Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Auditoria

“PROPUESTA DE UN DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO, ENFOCADO EN UNA EMPRESA FAMILIAR DEDICADA AL RUBRO INMOBILIARIO, EN LA CIUDAD DE VALPARAISO, PERIODO 2016”

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUDITOR Y AL GRADO DE LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y CONTROL DE GESTIÓN.

Tesista: Daniela Aranguiz Martinez

Profesor Guia: Osvaldo Maldonado Segovia

VALPARAÍSO, Abril, 2017

INDICE

Contenido

RESUMEN 6
MARCO TEORICO 9
1. Antecedentes generales 9
2. Estrategia 10
2.1. Planificación estratégica 10
2.2. Validez de la planificación estratégica 11
2.3. Objetivos de la planificación estratégica 11
2.4. Proceso de la planificación estratégica 12
3. Fuerzas de Porter 13
3.1. Competidores del sector 14
3.2. Competidores potenciales 15
3.3. Sustitutos 15
3.4. Proveedores 16
3.5. Clientes 16
4. Análisis Pestel 17
4.1. Ámbito político 17
4.2. Ámbito económico 17
4.3. Ámbito social 17
4.4. Ámbito tecnológico 18
4.5. Ámbito ecológico 18
5. Mapa de procesos 18
- Procesos estratégicos 18
- Procesos operativos 19
- Procesos de soporte 19
6. Mapa estratégico 20
7. Foda 21
8. Las pequeñas y medianas empresas (Pyme) 21
8.1. Datos básicos sobre las micro y pequeñas empresas (MIPE) 23
8.2. Empresa familiar. 25

8.3. Conceptos de Empresa Familiar 28
8.4. Etapas de Crecimiento de la Empresa Familiar 28
8.5. Constitución de empresa familiar. 32
9. Conocimiento de la empresa “Inmobiliaria Rossi Spa” 32
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION 36
Objetivo General 36
Objetivos específicos 36
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION 37
Etapa 1: Recopilación de los antecedentes 37
Etapa 2: Sistematización de la información recopilada 37
Etapa 3: Elección del sujeto a investigar 38
Etapa 4: Técnicas e instrumentos de recogida de datos. 38
Etapa 5: Credibilidad, confirmabilidad, transferencia y fiabilidad 39
Etapa 6: Tabulación de resultados 39
Etapa 7: Análisis por categoría de respuesta 40
Etapa 8: Discusión de resultados 42
Etapa 9: Establecimiento de conclusiones finales y redacción del informe Final de tesis. 42
DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL 44
ANÁLISIS EXTERNO 46
Cinco Fuerzas de Porter 46
Análisis Pestel 51
ANÁLISIS INTERNO 60
Misión y visión de Rossi Spa 60
Análisis Foda 61
Matriz de posibilidades 62
Estrategia para Rossi Spa 68
Mapa de procesos 70
Mapa Estratégico 71
CONCLUSIONES 74
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 78
ANEXOS 80

Anexo N°1: Entrevista inicial dirigida a lo(s) gerente(s)..... 80

Anexo N°2: Entrevista en profundidad: Inmobiliaria Rossi Spa (Enfoque: Edificaciones de baja altura)..... 82

Anexo N° 3: Mapa conceptual de la planificación estratégica 88

Anexo Nº 4: Mapa de procesos propuesto para inmobiliaria Rossi Spa..... 89

RESUMEN

La planificación estratégica (PE) es un componente fundamental de la administración actual, que es utilizada por diversas organizaciones, en su gran mayoría por empresas más grandes. Por otro lado, en las pequeñas y medianas empresas la implementación de una PE no es muy común, a pesar de ser protagonistas en el mundo empresarial y en las finanzas y economía del país. Las razones más importantes de que el 80% de las Pyme fracasen al 5 año y un 90% al año 10 se sustentan en problemas en la planificación; deficiencias graves en el establecimiento de estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de pre inversión, entre tantas otras, pero también aparecen problemas debido a que por lo general estas empresas son de origen familiar, por lo que muchas veces no cuentan con profesionales competentes por carecer de los conocimientos necesarios para la realización de planes, además de no contar con el profesionalismo para llevar una organización, lo que finalmente termina en el fracaso.

La empresa utilizada para este planteamiento de propuesta es la Inmobiliaria de tipo familiar ROSSI SPA, la cual no cuenta con un PE. Al tener un lazo sanguíneo entre los integrantes de la misma, este tipo de empresas tienen diferentes conflictos, mezclando el ámbito personal con el profesional, lo que acarrea debilidades.

El objetivo de esta investigación de diseñar un modelo, enfocado en una empresa familiar dedicada al rubro inmobiliario, desarrollando una planificación estratégica.

El presente estudio investigativo es cualitativo de tipo comprehensivo aplicando entrevistas en profundidad, matriz FODA, y análisis Pestel, para obtener la información necesaria para desarrollar el Plan Estratégico.

Con el estudio de la empresa se logró determinar en el ámbito interno; misión, visión y valores, que principalmente se orientaban a posicionarse como una empresa líder en el rubro, mostrando el camino de la sustentabilidad, satisfaciendo la demanda de viviendas habitacionales.

En el ámbito externo, a través del análisis Pestel y 5 fuerzas de Porter, se logró identificar fortalezas y debilidades, junto con amenazas y oportunidades del mercado; con estos datos se identificaron los temas que fueron abordados para aprovechar las oportunidades,

evitar las amenazas utilizando las fortalezas, superar las debilidades gracias a las oportunidades y minimizar las debilidades evitando las amenazas.

MARCO TEÓRICO

MARCO TEORICO

1. Antecedentes generales

A medida que pasa el tiempo, la importancia de implementar una planificación estratégica en todas las organizaciones va en aumento, ésta servirá para determinar la proyección a futuro de lo que se desea y hasta donde se propondrá llegar con ello en el largo plazo, para aprovechar al máximo el potencial existente, sobre todo aquel que ofrece condiciones estratégicas únicas.

La planificación estratégica está siendo utilizada en la actualidad por diversas entidades, para obtener una mayor eficiencia en la utilización de los recursos, ya que es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas. En su mayoría es utilizado por grandes empresas, ya que el mercado de hoy es el que demanda una mayor preparación, por lo que se ha convertido en una necesidad el implementar una Planificación Estratégica acorde a los requerimientos de cada empresa.

En las pequeñas y medianas empresas (PYME) casi no se tienen implementada la Planificación Estratégica por la falta de recursos.

En cuanto a su distribución, prácticamente el 50% (103.831) están ubicadas en la Región Metropolitana. Le sigue la Región de Valparaíso con 18.454 empresas y la del Biobío (17.795). La región que tiene menos pymes es la de Aysén, con 1.118. (Daniel Fajardo Cabello. (2015). El sector comercio concentra la mayor cantidad de pymes en Chile (Diario Pulso, Junio 2016).

Por otro lado, estas son las que otorgan una cierta estabilidad laboral en el país, por la gran cantidad de personas a las cuales dan empleo. En el caso de las empresas familiares, además de estos cambios, se enfrentan a una serie de problemas y conflictos que las hacen más vulnerables que las empresas no familiares, en especial al momento de implementar una Planificación Estratégica adecuada.

Trabajar en una empresa familiar significa una elevada carga emocional que promueve naturalmente conflictos entre aspectos de negocio y personales, por lo que resulta muy importante establecer mecanismos de Planificación Estratégica que contribuyan a reducir sus efectos. Sin embargo, el conflicto y las tensiones familiares son inevitables y no

siempre son negativas, pues pueden servir para promover la necesaria renovación estratégica y organizacional de la empresa, para que cada miembro de la organización tenga conocimiento de sus funciones específicas.

