Ilustre Municipalidad de Calama	Municipalidades de la segunda región, Chile, además de aumentar la cartera de clientes ofreciendo servicios a particulares.
Cobertura Geográfica	Ciudad de Calama.	Segunda Región de Antofagasta, Chile.
Modos de lograr Liderazgo competitivo	Amplia experiencia en las actividades que realiza y contratación de gente capacitada para desempeñar sus roles	Mejorar la eficiencia en el desarrollo de las actividades. Aumentar participación en el mercado. Adquirir profesionales para las distintas actividades.

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, en base a los datos recopilados en la tabla anterior, se declarará la misión y visión de la UEN Jardinería y Aseo como:

Misión:

“La División de jardinería y aseo de la empresa Las Parinas Servicios Integrales presta servicios a la Ilustre Municipalidad de Calama, con la finalidad de contribuir en la limpieza de los edificios públicos y el cuidado de las áreas verdes de la ciudad, aportando con su amplia experiencia y calidad en sus labores. A futuro, se buscará aumentar la cartera de clientes a privados y municipalidades de la Región de Antofagasta, además de mejorar los procesos y actividades operacionales para entregar un trabajo eficiente y especializado”

6.1.2. Aplicación del esquema de portafolio (análisis FODA)

Para el análisis de la matriz FODA en primer lugar se realizará en detalle las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que surgieron en las reuniones realizadas con los altos ejecutivos de la empresa, las cuales posteriormente al desarrollo en detalle serán puestas en la matriz FODA a modo de resumen, para poder explicar de mejor manera cada una de las ideas presentadas.

6.1.2.1. Diagnóstico Interno

Fortalezas

- Experiencia en el rubro, ya que Las Parinas Servicios integrales cuenta con 22 años de experiencia realizando actividades de jardinería y aseo de las dependencias municipales.
- La administración de la empresa es muy profesional y responsable en sus tareas administrativas, por lo que han sabido llevar la empresa a lo largo de los años y también han podido ser capaces de tomar decisiones correctas con el fin de mantenerse en el tiempo.
- Buena administración del stock de insumos, elementos de protección personal y herramientas para los trabajadores, además se cuenta con espacios de bodegas, vehículos, para transportar y almacenar dichos insumos de manera de realizar las actividades correspondientes de una manera satisfactoria.
- Mano de obra muy capacitada en el tema de jardinería principalmente, tema que en la zona es bastante delicado debido al clima árido, el cual no es para nada favorable con la vegetación. Los trabajadores que demuestran compromiso con la empresa son capacitados de manera de

que se mantengan en la empresa desarrollando sus actividades de mejor manera.

- Buen clima laboral, lo cual facilita la comunicación entre las distintas áreas de la empresa

Debilidades

- Muchas veces hay poco compromiso de parte del personal con el cumplimiento de las actividades, ya que no se encuentran impregnados con la cultura organizacional. Por lo que se debe hacer rondas dos o tres veces al día en los alrededores de la ciudad supervisando, para asegurar que se cumplan las actividades en las zonas de áreas verdes.
- Las actividades se realizan principalmente de manera manual, ya que no se cuenta con maquinaria para realizar labores específicas. Por lo tanto, para lograr dar abasto a todas las áreas verdes que son contratadas y los edificios municipales que se deben mantener aseados se debe utilizar mucha mano de obra.
- El personal principalmente es gente de edad avanzada, debido a que la gente joven opta por trabajar en la industria minera, lo que los limita en ciertas tareas que requieren mayor fuerza.
- Falta de un sistema de información formal para comunicar a los trabajadores informaciones importantes de la empresa de manera de hacerlos parte de las decisiones que se toman.

- Posibilidades de adquirir concesión en municipalidades de pueblos y ciudades cercanas que requieren servicios que presta la empresa y que nadie quiere atender por estar en zonas relativamente apartadas de Calama.

6.1.2.2. Diagnóstico Externo

Oportunidad

- La ciudad de Calama se está preparando para la puesta en marcha del proyecto de la mina subterránea en Chuquicamata, para el cual deberá recibir muchísima mano de obra de otras regiones ya que la ciudad no dará abasto para la cantidad que se necesitará, por lo tanto, se encuentran muchas zonas de la ciudad en construcción de departamentos y condominios, así como también lugares recreativos, lo cual implica que la demanda de la municipalidad por el servicio de jardinería aumentará así como también los posibles clientes particulares por el servicio.
- Pese a la situación económica que vive la minería actualmente, la empresa no se ve afectada ya que la Municipalidad debe mantener la limpieza de sus dependencias siempre, así como también el cuidado de las áreas verdes, por lo que hay un cierto grado de seguridad en los contratos con el cliente.

Amenazas

- Calama se caracteriza por no tener un buen abastecimiento de materiales en general, por lo que a la empresa se le dificulta adquirir ciertos insumos necesarios para la realización de sus servicios por su elevado costo o escasos, por lo que adquiere productos principalmente en Santiago.

- Ante eventos extraordinarios, como eventos que realiza la municipalidad, le solicita a Las Parinas personal para que los apoyen, lo que ocasiona la posibilidad de un incumplimiento de las labores diarias que se le solicitan a la empresa por contrato.
- En algunos sectores de la ciudad en los que se deben hacer labores de jardinería no hay abastecimiento de agua directo, por lo tanto, las labores de la empresa dependen del camión aljibe que dispone el municipio, el cual muchas veces es designado a otras tareas lo que dificulta en gran medida el cumplimiento de las actividades de mantenimiento de áreas verdes en dichos sectores.
- Dificultad para encontrar profesionales en la zona, y reclutar mano de obra, puesto que la mayoría de las personas busca trabajar en la minería puesto que tiene mejor paga.
- El clima inhóspito de la zona requiere que los trabajadores utilicen equipamiento especial y bloqueadores solares ya que se exponen a altos grados de radiación UV a la hora de estar desarrollando actividades en terreno. Esto provoca que muchos trabajadores se aburran de las labores ya que es agotador trabajar en esas condiciones. Por otra parte, se debe tener mucho cuidado con la vegetación ya que la falta de humedad en el ambiente y la sequía del suelo puede tener repercusiones en la vegetación muy negativas, por lo que las actividades de jardinería se deben realizar con mucha precaución.
- Perdida de especies y vegetaciones, en sectores como los salares y cruces de los ríos por contaminación derivada de la actividad minera desarrollada en la zona.

Por lo tanto, a modo de resumen nuestra matriz FODA quedará de la siguiente manera:

Tabla 7: Matriz FODA UEN de Aseo y Jardinería

	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Origen Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • 22 años de experiencia en el rubro. • Buena administración. • Infraestructura y orden para manejar stock. • Mano de obra capacitada. • Buen clima laboral. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso del personal. • Poca o nulo uso de tecnología para el desarrollo de las actividades, lo que implica un uso de demasiada mano de obra. • Mano de obra de edad avanzada • Falta de un sistema de información formal. • Se cuenta con un solo cliente.
Origen Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la ciudad de Calama, lo que implica posibles nuevas áreas para la concesión. • Servicio de aseo y jardinería siempre son requeridos en todos lados, independiente de la situación económica. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mal abastecimiento de materiales e insumos. • Municipalidad requiere personal de la empresa para actividades extras. • Mal abastecimiento de agua en algunos sectores de la Ciudad. • Dificultad para encontrar mano de obra, la minería tiene mejor paga. • Clima inhóspito de la zona. • Contaminación de actividades mineras

Fuente: Elaboración propia

6.1.3. Definición de la estrategia genérica.

De acuerdo a las conversaciones en las reuniones realizadas, la unidad estratégica de negocios de aseo y jardinería tendrá como la estrategia genérica una **estrategia de Modernización**, ya que como se mencionó en los análisis anteriormente realizados, la empresa trabajara con un enorme número de trabajadores para lograr satisfacer las actividades que la Ilustre Municipalidad de Calama subcontrata, esto ocurre por la poca y casi nula maquinaria que se posee para facilitar estas labores, por lo que es clave para mejorar el desempeño de las actividades el plantear nuevos métodos de mejora para sus procesos internos buscando un equilibrio entre la mano de obra y la maquinaria. Por otra parte, como varios de los sectores de áreas verdes de los que se encarga la empresa están en sectores apartados del centro de la ciudad y muy separados unos de otros, cuesta realizar una supervisión precisa para ver si los trabajadores están realmente cumpliendo sus actividades, por lo tanto, dentro de esta estrategia de Modernización que se plantea, se buscarán nuevos métodos de supervisión para que las actividades se cumplan eficientemente.

6.1.4. Estrategias Específicas

Estrategias FO (Fortalezas/Oportunidades)

- ***Mantener la satisfacción del cliente.***

Para la UEN de aseo y jardinería, es vital el hecho de mantenerse renovando el contrato con la Ilustre Municipalidad de Calama, ya que representa el ingreso fijo que tiene la empresa y que lo ayuda a mantenerse en el tiempo. Por lo tanto, es fundamental que la empresa mantenga el vínculo laboral de prestación de personal de aseo y cuidado de áreas verdes. Para ello se debe aprovechar la buena relación que se tiene con el cliente, además de la buena administración que tiene la empresa y su gran cantidad de años desempeñando las labores, lo que lo ha llevado a que el cliente posea una plena confianza en el compromiso de la empresa para desempeñar las labores. Por otra parte, para la Ilustre Municipalidad de Calama es un tema delicado entregar el servicio a alguna empresa nueva sin experiencia, ya que hacerse cargo de la vegetación es un tema muy complicado debido al clima de la zona y los cuidados especiales que se deben manejar para su correcta mantención.