2. Estrategia

La estrategia es “En un proceso regulable, conjunto de reglas que pronostican una decisión óptima en cada momento” (Definición Real Academia Española).

Para Thompson “La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones.” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012, pág. 16).

Se puede decir entonces que lo más importante de la estrategia es conocer el entorno y aplicar una o varias tácticas, que ayuden al aprovechamiento de los medios y recursos disponibles que se tienen al alcance y sean los adecuados para el logro de los objetivos de la organización, es decir; a través de la Planeación Estratégica se define el futuro de la misma.

2.1. Planificación Estratégica

Para Godstein (1998), planeación se define como “es el proceso de establecer objetivos y elegir, antes de tomar acción, los más adecuados medios para lograr estos objetivos. Planear es decidir por anticipado. Es el proceso de decidir antes que se requiera la acción”. (Goodstein” Planificación estratégica”. 1998).

Entonces, la planeación es la vía por la cual se toman las decisiones teniendo en cuenta las variables existentes para la elección de la más idónea a las necesidades propias, así como la organización que se tendrá para poder ejecutar lo planeado, con la dirección adecuada para poder alcanzar el o los objetivos, y como último el control que se tiene que tener para medir los resultados, si fueron los esperados o se necesitan hacer modificaciones a la planeación.

La Planeación Estratégica proporciona a los directivos y a los trabajadores una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

2.2. Validez de la Planificación Estratégica

Contrario a lo que se cree, la Planificación Estratégica no es idear e implementar una estrategia tal que se asegure el éxito de una organización, dando instrucciones paso a paso para conseguir los objetivos. Esto es porque la Planificación Estratégica no es pensamiento estratégico, sino más bien un análisis considerando tanto los datos duros que ofrece el mercado como la experiencia de los gerentes y otros trabajadores de la empresa. Así, las estrategias más exitosas son visiones que se discuten y acuerdan, y no planes rígidos.

Por lo tanto, las organizaciones con malos resultados en su Planificación Estratégica no debieran concluir que no hay necesidad de planificar y deshacerse de sus planificadores, en realidad, solo es necesario que los planificadores cambien la forma en que trabajan.

En lugar de hacer ellos la planificación, debieran proveer análisis y datos duros, actuando como catalizadores que apoyan el proceso de la Planificación Estratégica alentando a los gerentes a pensar de forma estratégica, haciendo las preguntas correctas en lugar de buscar las respuestas. Y finalmente, ellos pueden ser programadores de la estrategia, ayudando a señalar los pasos concretos que se deben llevar a cabo en pos de la misión. De esta manera, la organización tendrá una visión respecto a la dirección que debiera tomar. Mientras se mire a la Planificación Estratégica como una visión y no como el camino al éxito, esta será válida y se obtendrán beneficios.

2.3. Objetivos de la Planificación Estratégica

Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas. Es sabido que para la mayoría de

éstas el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades.

En vista de este medio ambiente cambiante puede decirse que la época exige la planeación estratégica sistemática, especialmente para las empresas más importantes para que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el cual deben desenvolverse.

La planeación estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerza y medio para tomar decisiones en una organización. Dentro de los objetivos de la Planificación Estratégica se pueden encontrar:

- Simula el futuro: La Planificación Estratégica puede simular el fututo en papel. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras. Pero la simulación tiene otras ventajas; alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.
- Explica el enfoque del sistema: La planificación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a las compañías como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.
- Exige el establecimiento de objetivos: Un proceso de Planificación Estratégica no servirá mucho si no se establecen en algún momento objetivos específicos para áreas tales como ventas utilizadas y participación en el mercado.
- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros: Un resultado del análisis de situación, es la identificación de oportunidades y peligro.

2.4. Proceso de la Planificación Estratégica

La planeación trata de decir, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuándo hacerlo?, es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar.

En sí, la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa: producción, mercados, finanzas y esta relación depende la vida de la empresa.

El propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos.

El proceso de planeación estratégicos es formular estrategias maestras y programas. La estrategia maestra se define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

En términos generales el proceso de la planeación estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

a) Definir el negocio y establecer una misión estratégica;

b) Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño;

c) Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados;

d) Preparar y ejecutar el plan estratégico,

e) Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas.

3. Fuerzas de Porter

Antes, cuando las empresas estudiaban el marco de la competencia, se concentraban en las compañías con las que competían directamente. No obstante, ahora se recomienda realizar investigaciones más amplias para identificar a sus competidores, presentes y en

potencia, los que fabrican productos que son sustitutos, sus clientes y proveedores. (Porter, 1980).

Gráfico N°1: Diagrama de 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Diagrama 5 fuerzas de Porter, elaboración propia.

3.1. Competidores del sector

Como las empresas de una industria dependen unas de otras, las medidas que toma una compañía generalmente provocan respuestas en la competencia. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

Las empresas suelen tener distintos recursos y capacidades, y tratan de distinguirse de sus competidores. Normalmente intentan diferenciar sus productos de los que ofrece la competencia por medios que los clientes valoran y en los que las empresas gozan de una

ventaja competitiva. Algunas dimensiones visibles que son asiento de la rivalidad incluyen el precio, la calidad y la innovación.

Diversos factores influyen en la intensidad de la competencia entre dos o más rivales:

- Muchos rivales equilibrados
- Crecimiento lento de la industria
- Costos fijos muy altos
- Ninguna diferencia o costo por cambiar
- Grandes barreras de salida.

3.2. Competidores potenciales

Identificar a las compañías que podrían irrumpir en el rubro es importante porque pueden representar una amenaza para la porción de mercado que tienen las existentes.

Una razón del peligro que implican las entrantes radica en que aportan más capacidad productiva. A no ser que la demanda de un bien o servicio aumente, la capacidad adicional reduce los precios para los consumidores, lo cual genera menos ingresos y utilidad para las empresas que están compitiendo.

La probabilidad de que nuevas empresas entren en otras industrias depende de dos factores: las barreras de ingreso y las represalias que esperan de las que ya participan en la industria. Las barreras de ingreso dificultan la entrada de empresas nuevas e incluso muchas veces las colocan en desventaja competitiva cuando han conseguido entrar.

3.3. Sustitutos

Los productos sustitutos son bienes y servicios procedentes del exterior de una industria cualquiera que desempeñan las mismas funciones, o parecidas, que el producto que fabrica la industria.

En general, los sustitutos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes no tienen un gran costo por cambiar, y cuando el precio del producto sustituto es

más bajo o su calidad y/o capacidad de resultado son iguales o superiores a las del producto que compite con ellos.

3.4. Proveedores

Algunos medios que suelen emplear los proveedores para ejercer presión sobre las empresas que compiten en una industria son la elevación de precios y la reducción de la calidad de sus productos. Un grupo de proveedores es poderoso cuando:

- Esté dominado por unas cuantas compañías grandes y está más concentrado que la industria a la que le vende.
- Sus productos no tienen sustitutos satisfactorios en las empresas de la industria.
- Las empresas de la industria no son un cliente significativo del grupo de proveedores.
- Si decidieran cambiar, la eficacia de los productos de los proveedores representaría un costo elevado para las empresas que lo hicieran.

3.5. Clientes

Los clientes negocian para bajar sus costos, con el fin de obtener mayor calidad, mejores servicios y menores precios, resultados que obtienen mediante el estímulo de la competitividad entre las empresas de la industria. Por lo tanto, los clientes son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva de la producción total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representan una buena parte de los ingresos anuales del vendedor.
- Pueden cambiar de un producto a otro con poco costo o ninguno.
- Existen varios vendedores de donde adquirir el producto.