Estrategias FA (Fortalezas/Amenazas)

- **Optimizar (minimizar) los costos de adquisiciones y de inventario.**

Debido al mal abastecimiento que posee la zona en cuanto a los materiales de cultivo (abonos, semillas, fertilizantes, pesticidas, etc.), además del clima inhóspito de la zona, es de vital importancia que la empresa mantenga un buen stock de insumos en caso de emergencia y que se realice una buena administración de los inventarios, así como como también el manejo de los proveedores y la logística de los materiales. Es por ello que la empresa puede aprovechar su infraestructura, camiones y experiencia en el rubro, para administrar de la mejor manera este tema y reducir al mínimo las pérdidas que se puedan ocasionar por una mala administración de los insumos.

- **Mantener al personal comprometido**

Debido a las dificultades que se tienen en la zona para encontrar gente dispuesta a trabajar en el área de jardinería, así como también la ignorancia que se tiene en general en el tema de las áreas verdes en la zona, es difícil encontrar personal capacitado, además que por lo general las personas buscan entrar en el área de la minería puesto que tiene mejor paga. Por lo tanto, es clave para la empresa ser capaz de mantener a su personal clave ofreciendo un buen clima laboral y ofreciendo buenas gratificaciones con el cumplimiento de metas, para que el personal se sienta parte importante de la empresa, que participen en capacitaciones, etc.

Estrategia DO (Debilidades/Oportunidades)

- **Aumentar la cartera de clientes y así las utilidades**

Debido al boom demográfico que vive la región, además de la expansión en términos de construcción de departamentos, casas, hoteles, etc., el negocio de aseo y jardinería puede optar a aumentar sus utilidades ofreciendo el negocio a particulares, de manera de así aumentar la cartera de clientes y reducir el riesgo que conlleva el hecho de contar con un solo cliente, así como también las utilidades que percibe la unidad estratégica de negocios.

Estrategia DA (Debilidades/amenazas)

- **Mejorar la supervisión de las actividades en terreno**

Debido al clima inhóspito de la zona principalmente y a la contaminación que se produce por las actividades mineras, se requieren muchos cuidados especiales con la vegetación, es por ello que se requiere el total compromiso del personal para estar cumpliendo sus actividades correspondientes. Por lo antes mencionado, es vital que la empresa cuente con un buen sistema de supervisión

de las actividades operativas en terreno, para asegurar que se mantenga el cuidado de la vegetación y el aseo de los sectores designados, prestando un servicio íntegro y eficaz para asegurar la satisfacción del cliente.

- **Optimizar la cantidad de personal y maquinaria que se utilizará**

Para la empresa, es clave el hecho de modernizar la empresa, actualmente casi todos los trabajos de aseo y jardinería son realizados por personal de manera manual. Por lo tanto, una de las prioridades de la empresa es buscar un balance entre maquinaria y mano de obra, de manera de que las tareas puedan ser realizadas de manera más eficiente y utilizando menos mano de obra, haciendo a su vez mas controlable y ordenada la empresa. Para esto se investigará cuáles son las maquinas necesarias para prestar un servicio de manera óptima.

A modo general, a continuación, se presenta una tabla resumen con la matriz FODA y las estrategias obtenidas a partir de ella.

Tabla 8: Matriz FODA y estrategias UEN Aseo y Jardinería

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 22 años de experiencia en el rubro. • Buena administración. • Infraestructura y orden para manejar stock. • Mano de obra capacitada. • Buen clima laboral. 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso del personal. • Poca o nulo uso de tecnología para el desarrollo de las actividades, lo que implica un uso de demasiada mano de obra. • Mano de obra de edad avanzada. • Falta de un sistema de información formal. • Se cuenta con un solo cliente.
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la ciudad de Calama, lo que implica posibles nuevas áreas para la concesión. • Servicio de aseo y jardinería siempre son requeridos por la Ilustre Municipalidad de Calama, independiente de la situación económica. 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la satisfacción de la Ilustre Municipalidad de Calama para continuar la renovación de los contratos. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acoplar a todo el personal que sea parte de los objetivos corporativos de la empresa. • Aumentar las utilidades.
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mal abastecimiento de materiales e insumos. • Municipalidad requiere personal de la empresa para actividades extras. • Mal abastecimiento de agua en algunos sectores de la Ciudad. • Dificultad para encontrar mano de obra, la minería tiene mejor paga. • Clima inhóspito de la zona. • Contaminación de actividades mineras. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los costos de adquisiciones. • Mantener al personal comprometido. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destinar recursos a capacitar al personal • Adquirir la maquinaria necesaria para realizar las labores de una manera óptima. • Definir la cantidad óptima de trabajadores vs maquinas.

Fuente: Elaboración propia

6.1.5. Proposición de ideas de proyectos para cumplir las estrategias específicas.

1.- Capacitar al personal sobre técnicas y cuidados de jardinería

Perfeccionar al personal con asesorías técnicas sobre los cuidados que se deben tener en la jardinería y todas las actividades relacionadas con ésta, para que los trabajadores de la empresa puedan desempeñar una labor optima en el cuidado de las áreas verdes de la ciudad, y así asegurar la satisfacción del cliente y de esta forma mantener las relaciones laborales entre ambos.

2.- Alianzas estratégicas con proveedores

Conseguir acuerdos y/o alianzas con los principales proveedores de materiales, ya que como la ciudad de Calama tiene mal abastecimiento de materiales, principalmente de los insumos necesarios para la jardinería, estos deben ser adquiridos fuera de la Ciudad, lo que implica costos adicionales que se pueden amortiguar buscando tratos directos con los productores.

3.- Mejorar las gratificaciones e incentivos para motivar la mano de obra

Añadir incentivos para los trabajadores de manera de mantenerlos trabajando comprometidos con los objetivos de la compañía, además de mantenerlos informados sobre los objetivos estratégicos de la empresa y de las decisiones que se vayan tomando con la finalidad de hacerlos sentir parte de la organización.

4.- Elaborar plan de marketing para aumentar el mercado.

Desarrollar planes de mercadotecnia, para abarcar posibles clientes privados como empresas que puedan requerir tanto servicios de aseo como de jardinería, lo que puede contribuir en un aumento de las utilidades de la empresa.

5.- Desarrollar un nuevo sistema de supervisión de actividades en terreno.

Elaborar un sistema de supervisión que pueda medir eficientemente que las actividades se estén realizando correctamente, especialmente las actividades de áreas verdes, ya que como se mencionó previamente, se encuentran muy apartadas entre sí lo que complica su supervisión, por lo que es clave mejorar este aspecto para así asegurar a su vez la calidad del servicio.

6.- Contratar una asesoría profesional en el área de áreas verdes y su manejo para definir con exactitud la mano de obra necesaria.

Se plantea este proyecto con la finalidad de poder contar con una visión profesional y especialista en el tema de áreas verdes que ayude a determinar la cantidad exacta de personas necesarias por m² de área designada para el mantenimiento de los sectores, para así contratar la cantidad exacta de personal necesario para satisfacer las actividades y evitar posibles fugas de dinero innecesarias por tener más mano de obra de la necesaria.

7.- Evaluar la compra de maquinaria y tecnología que permita mejor desarrollo de actividades

Evaluar la compra de maquinaria tanto para facilitar el servicio de aseo y de jardinería, con el fin de lograr una mejora en la calidad del servicio y también en la eficiencia con la que se realizan dichas actividades.

6.2 UEN: Construcción

6.2.1 Misión de la UEN

Para definir la misión para la Unidad Estratégica de Negocios de construcción se utilizará el mismo método previamente usado para la UEN de jardinería y aseo, para lo cual se realizó una reunión con el dueño de la empresa, para obtener los datos de la UEN que se presenta a continuación.

Tabla 9: Situación actual y futura UEN construcción

	Actual	Futuro
Ámbito de productos y/o servicios	Prestar servicios de construcción, reparación y mantención de obras civiles e infraestructuras.	Prestar servicios de construcción, reparación y mantención de obras civiles e infraestructuras.
Ámbito Clientes	Municipalidades de pueblos y ciudades cercanos a Calama.	Municipalidades de la segunda región, Chile, además de aumentar la cartera de clientes ofreciendo servicios a particulares.
Cobertura Geográfica	Ciudad de Calama y sus alrededores.	Segunda región de Antofagasta, Chile.
Modos de lograr Liderazgo competitivo	Eficiencia en la realización de los trabajos con un equipo de trabajo muy capacitado y responsable.	Aumentar la experiencia en el rubro y la calidad de la mano de obra

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, en base a la información obtenida en la tabla anterior, definiremos la misión para la unidad estratégica de negocios de construcción como sigue:

Misión:

“El área de construcción de la empresa las Parinas Servicios integrales, Presta servicios de construcción a Municipalidades y entidades públicas cercanas a la ciudad de Calama, contribuyendo en el mejoramiento y modernización de las infraestructuras de la zona, con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes de ésta, cumpliendo con eficiencia y responsabilidad en el servicio. A futuro, se espera diversificar la cartera de clientes a privados y entidades públicas de la Región de Antofagasta, ofreciendo, además, experiencia y calidad en los servicios.”