4. Análisis Pestel

Esta herramienta permite analizar el entorno en el que se desenvuelve una empresa, desde los siguientes cinco ámbitos que pueden afectar en forma general a todas las empresas del medio o sector (Aguilar, 1967).

4.1. Ámbito político

Las empresas tienen que analizar las políticas que los gobiernos aplican a los negocios. Las leyes contra monopolios, los ordenamientos fiscales, las leyes relativas a la capacitación de los trabajadores y el grado de compromiso de las instituciones educativas son terrenos en los que las políticas del gobierno afectan las operaciones y la rentabilidad de las industrias y de cada empresa.

4.2. Ámbito económico

La solidez de la economía del mundo y el país afecta a cada empresa e industria. Por ello, las compañías estudian el contexto económico para detectar cambios y tendencias, así como sus implicaciones estratégicas.

4.3. Ámbito social

Este ámbito toma en consideración el modo de vivir de la gente, sus valores, educación, creencias, cultura y tradiciones. Dado que estos son los pilares de toda organización social, muchas veces impulsan las condiciones y los cambios demográficos, económicos, político- jurídicos y tecnológicos.

4.4. Ámbito tecnológico

Este ámbito abarca a las instituciones y actividades necesarias para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos.

4.5. Ámbito ecológico

Se refiere a factores tales como preocupación ambiental, control de contaminantes y cambio climático, que podrán afectar a las industrias, en especial a las de turismo, agricultura y de seguros.

5. Mapa de procesos

Un mapa estratégico en un diagrama de valor que presenta la visión global de la estructura de la empresa, donde se presenta todos los procesos que la forman y sus principales relaciones. Para elaborarlo se deben conocer todas las conexiones además de las entradas y salidas de cada proceso, teniendo en cuenta que cada entrada tiene objetivos marcados en relación al cliente y la salida de este tiene que satisfacer las necesidades del cliente en relación a objetivos marcados.

Este mapa proporciona una perspectiva global-local, obligando a posicionar cada proceso respecto a la cadena de valor. A sí mismo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que la gestionan, utilizándose como herramienta de aprendizaje (Pardo, 2012). Estos son:

- **Procesos estratégicos**

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente usuario y para la organización

soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

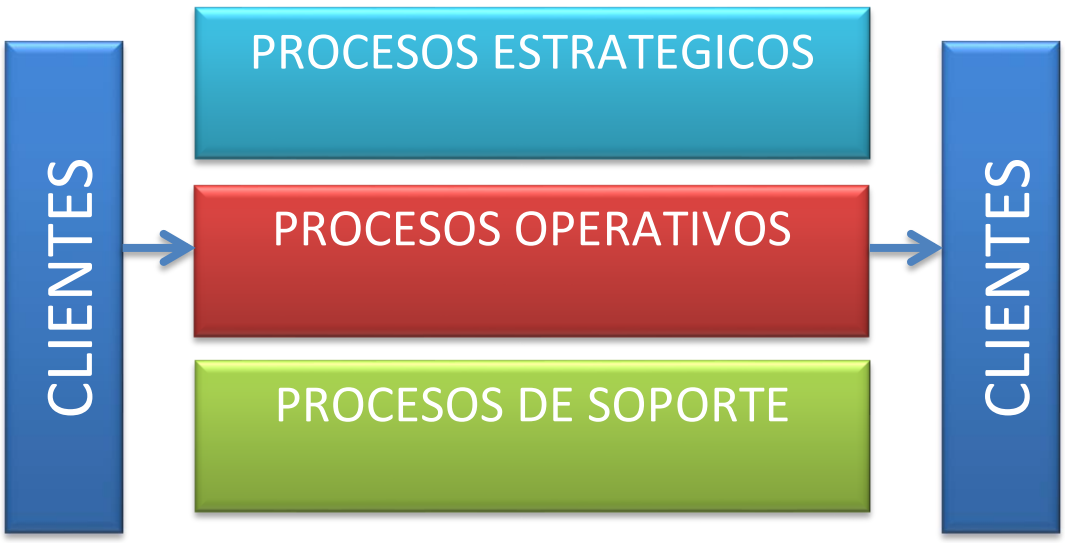
- **Procesos operativos**

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por lo tanto, orientados al cliente y a sus requisitos, como consecuencia su resultado es directamente percibido por el cliente.

- **Procesos de soporte**

Los procesos de soporte son los que sirven de apoyo a los procesos operativos, sin ellos no serían posibles, ni los procesos operativos ni los estratégicos. Estos son en muchos casos determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

Gráfico Nº2: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia.

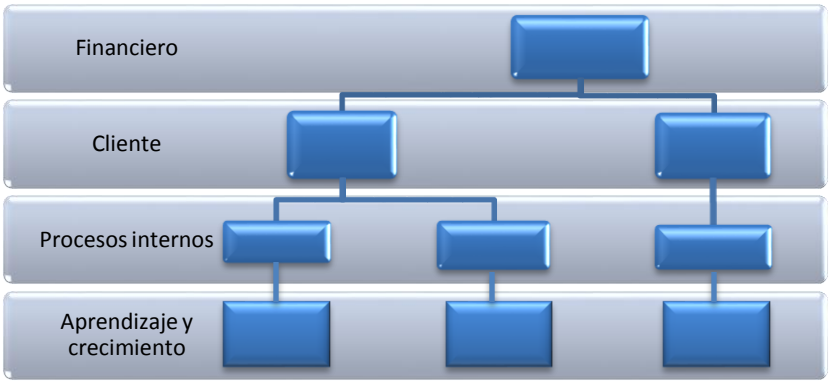
6. Mapa estratégico

Este concepto fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en su libro" Balanced Scorecard", para diagramar los objetivos estratégicos que se desean seguir en una organización. El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Con esta herramienta los equipos ejecutivos de las empresas pueden ver a sus indicadores estratégicos no solo como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. De esta manera, se facilita la discusión entre ejecutivos creando una representación general de estas relaciones.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, se encuentra la hipótesis de que los resultados financieros solo pueden conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos.

La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Grafico N°3: Mapa estratégico básico.



Fuente: Elaboración propia en base a libro Balanced Scorecard.

7. Foda

La herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) nace a principios de la década de los setenta generando una revolución en el estudio de la estrategia empresarial. Su objetivo es ayudar a determinar las ventajas competitivas de una organización y la estrategia a emplear en función de sus características propias y de las del entorno en que participa. El análisis FODA puede ser entendido como el estudio de los factores internos de una empresa, fortalezas y debilidades, y de los factores externos que pueden afectar a la misma, oportunidades y amenazas. Ésta representa una típica herramienta de gestión empresarial utilizada en el diseño preliminar de una Planificación Estratégica. Si la aplicamos correctamente podemos ver cómo una organización puede tomar ventaja de las oportunidades presentes en un mercado y, asimismo, enfrentar las amenazas que se identifiquen. Es por ello que entender cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa permitiría formarnos de mejor forma una visión sobre su futuro. (Thomson y Strikland, 1998).

8. Las pequeñas y medianas empresas (Pyme)

Según la Ley 20.416 en su a artículo N°2, define que “se entiende por empresas de menor tamaño a aquellas empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro no hayan superado las 2.400 unidades de fomento en el último año calendario; pequeñas empresas, aquellas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro sean superiores a 2.400 unidades de fomento y no exceden de 25.000 unidades de fomento en el último año calendario, y medianas empresas, aquellas cuyos ingresos anuales por ventas, servicios y otras actividades del giro sean superiores a 25.000 unidades de fomento y no exceden las 100.000 unidades de fomento en el último año calendario”.

En Chile, las empresas de menor tamaño (EMT) aportan el 59.7% del empleo privado y se han convertido en una poderosa fuente de trabajo para mujeres. Su importancia no radica solo en esto, ya que las EMT representan el 97% del total de las empresas del país, y el 99% de las unidades producidas.

En las empresas del segmento micro, cerca del 70% de dueños y/o gerentes sólo cuenta con enseñanza media y un 37 % tiene a una mujer en la administración. Un dato de interés, es que, puntualmente en el segmento de grandes empresas, sólo el 5% de los cargos gerenciales son ocupados por mujeres.

Se estima que alrededor de 800 mil son las empresas que cuadran en esta categoría y que de ellas cerca del 90% están administradas por sus propios dueños. Por lo tanto, las pymes son una parte importante de la economía del país, ya que son fundamentales para el empleo y desarrollo de las personas.

En el siguiente cuadro se puede visualizar una encuesta anual realizada por el INE en donde se da a conocer la composición de las ventas y empleo de las pymes.

Cuadro Nº1: Ventas y empleo de las Pymes por Regiones

REGIONES	VENTAS PYME M$	% EMPLEO
I Tarapacá, XV Arica y Parinacota	7.8	7.3
II Antofagasta	7	6.2
III atacama	4.2	7.5
IV Coquimbo	6.2	6.2
V Valparaíso	8.9	9.1
VI O'Higgins	5.6	6.2
VII Maule	6.8	7.1
VIII Bío Bío	9.1	9.5
IX La Araucanía	6.4	7.1

X Los Lagos y XIV Los Ríos	8.1	7.5
XI Aysén	3.2	3
XII Magallanes y la Antártica	5	5
Metropolitana de Santiago	21.4	18.3

Fuente: Datos obtenidos del INE, Elaboración propia.

Se observa que la Región de Valparaíso está dentro de las 3 regiones que mayor porcentaje de empleo genera con un 9,1%.

8.1. Datos básicos sobre las micro y pequeñas empresas (MIPE)

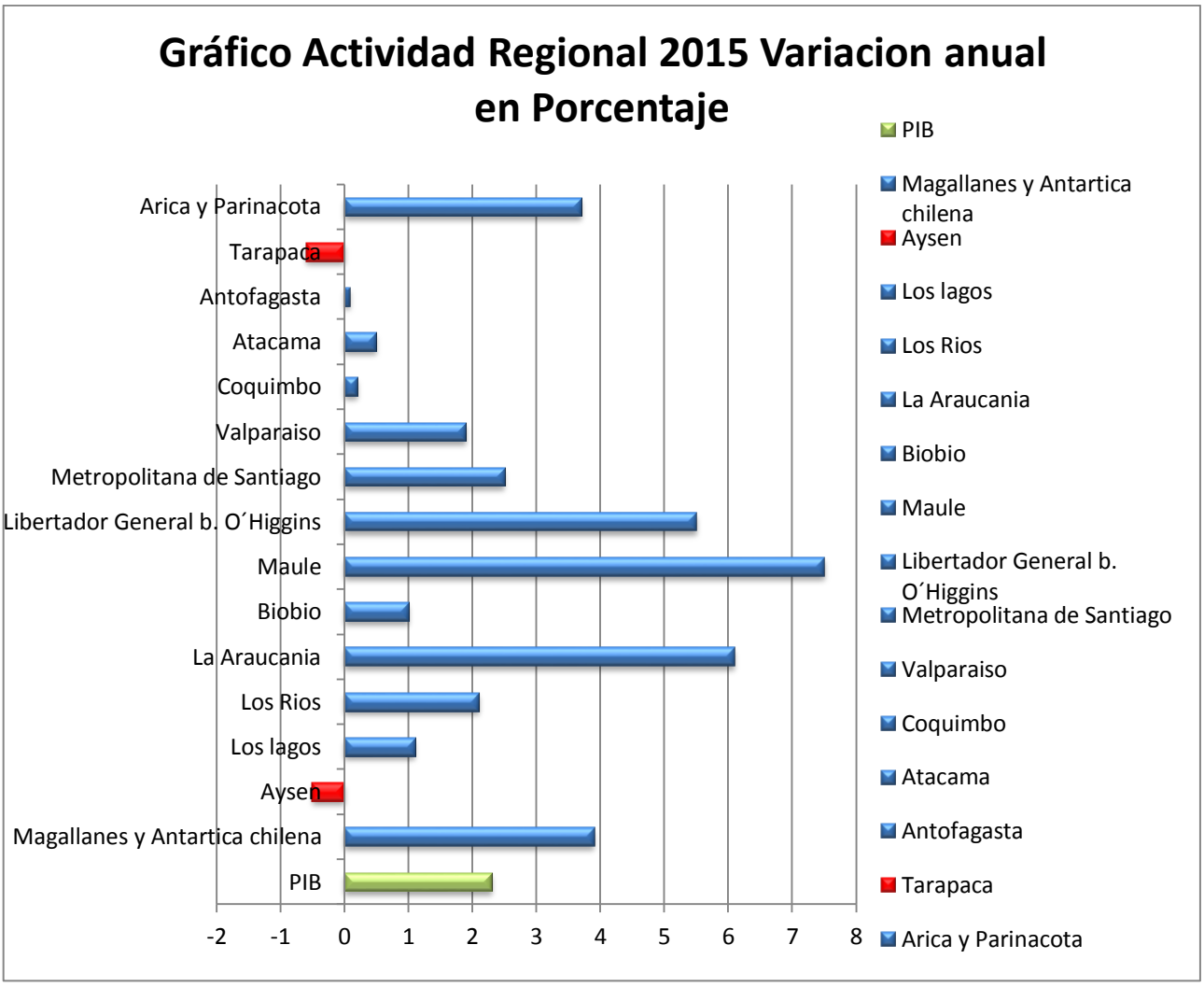
De acuerdo a las estadísticas la región más significativa es la Región Metropolitana, ya que concentra el mayor PIB regionalizado con un 47%, lo que conlleva a que las ventas de las PYMES representen el 22%, generando así un 18% de su empleo total para la población.

En Chile, en el año 2011 se realizó la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, conocida como CASEN, la que dio como resultado la existencia de alrededor de 1,5 millones de micro y pequeñas empresas (MIPE), incluidos los/as trabajadores/as por cuenta propia. Las MIPES formales alcanzan a 803 mil unidades productivas el año 2012. Además, se estima que existen más de 710 mil microempresas informales.

La MIPE está presente en casi todos los sectores de las actividades económicas y se caracterizan por su estructura productiva y administrativa, presentando diversas realidades. Dentro de su sector terciario se encuentra el comercio, restaurantes y hotelería, este último es el que predomina con gran diferencia. En menor medida, está presente en la enseñanza, la minería y la electricidad, gas y agua (Servicio de cooperación técnica, 2013).

Según el INE (Instituto Nacional de Estadísticas, 2008) es importante mencionar que la producción que generan las PYMES satisface al mercado interno, con más del 96% total de sus ventas. De estas ventas internas, el 62% se dirige al consumo final y la diferencia del 38% está orientada a otras empresas. Las PYMES sólo destinan un 3,7% de sus ventas al exterior.