6.2.2. Aplicación esquema de portafolio (análisis FODA)

En primer lugar, se analizarán en detalles todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades detectadas con el equipo de trabajo, para posteriormente proceder a realizar una tabla resumen en donde se planteará la matriz FODA como una matriz propiamente tal.

6.2.2.1. Diagnóstico Interno

Fortalezas

- La empresa cuenta con maquinaria, herramientas y camiones propios, lo cual mejora el movimiento de las herramientas y materiales a lugares alejados de Calama, lo que facilita la eficiencia en la prestación de los servicios.
- La mano de obra es muy eficiente y responsable con las actividades, no tienen problemas de hacer sobretiempos cuando sea necesario para terminar un trabajo anticipadamente.
- La logística de los materiales e insumos necesarios para trabajar es realizada por la misma empresa, ya que como previamente la empresa prestaba servicios de transporte de carga con carretera, tiene experiencia en el tema, lo que facilita la distribución de los materiales e insumos necesarios para los trabajos a las zonas más alejadas.
- Disponibilidad para moverse con el equipo de trabajo a cualquier zona donde corresponda trabajar y establecerse ahí por el tiempo que dure la faena. Lo cual ha sido una ventaja competitiva para la empresa, ya que quizás hay empresas con más experiencia y maquinaria para realizar trabajos, pero no postulan por el tema de las distancias y para evitar costos de hospedaje.

- Compromiso de la gerencia con la mejora continua de las actividades, ya que como llevan relativamente poco tiempo en el rubro, han sabido hacer retroalimentación de los errores cometidos en un principio, lo cual les ha servido para ir mejorando notablemente a la hora de realizar los trabajos.

Debilidades

- Poca experiencia en el rubro, lo cual, cuando iniciaron las actividades ocasionó varias pérdidas para la empresa en un comienzo, pero ha servido para ir mejorando con el tiempo.
- Falta de publicidad, lo que implica que los servicios de construcción que presta la empresa no sea tan conocida en la zona, ya que es una actividad relativamente nueva, lo cual limita los posibles clientes para la empresa.
- Limitado personal calificado, ya que solo se cuenta con maestros de primera y de segunda para llevar a cabo los trabajos, los cuales se dedican solo a las actividades operacionales y no poseen estudios o cursos de capacitación que puedan servir para perfeccionarlos y prestar un servicio que garantice calidad.
- El personal es casi totalmente extranjero, por lo que, pese a que realizan un buen trabajo, no tienen intenciones de establecerse en la ciudad de Calama, por lo que no son trabajadores que vayan a permanecer trabajando en la empresa por mucho tiempo.
- Falta de un sistema de información formal para comunicar a los trabajadores informaciones importantes de la empresa de manera de hacerlos parte de las decisiones que se toman.

6.2.2.2. Diagnóstico Externo

Oportunidades

- Aumento de demanda por los servicios de construcción, debido La ciudad de Calama se encuentra en una etapa de preparación para cuando se inicie el proyecto de la Mina subterránea en Chuquicamata, por lo que se están haciendo reparaciones de calles, construcción de departamentos y casas, etc. Lo cual implica nuevas ofertas laborales para la empresa debido a este boom de construcción de la ciudad.

Amenazas

- La situación económica del país puede ocasionar que municipalidades y entidades públicas cuenten con menos presupuesto para realizar construcciones y/o remodelaciones.
- Dificultad para conseguir mano de obra que sea eficiente y realmente buena en las actividades que se requieran, además que en la zona se cobra caro por trabajos que no son realizados adecuadamente.
- Competencia en el mercado con más equipamiento y más experiencia, ya que el rubro de la construcción es muy competitivo en general y en todos lados hay muchas empresas especializadas.
- Mal abastecimiento de la ciudad de Calama causa que los materiales e insumos deban ser adquiridos en otras regiones y/o ciudades.

- El Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) que es quien paga por los proyectos adjudicados, tiene desfase a la hora de realizar los pagos, lo que dificulta el correcto orden de las finanzas de la empresa.