Gráfico Nº4: Actividad Regional según variación porcentual.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de página web de SOFOFA

Se puede observar que durante el año 2015, el PIB nacional creció 2,3%, generándose, un aporte positivo de todas las regiones, a excepción de Tarapacá y Aysén, que registraron una contracción de 0,6% y 0,5%, respectivamente. Las regiones que destacaron en términos de dinamismo fueron Maule, La Araucanía y O'Higgins, con tasas de crecimiento de 7,5%, 6,1%, y 5,5%, respectivamente. El resultado de estas regiones se explicó por la actividad agrícola y la Industria manufacturera. Adicionalmente, en el Maule y O´Higgins contribuyó de forma positiva la construcción y en la Araucanía el sector Comercio. En contraste, las regiones de más débil desempeño en el año 2015, fueron Tarapacá y Aysén con una caída de -0,6% y -0,5%, respectivamente. En el caso de Tarapacá la contracción se explica por la minería del cobre contrarrestada por el aporte positivo de las obras de ingeniería civil asociadas a proyectos mineros. Mientras que en Aysén contribuyó negativamente la minería metálica y la actividad pesquera. En general, Construcción y Comercio contribuyeron al valor agregado de la mayoría de las regiones. Por último, Servicios personales tuvo una incidencia positiva de manera generalizada en las regiones del país. (SOFOFA, Pagina 3, 2015)

8.2. Empresa familiar.

Para muchas familias propietarias de negocios, la empresa representa una gran fuente de satisfacción y orgullo, cuyo legado proviene de los antepasados, o de la obra de sus padres. Las empresas familiares hacen referencia a un pequeño o mediano negocio, que va creciendo a lo largo del tiempo, empezando como micro y llegando a ser una gran empresa.

Respecto a la presencia de empresas familiares en Chile, los datos arrojan que una de cada dos firmas es familiar, es decir, es una empresa en cuya propiedad participa mayoritariamente (más de un 50%) una familia o un grupo familiar. Por estrato de tamaño de empresa, el porcentaje de empresas familiares como fracción del total del grupo aumenta a medida que el tamaño de empresa es menor. En efecto, mientras en las grandes empresas un 41,3% indica que es familiar, en las pymes este porcentaje se eleva a 49,6% y en las microempresas asciende a 51,1%. (Estudio ministerio Economía, fomento y turismo, 2015).

Cuadro N°2: Distribución por tamaño de las empresas formales

Tamaño	No Familiar	Familiar
Grande	58,7%	41,3%
Pyme	50,4%	49,6%
Micro	48,9%	51,1%
Total	**50,0%**	**50,0%**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados.

Se observa que las microempresas representan el 51,1% del total de empresas de tipo familiar, por lo tanto se valida lo que se expuso anteriormente sobre la potencia e importancia de este tipo de empresas.

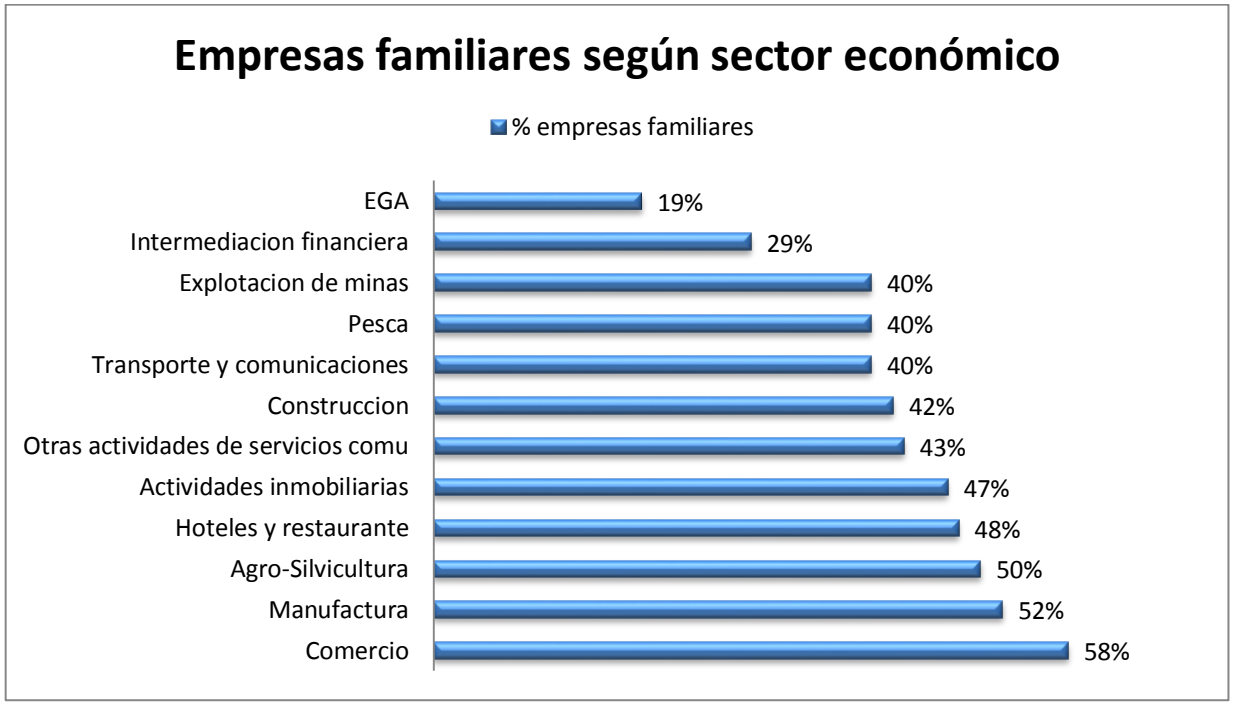
Cuadro N°3: cinco empresas familiares más significativas en Chile, 2012

Familia	Empresas principales	Sectores
Luksic	**Banco de Chile, CCU, CSAV, Antofagasta Minerals**	**Banca, Bebidas, naviero, minería**
Angelini	**Copec, Arauco**	**Celulosa, forestal, pesca, combustibles**
Mate	**CMPC, Colbún, Entel**	**Celulosa, forestal, energía, telecomunicaciones**
Paulmann	**Cencosud**	**Retail, Financiero**
Solari y Cuneo	**Falabella, Sodimac**	**Retail Financiero**

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de diario Pulso

Dentro de las familias más significativas que se dedican al rubro de inversiones están también las Familias Fernández León y la Schless.

Gráfico N°5: Empresas familiares según sector económico



Fuente: Elaboración propia

Por sectores económicos, comercio, manufactura y agro-silvicultura son los que concentran los mayores niveles de empresas familiares. Mientras que, en EGA e intermediación financiera, la empresa familiar tiene una participación menor.

8.3. Conceptos de Empresa Familiar

Existen diversas definiciones de empresa familiar. Según el Manual International Corporación de Gobiernos de Empresas Familiares (Ifc, 2011) “una empresa familiar será aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes”. Esta definición surge con la capacidad de control ejercida por la empresa y su intención de permanecer en ella.

Otra definición de Empresa Familiar es “todas aquellas organizaciones empresariales que se estructuran a partir de la propiedad y, en consecuencia, la administración de la misma se da dentro de un núcleo formado por una o varias familias, asignándose los mandos decisionales a personas que tienen líneas de parentesco sanguíneo o político entre sí” (Bermejo, 1997).

Según el Profesor Jon Martínez (2012) una empresa familiar tiene tres características básicas:

- Mayoritariamente las pequeñas y medianas empresas familiares están controladas por una sola familia, que además de esto, poseen entre un 80% y 100% de su propiedad.
- Uno o más de sus miembros debe dirigir el negocio, lo que a medida que pasa el tiempo y van creciendo esto se va perdiendo.
- Debe existir el deseo explícito de perdurar en el tiempo.

8.4. Etapas de Crecimiento de la Empresa Familiar

En una Empresa Familiar se pueden encontrar distintos patrones, uno de ellos es el patrón del ciclo de vida, formado por tres principales etapas de crecimiento las que involucran aspectos de propiedad, familia y empresa, cabe señalar que no necesariamente todas las Empresas Familiares pasan por todas las recientemente indicadas etapas (Grandes Pymes, 2010).

Etapa 1: El Fundador(es).

Esta etapa es el inicio de la empresa, la que es manejada netamente por sus fundadores. Estos pueden pedir consejos de asesores y/o socios comerciales externos, pero por lo general ellos tomaran las decisiones más importantes. El fundador está fuertemente comprometido con el éxito de la compañía y su estructura de Gobierno es relativamente sencilla, debido a que la propiedad y el control están en las manos de la misma persona, el(los) fundador(es). En esta etapa, es el momento importante para que las empresas planeen la sucesión para las etapas futuras, siendo recomendable que se trabaje desde los inicios, en cómo será la sucesión en el futuro.

Etapa 2: Sociedad de Hermanos

En esta etapa es cuando la propiedad y control pasan a manos de los hijos, del (los) fundador(es). Entre más familiares formen parte de la empresa se originan nuevos temas a tratar; como expansión, formalización procedimientos y vías de comunicación. Mantener la armonía entre hermanos, y por sobre todo asegurar el plan de sucesión para los puestos gerenciales claves, es esencial.

Etapa 3: Confederación de Primos

Esta etapa se vuelve más compleja ya que se incorporan más miembros de la familia, que se involucran tanto directa como indirectamente con la empresa. Se integran los hijos del fundador que comienzan a tener hijos, los primos, los cónyuges; por lo tanto, existe una mayor cantidad de gente implicada en la empresa, el fundador, sus hijos, e hijos de sus hijos (nietos o primos entre ellos), por ende, mayor complejidad. Los integrantes pertenecen a distintas generaciones y se producen conflictos sobre la toma de decisiones y la administración de la empresa. Los temas enfrentados con mayor frecuencia son: empleo de miembros de la familia, derecho de participación accionaria, políticas varias, papel de los miembros de la familia, misión y visión de la familia.

3.7 Fortalezas y Debilidades.

Las Empresas Familiares se forman pensando que será traspasada a futuras generaciones, por lo que poseen una visión al largo plazo. Al ser familiar la empresa conlleva a que haya una mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio y menor rotación de los ejecutivos, muchas veces la empresa lleva su apellido, por lo que las personas se sienten más identificadas, comprometidas y tienen mayor preocupación por la imagen. Las empresas familiares suelen tener a uno o más miembros de la familia en puestos claves de gestión y tiene la ventaja de que piensan como dueños, lo que asegura que su gestión beneficiará a la compañía.

Se define como fortaleza "todos aquellos aspectos propios de la empresa que le permiten constar con ventajas con respecto a la competencia, ya que las hacen más eficientes en determinadas actividades o momentos" (Bermejo, 1997).

Según Guillermo Salazar (2005) hay ciertas características que representan a una empresa familiar en cuanto a sus fortalezas:

- **Relaciones de afecto:** Los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólida.
- **Comprensión:** El hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.
- **Aceptación de la autoridad:** Como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa, la autoridad acepta y refuerza la estructura organizacional.
- **Conocimiento:** Dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.
- **Compromiso:** Por lo general, todos los miembros de la empresa familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo con gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo.
- **Flexibilidad en el trabajo:** La informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación se traslada a la empresa.
- **El orgullo de la firma:** Se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.

- **Libertad de decisión y acción gerencial:** Las empresas familiares de carácter pequeño y privado son más libres de seguir sus propias intuiciones.
- **Compromiso social:** Íntimamente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

  En cuanto a las debilidades, Bermejo las define como "aquellos aspectos de la organización o de su desenvolvimiento que le provoca ineficiencias poniéndola en desventaja con la competencia y son generadas específicamente por estar dirigidas y trabajadas por miembros de una o más familias" (Bermejo, 1997).

  Al tener un lazo sanguíneo este tipo de empresas tienen diversos conflictos, mezclando el ámbito familiar con el de la empresa, con lo que se generan ciertas debilidades dentro de ella, y según Guillermo Salazar (2005) se pueden identificar las siguientes:
- **Delegación del poder:** Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial, traspasar el poder a la siguiente generación sigue siendo un problema común en la empresa familiar, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.
- **Comunicación efectiva:** Es la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.
- **Confección del plan de negocios:** Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aun siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.
- **Criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares:** Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.
- **Redacción y cumplimiento del plan de sucesión:** Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es lo más importante y característico de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no trabajan en ella.

8.5. Constitución de empresa familiar.

Actualmente Bronzino (2009) dice que existen tres razones más comunes que incentivan a constituir una empresa familiar:

I. La oportunidad que nace para asociarse con personas que dan confianza.

II. Iniciar un emprendimiento con las personas que se entusiasmaron con la idea de crear una empresa, el que se realiza a partir de conversaciones en el ámbito familiar.

III. La posibilidad de darle trabajo a familiares que están desocupados o disconformes con su empleo.

Cuando se toma la iniciativa familiar para crear la empresa, se debe cumplir con determinados requisitos los que se deben tener presentes, ya que al formar la empresa existirá un compromiso familiar que integra diversos valores, determinando la misión y visión de la empresa.

El Servicio de Impuestos Internos dentro de los requisitos a cumplir para la constitución identifica los siguientes:

I. Que la actividad económica que constituya su giro se ejerza en la casa habitación familiar;

II. Que en ella no laboren más de cinco trabajadores extraños a la familia, y

III. Que sus activos productivos, sin considerar el valor del inmueble en que funciona, no excedan las 1.000 unidades de fomento.

9. Conocimiento de la empresa “Inmobiliaria Rossi Spa”

La Empresa “Rossi Spa” es una inmobiliaria de tipo familiar, administrada por sus dueños, ubicada en la Región de Valparaíso, ésta intenta realzar la belleza histórica de los barrios donde emplaza sus proyectos, realizando edificaciones de baja altura, rescatando la identidad de cada barrio con un diseño elegante y sobrio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el siglo XXI, en que se avecinan importantes avances científicos, tecnológicos y sociales que no dejan de asombrar a nadie, es importante anticiparse y liderar los procesos de cambios asociados. Para ello se elaborará como instrumentos de gestión un plan Estratégico, que definirá las directrices centrales de dicha empresa inmobiliaria de tipo familiar, las prioridades y los fundamentos prácticos y teóricos, debidamente evaluados para promover, dentro de una fecha termino definida, la dinámica y las transformaciones necesarias que permitan a la empresa implementar estrategias en pos del logro de los objetivos planteados.

Mintzberg (1998) señala que existen cientos de modelos de planificación y dirección estratégica. Pero la mayoría de ellos se reducen a las mismas ideas básicas: tomar el modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final".