A modo de resumen, de lo planteado anteriormente, a continuación, se presentará la Matriz FODA para la Unidad Estratégica de Negocios de construcción.

Tabla 10: Matriz FODA UEN Construcción.

	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Origen Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • se cuenta con maquinaria y herramientas propias. • Mano de obra eficiente • La logística de los materiales e insumos es realizada por la misma empresa. • Disponibilidad del equipo de trabajo para establecerse en otros lugares a trabajar. • Compromiso de la gerencia con la mejora continua de las actividades. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia en el rubro. • Falta de publicidad. • Poco personal calificado. • Mano de obra rotativa. • Falta de un sistema de información
Origen Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda por construcción en la ciudad de Calama. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación económica del país • Dificultad para conseguir mano de obra que sea eficiente. • Alto número de competidores. • Mal abastecimiento de materiales en la zona. • Desfase en los pagos por los trabajos.

Fuente: Elaboración propia

6.2.3. Definición de la estrategia genérica.

Para la Unidad Estratégica de Negocios de construcción, se optará por una **estrategia de crecimiento**, en el sentido de que se buscará ampliar el mercado, específicamente incrementar la cartera de clientes que se poseen actualmente, ya que la empresa ha estado trabajando solo en proyectos de construcción de obras públicas del Fondo Nacional de Desarrollo Regional y hay un gran mercado que se puede aprovechar con el fin de mejorar las proyecciones en el largo plazo y de asegurar la permanencia del negocio en el tiempo. La industria de la construcción es muy competitiva, sobre todo por el momento que vive la zona, como se vio en el análisis FODA, se tiene una alta demanda por la construcción por el proceso de preparación para cuando se ponga en marcha el proyecto de la mina subterránea en Chuquicamata, por lo tanto, con esta estrategia se aspirará a aprovechar esta oportunidad.

6.2.4. Estrategias específicas.

Estrategias FO (Fortalezas/Oportunidades)

- **Aumentar la cartera de clientes a privados y dedicarse no solo a la construcción de obras Públicas.**

Para aprovechar la oportunidad de que la ciudad de Calama y sus alrededores se encuentran en un proceso de ampliación y remodelación, la empresa optará por aumentar su mercado objetivo a clientes particulares además del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, de manera de aprovechar en un 100% la oportunidad que se presenta y que es difícil que vuelva a repetirse una vez que el proyecto de la mina subterránea en Chuquicamata sea puesto en marcha. Para ello es vital incrementar el personal con el que cuenta la empresa actualmente, para así ser capaces de realizar proyectos en paralelo maximizando las utilidades en la medida que sea posible.

Estrategias FA (Fortalezas/Amenazas)

- **Potenciar la calidad del servicio en la realización de las actividades.**

Como la industria de la construcción es muy competitiva en la región, es clave que la empresa preste un servicio de calidad, cumpliendo a cabalidad con los tiempos propuestos en los proyectos, que es lo principal en este tipo de actividades. Por ello es clave que el personal clave destaque realizando sus labores de una manera óptima.

- **Minimizar los costos de adquisiciones.**

Al igual que para el negocio de jardinería y construcción, es clave el manejo de los inventarios debido al mal abastecimiento que posee la región, así como

también la asociación con algún proveedor que pueda tener productos de calidad a un precio más conveniente. Como la empresa dispone de camiones y experiencia en el tema de logística, puede aprovechar esta fortaleza para aminorar la amenaza, y así poder cumplir con sus actividades sin ningún inconveniente, ya que como se mencionó previamente, es clave para la industria de la construcción que las actividades sean realizadas en las fechas establecidas.

Estrategia DO (Debilidades/Oportunidades)

- **Hacer conocida la empresa para el rubro de la construcción.**

Como la empresa está prestando hace poco tiempo el servicio de construcción, una debilidad que posee frente a su competencia es la experiencia, por lo tanto, para poder aprovechar de mejor manera la oportunidad de la alta demanda por la construcción es importante que la marca se haga conocida, por lo tanto, sería pertinente realizar algún plan de marketing para llegar al mercado objetivo que se busca abarcar.

- **Buscar oportunidades en otros pueblos/ciudades.**

Hay zonas de la región que son de difícil acceso para las empresas constructoras más poderosas en la industria, debido a que los caminos son peligrosos y para trasladar a todo el personal se deben incurrir en gastos adicionales, por lo que prefieren evitarlas, por lo que se genera un mercado sin satisfacer que se puede aprovechar debido a que la empresa no tiene problemas para trasladar a su personal y establecerlos in situ, ya que se cuenta con un camión con carrocería especial con todos los elementos necesarios para establecerse en algún lugar, y el personal tiene total disposición para llevar a cabo sus actividades bajo estas condiciones.