En la actualidad, no todas las empresas consideran apropiado implementar en su negocio un plan estratégico, ya que no lo creen aplicable a su pequeña estructura, por ello optan por un manejo más familiar y práctico. A medida que pasa el tiempo la empresa va creciendo e incorporando más personal haciendo más complejas sus operaciones, pero sobre todo incrementando sus costos de operación, se dan cuenta de la necesidad de implementar medidas que les permitan tener en sus manos el control de todas las operaciones, ya que este tipo de empresas relaciona las operaciones del negocio con el ámbito personal de la familia, por ello es muy importante establecer mecanismo de gestión que contribuyan a reducir esas deficiencias, mitigando diversos riesgos que implica relacionarse con la familia en el ámbito laboral, cumpliendo con los objetivos de la empresa y de esta forma llevar una mejor administración, generando un alto grado de satisfacción. De forma conceptual, la planeación estratégica es simple, analizar la situación actual y la que se espera futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. Este es un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con la capacidad de la empresa: analizar la situación actual.

Po lo tanto, la presente tesis se enfoca en proponer un diseño del Plan Estratégico para la empresa de tipo familiar Rossi Spa, utilizando la entrevista como principal herramienta de análisis y también de análisis interno y externo para conocer la situación actual, durante el periodo 2016, en la ciudad de Valparaíso.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

Proponer el planteamiento de un plan estratégico para Rossi SpA, empresa inmobiliaria de tipo familiar.

Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de la organización, a través de entrevista, realizando un diagnóstico.
- Identificar la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. A través, de diversas herramientas como determinación 5 fuerzas de Porter y Análisis FODA.
- Proponer Plan Estratégico a partir de las interrogantes resueltas en los puntos anteriores.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El presente trabajo de investigación es un estudio cualitativo de tipo comprehensivo. Para alcanzar los objetivos expuestos anteriormente se desarrollará en las siguientes etapas:

Etapa 1: Recopilación de los antecedentes

El proceso de recopilación de datos se inicia con la obtención de toda materia referida a la Planificación Estratégica y control de gestión, a nivel general y especifico referido al rubro inmobiliario. La obtención del material se recogió desde:

- Material bibliográfico tales como libros, textos noticias, etc., relacionados con el tema investigado.
- Documentos obtenidos a través de páginas web como Servicio de impuestos internos, Instituto Nacional de estadística, Ley Chile 20.416, Emol, La tercera, etc.
- Recopilación de tesis en relación con el tema estudiado de alumnos de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Realización de entrevista inicial para dar a conocer el trabajo de investigación al Gerente de la empresa inmobiliaria en cuestión.

Etapa 2: Sistematización de la información recopilada

Los criterios de orden de la información son reunir, ordenar y seleccionar los datos obtenidos relevantes para desarrollar la investigación.

- Conceptos básicos.
- Modelo de análisis de ambiente interno y externo en el cual se desarrolla la empresa (FODA).
- Análisis Pestel, como herramienta complementaria de estudio del entorno
- Mapa estratégico.

Etapa 3: Elección del sujeto a investigar

Los criterios de selección para la determinación de selección de la empresa en estudio serán:

- La empresa en estudio no posee una Planificación Estratégica.
- Que se tenga disponibilidad y acceso a la información que se requiere para la investigación.
- Que la empresa no haya sido objeto de estudio con anterioridad en relación con el tema control de gestión.
- La ubicación geográfica: V Región, Comuna de Valparaíso.

Para la realización de la investigación, será necesario aplicar el siguiente instrumento:

Entrevista para obtener información básica y para obtener información en profundidad:

- Se elaborará una entrevista para determinar cuáles son la misión, visión, objetivos y propuesta de valor de la organización, además para detectar cuales son las debilidades, y fortalezas de la misma
- Se aplicará dicha entrevista al dueño de la empresa inmobiliaria.

Etapa 4: Técnicas e instrumentos de recogida de datos.

- **Contacto inicial:** Se aplica una entrevista al dueño de la empresa o trabajadores, esto con el fin de que proporcionen información relevante y suficiente para la recogida de datos.

- **Entrevista en profundidad: (Ver anexo N°1 y 2)**

- **transcripción**: Luego de realizar la entrevista se procederá a hacer la transcripción de la entrevista realizada. Las cuáles serán ordenadas, evaluadas y categorizadas.

- **Revisión por parte del entrevistado:** Realizada la transcripción de la entrevista, esta debe ser enviada al entrevistado para su aprobación, objeción o sugerencia.

- **Entrevista final:** Una vez que se obtiene la aprobación del entrevistado, se procederá a incluir la entrevista en los anexos de la investigación.

Etapa 5: Credibilidad, confirmabilidad, transferencia y fiabilidad.

Credibilidad: Es obtenida mediante la revisión y aprobación de la entrevista final por parte del entrevistado.

Confirmabilidad: Se obtendrá a través de las afirmaciones directas, de las fuentes primarias de información, sobre los temas tratados en la investigación. En este caso fue necesaria una sola entrevista para cumplir con el objetivo de confirmabilidad, ya que corresponde a una intervención y no a una investigación, por lo tanto, se partió de la base que no poseían una Planificación Estratégica, y hubo que levantarla a partir de ese enunciado.

Fiabilidad: Se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador.

Transferencia: Estará dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular en conjunto con las características de los sujetos.

Etapa 6: Tabulación de resultados

Para procesar las entrevistas se establecerán las siguientes categorías de análisis:

CATEGORIA 1 Misión y visión	Opinión sobre la razón de ser de la empresa y el conjunto de objetivos generales y principios de operación de la organización.
CATEGORIA 2 Objetivos	Opinión sobre los estados o metas que la organización desee alcanzar en un tiempo determinado
CATEGORIA 3 Fortalezas	Opinión sobre un aspecto actual y positivo sobre situación interna

CATEGORIA 4 Debilidades	Opinión sobre un aspecto actual y negativo sobre situación interna
CATEGORIA 5 Amenazas	Análisis sobre aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura
CATEGORIA 6 Oportunidades	Análisis sobre aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura
CATEGORIA 7 Clientes	Necesidades de los clientes y como llegar mejor a ellos
CATEGORIA 8 Competencia	Liderazgo de la competencia y como enfrentarla
CATEGORIA 9 Industria inmobiliaria	Principales cambios del entorno, Inversión del rubro
CATEGORIA 10 Condición futura deseada	Rendimiento de la inversión, niveles de crecimiento, seguridad del uso de las fuentes, indicadores utilizados
CATEGORIA 11 Procesos	Monitoreo continuo, mejora continua, principales indicadores

Etapa 7: Análisis por categoría de respuesta

Para analizar la información recopilada se utilizará el Análisis por categoría de respuesta, de acuerdo al siguiente esquema:

Entrevistado	Misión y visión	Objetivos	Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
E 1						
E 2						
Conclusiones	Conclusión Categoría 1	Conclusión Categoría 2	Conclusión Categoría 3	Conclusión Categoría 4	Conclusión Categoría 5	Conclusión Categoría 6

Se realizó una categorización de resultados obtenidos a través de la entrevista realizada.

En esta fase de investigación, a partir de la documentación entregada se realizará:

- En primer lugar, la realización del análisis FODA, en base a las visitas a terreno, y la recopilación de los antecedentes entregados por la empresa.
- En segundo lugar, para la verificación de la visión, misión y objetivos de la empresa se procederá a la realización de un cuestionario al equipo directo. Para la aplicación de este instrumento se debería previamente reunir con el equipo directo para explicar en qué consiste y que será necesario fijar una fecha y hora de acuerdo a sus horarios.
- En última instancia, ya conociendo el escenario real y actual de la empresa en estudio, y confirmada su misión, visión y objetivos, se iniciará la propuesta de la Planificación Estratégica para su posterior implementación, para este proceso, será necesaria una reunión con el Gerente de la empresa para fijar los objetivos estratégicos, y para cada uno de ellos, definir indicadores y metas reales y alcanzables a mediano y largo plazo, y por ultimo establecer los planes de acción para poder lograr los objetivos propuestos.