Estrategia DA (Debilidades/amenazas)

- **Fortalecer el flujo de información entre las áreas financiera y adquisiciones de la empresa.**

El área financiera es clave en la Unidad Estrategia de Negocios de construcción, debido a que se tiene como amenaza que los pagos tienen desfases de un mes aproximadamente por lo que complica el mantener al día los gastos. Por ello es importante que el área de finanzas y el área de adquisiciones estén completamente sincronizados e informados de todos los movimientos que ocurren para así mantener un correcto orden de los flujos de capital.

- **Reclutar y mantener personal comprometido**

Es clave para poder cumplir con la estrategia genérica de crecimiento que se aumente el personal disponible en la empresa para prestar el servicio. Por otra parte, en la región es difícil reclutar personal debido a que la mano de obra se va principalmente a buscar la minería como su prioridad ya les presenta mejores ingresos. Es por esto que para la empresa será clave el mantener al personal comprometido y motivado, capacitándolo y gratificándolos cada vez que sea necesario de manera de que se sientan parte importante de la organización.

A modo general, a continuación, se presenta una tabla resumen con la información obtenida a partir de la matriz FODA y las estrategias específicas que se definieron a partir de dicho análisis.

Tabla 11: Resumen matriz FODA y estrategias UEN construcción

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • se cuenta con maquinaria y herramientas necesarias • Mano de obra eficiente • La logística de los materiales e insumos es realizada por la misma empresa. • Disponibilidad para establecerse en otros lugares a trabajar. • Compromiso de la gerencia con la mejora continua de las actividades. 	<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia en el rubro. • Falta de publicidad. • Poco personal calificado. • Mano de obra rotativa. • Falta de un sistema de información
<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda por construcción en la ciudad de Calama y sus alrededores. 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cartera de clientes a privados, Municipalidades y entidades públicas de la región de Antofagasta. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer conocida la empresa para el rubro de la construcción. • Buscar oportunidades en otros pueblos/ciudades.
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación económica del país • Dificultad para conseguir mano de obra que sea eficiente. • Alto número de competidores. • Mal abastecimiento de materiales en la zona. • Desfase en los pagos por los trabajos. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la calidad del servicio en la realización de las actividades. • Minimizar los costos de adquisiciones. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el área financiera de la empresa. • Reclutar y mantener personal comprometido.

Fuente: Elaboración propia

6.2.5. Proposición de ideas de proyectos para cumplir las estrategias específicas.

1.- Definir el mercado objetivo

Es vital para poder aumentar la cartera de clientes como se espera, que se defina el mercado objetivo que la empresa es capaz de abarcar para así elaborar el plan de marketing correspondiente.

2.- Plan de Marketing

Elaborar un plan de Marketing que sea efectivo, con la finalidad de buscar ser conocidos y a la vez preferidos por los clientes, por lo tanto, es importante buscar aparecer en diarios y/o revistas relacionadas con el tema, además de elaborar una página web, avisos televisivos y radiales.

3.- Perfeccionar la mano de obra

Capacitar al personal que desempeña labores más importantes y delicadas, para asegurar el cumplimiento adecuado de las especificaciones del cliente con los más altos estándares de calidad y detalles.

4.- Alianzas con los proveedores

Buscar acuerdos con los proveedores de los insumos utilizados en la construcción, de manera de poder trabajar con materiales de la mejor calidad y con costos que sean abordables y no perjudiquen el correcto funcionamiento de la empresa. Además de buscar siempre que los materiales sean entregados a tiempo ya que la eficiencia es fundamental en el rubro de la construcción.

5.- Aumentar cobertura geográfica de las actividades

Aumentar las zonas en las que la empresa presta servicios, captando clientes en pueblos y ciudades cercanos, disponiendo de personal para trabajos en esos lugares.

6.- Elaborar un sistema de información

Adquirir un sistema informático que permita visualizar en tiempo real y en cualquier momento todas las informaciones referentes a las finanzas y el manejo de las adquisiciones de la empresa, para facilitar las labores administrativas y la toma de decisiones.

7.- Mejorar reclutamiento e incentivos para mantener el personal.

Aumentar el personal de la empresa generando instancias de reclutamiento y generar incentivos para mantenerlos comprometidos, ya que, para aprovechar todas las oportunidades presentes en cuanto a la construcción, es vital que la empresa disponga de más personal para abarcar la mayor cantidad de proyectos posibles, y los recursos humanos cumplen un rol fundamental en este rubro.

7. Conclusiones y recomendaciones.

Luego de completada la propuesta de planificación estratégica en el presente informe, podemos ver que la empresa pese a no tener definidos sus objetivos estratégicos a lo largo de toda su trayectoria, ha podido mantenerse vigente en el rubro en el que desempeña sus labores, pero con mucha incertidumbre sobre si lo que puede pasar a futuro pueda perjudicarla.

Con la planificación estratégica elaborada en conjunto con los cargos altos de la empresa se busca definir con claridad las oportunidades que ofrece el entorno en el que desenvuelve la empresa, las amenazas que éste presenta, así como también las debilidades y fortalezas de la empresa. Dentro de esto se encontró una notable oportunidad debido al boom en la construcción durante el periodo 2016-2020, por lo tanto, la empresa debería concentrar sus esfuerzos en no dejar pasar esta oportunidad y tratar de satisfacer el mayor porcentaje de demanda que sea posible, por lo que sería recomendable aumentar la fuerza laboral con la que se dispone para el área de construcción principalmente, para de esta forma llevar a cabo los proyectos de una manera más eficiente y tomar la mayor cantidad de proyectos según las capacidades y recursos que se dispongan.

En la parte administrativa uno de los factores a tomar en cuenta es la excesiva centralización de las tareas funcionales, las cuales son realizadas en su gran mayoría por el dueño de la empresa, por lo cual sería recomendable una mayor delegación y descentralización de éstas. Por otra parte, como la empresa posee un gran número de trabajadores repartidos en las distintas actividades, hace que sea aún más necesario que se descentralicen las actividades, puesto que la toma de decisiones se vuelve mucho más compleja con tanto personal a disposición. Es por esto, que se planteó un organigrama con varias de las funciones descentralizadas, para que sea más fácil el manejo de las dos unidades estratégicas de negocios desde un punto de vista administrativo.

Una de las ideas de proyectos que fueron planteadas con anterioridad, propone la adquisición de algún software que permita administrar de una manera

más ordenada las finanzas, contabilidad y adquisiciones, para así llevar un mejor control de inventario disponible y determinar de una manera más clara cuando es necesario volver a comprar insumos y materiales tanto para la UEN de aseo y jardinería como para la UEN de Construcción, ya que como la ciudad de Calama específicamente tiene en general un mal abastecimiento de materiales en todo sentido y además de que se manejan precios muy elevados, es conveniente determinar con exactitud los niveles de inventarios que se deben manejar en las bodegas para cumplir correctamente las actividades. Es un tema muy delicado el correcto manejo de los insumos, ya que si no se dispone de ellos la empresa queda estancada sin poder cumplir sus labores.

En las estrategias propuestas para la UEN de aseo y jardinería se plantea el aumento de la cartera de clientes, y esto en el largo plazo es muy importante, ya que la empresa al poseer un solo cliente, corre el riesgo de que ante cualquier eventualidad se corten los vínculos laborales y la empresa quede en absoluto riesgo, por lo tanto, se recomienda el buscar nuevos clientes, ya sea nuevas municipalidades o clientes privados, para así reducir el riesgo de que al perder un cliente se tenga que disolver el negocio.

Finalmente, como recomendación a los directivos, la empresa podría desarrollar un plan de control de gestión para complementar la planificación estratégica aquí propuesta, para así ir evaluando si realmente se están cumpliendo las estrategias propuestas con un Balance Scorecard, el cual facilita la verificación del cumplimiento de las metas de manera visual y hace más fácil el saber en qué punto se deben tomar acciones correctivas cuando las actividades se desvían de la meta propuesta.

Bibliografía.

- *Ansoff, I. (1990). ¿Qué es la estrategia de la empresa? Plaza & Juanes Editores S.A.*
- *Bateman, S. y Snell, S. (2005). Administración una ventaja competitiva. McGraw Hill. Sexta edición. México.*
- *Hax, A. & Majluf, N. (1993). Gestión de empresa con una visión estratégica. Dolmen.*
- *Jacques, L., Cisneros, L, & Mejía, J. (2011). Administración de Pymes; emprender, dirigir y desarrollar empresas. Pearson.*
- *Kaplan, R., & Norton, D (1997). El cuadro de mando integral. Barcelona. Gestión 2000.*
- *Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. Ariel S.A. Barcelona.*
- *Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva; creación y sostenimiento de un desempeño superior. Cecsa.*
- *Porter, M. (2000). Estrategia Competitiva; técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia. Grupo editorial Patria.*
- *Serna, H. (2002). Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión- Teoría y Metodología. 3R Editores.*
- *Steiner, G. (1998): Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. CECSA.*

- *Thompson, A. (2012). Administración estratégica: teoría y casos. McGraw-Hill.*