Etapa 8: Discusión de resultados

En esta esta etapa se efectúa la contrastación de los resultados obtenidos, mediante entrevista;

- Análisis e interpretación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa a través del análisis FODA.
- Tabulación de los datos obtenidos en la realización del cuestionario mediante el uso de tablas Excel, de manera de confeccionar los gráficos o cuadros respectivos, que apoyen el análisis anterior.
- Análisis y discusión de los resultados obtenidos en la matriz FODA y cuestionario.

Para la información recogida del cuestionario se tomará en cuenta:

- La definición, claridad y conocimiento de la misión, visón y objetivos de la institución.
- Para la realización del diagnóstico, se considerará encuesta dirigida a trabajadores.

Etapa 9: Establecimiento de conclusiones finales y redacción del informe Final de tesis.

- Levantar las conclusiones a partir de la información analizada y discutida, tomando en cuenta los aspectos más relevantes y significativos en base a la propuesta de implementación del Plan estratégico.

NOTA: Cabe destacar que este trabajo es de tipo intervención, ya que la empresa actualmente no cuenta con un plan estratégico que ayude al desarrollo de sus metas y objetivos.

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

Tabulación de resultados

CATEGORIA 1 Misión y visión	Principalmente observar el mercado y entender necesidades, de manera de entregar al cliente un producto con atributos ampliamente valorado por ellos, logrando posicionarse como una empresa líder en su rubro, mostrando el camino de la sustentabilidad y valorando de la mejor manera posible el capital humano.
CATEGORIA 2 Objetivos	Posicionarse como empresa líder, aumentando valor de Rossi Spa, actuando con nivel de profesionalismo que se trasmita a clientes desde el primer contacto hasta la atención post venta, se busca constantemente transparencia y honestidad en negociaciones con la finalidad de que cliente se sienta a gusto.
CATEGORIA 3 Fortalezas	Una de las mayores fortalezas es la de ser capaces de adaptarse a los cambios y también la alta capacidad de dar cumplimiento a los requerimientos del cliente, que es en parte lo que los hace mantener de pie para lograr sobrevivir ante la competencia.
CATEGORIA 4 Debilidades	Se tiene bajo nivel de negociación con clientes, debido a costos que involucran la adquisición de los inmuebles. Las posibilidades de aumentar el margen operación aumentan en dos circunstancias: Aumentar los precios y disminuir los costos, es por esta razón que es muy difícil aumentar este margen, ya que, al disminuir los costos, se debe también disminuir la calidad.
CATEGORIA 5 Amenazas	La amenaza más importante será la incorporación del IVA a compra y venta habitual de vivienda nuevas y usadas, ya que este costo tendrá que traspasarse a los clientes, esto ha provocado y provocara una caída en compra de viviendas,

	sumado a la fuerte competencia, sin duda es una amenaza muy importante y que se debe tratar de gestionar lo más rápido posible
CATEGORIA 6 Oportunidades	Ser una de las pocas empresas del rubro inmobiliario que edifica a baja altura sin dudas es una oportunidad muy importante para el crecimiento, ya que las nuevas regulaciones hablan sobre restricciones en la altura de las edificaciones.
CATEGORIA 7 Clientes	Las necesidades de los clientes varían enormemente, pero principalmente serán el de tener una vivienda propia, llegando a ellos por portales especializados, avisos clasificados, marketing directo y prensa local
CATEGORIA 8 Competencia	Se enfrentará a la competencia mejorando sistemáticamente los sistemas de controles de calidad, para llegar niveles superiores de calidad en todos los productos.
CATEGORIA 9 Industria inmobiliaria	El cambio más notorio será el de la incorporación del IVA en la compra venta de viviendas, haciendo menos atractivo el adquirir una vivienda y no solo menos atractivo, sino también su poder de adquisición variará.
CATEGORIA 10 Condición futura deseada	Se espera un crecimiento proyectado sobre un 30% anual para los siguientes tres años, con un uso de los recursos altamente seguro y transparente
CATEGORIA 11 Procesos	Monitoreo continuo, mejora continua, se requerirá de feedback con los usuarios, para que sea posible responder a las exigencias de todos los clientes, por otro lado, los procesos se mejoraran si se mejora la relación con los proveedores, para mejorar el tiempo estimado de entrega, esto solamente se podrá determinar con la propia experiencia con ellos, y de su reputación en el sector.

ANÁLISIS EXTERNO

Cinco Fuerzas de Porter

- **Competidores del sector**

En estos momentos el rubro se encuentra estable, no existe un líder absoluto en el mundo inmobiliario, pero son las empresas de gran tamaño las que carecen de un crecimiento sostenido, y las empresas de menor tamaño muestran un mejor crecimiento, de todas formas, pequeñas y grandes representan un riesgo para Rossi Spa.

Existe una cantidad importante de participantes, aproximadamente 20 inmobiliarias que se reparten actualmente las ventas en la Región de Valparaíso, el liderazgo se lo van cediendo entre las grandes empresas que fracasan o no encuentran terrenos para seguir invirtiendo.

Se debe considerar que la industria inmobiliaria es casi una competencia perfecta, en donde Rossi Spa ha alcanzado la meseta típica de una empresa madura, pudiendo cambiar esta situación la incorporación de nueva tecnología y cambios políticos y económicos. Rossi Spa ante los competidores cercanos logra establecer precios competitivos de venta, pero entregando productos calidad media. Rossi Spa tiene la fortaleza de entregar servicios muy flexibles de personalización y post- venta, pero se encuentra acentuado en una región, y más que una región, un país, donde la demanda es decreciente, debido principalmente a la incorporación del IVA en la venta habitual de viviendas nuevas o usadas, por lo tanto, esto repercute en una baja en la venta de viviendas, y esto a su vez en el alza de los cánones de arriendo.

Debido a que la demanda es decreciente, y existe variada competencia, es que se puede decir que las barreras de salida son altas. Luego se concluye que la amenaza de la competencia es alta.

- **Competidores potenciales**

En el sector inmobiliario en que se desarrolla la empresa Rossi Spa esta direccionado a la clase media, que adquiere una vivienda por primera vez, poniendo su mayor interés en la cuidad de Valparaíso, sus competidores potenciales suelen ser empresas grandes como Inmobiliaria Aconcagua y Dhelos, pero también Inmobiliarias pequeñas, que están enfocadas a edificaciones a baja altura por lo tanto se encuentra en una competencia de oligopolio. Ante esta amenaza "Rossi Spa" logra competir posicionando costos por debajo de estos, amparándose en su buen manejo de operaciones de productividad y bien control de insumos, logrando con esto competir a la par, teniendo una oportunidad de venta ante cualquier empresa que enmarque su entorno.

La posibilidad de encontrarse con nuevos competidores en el sector, estará dada por las restricciones municipales en aumento y la baja cantidad de terrenos con potencial inmobiliario.

Por otro lado, iniciar un negocio en esta categoría es muy complejo, ya que requiere de un uso intensivo de capital, que no tendrá retorno en los primeros años, además se debe tomar en cuenta la variable de que los estudios de suelo de los terrenos adquiridos para la inversión no sean favorables y ocurran pérdidas de dinero.

En cuanto a las restricciones legales o regulatorias, estas no tienen mayor complejidad, solo se debe ser riguroso al presentar la documentación solicitada.

Para poder acceder a un crédito hipotecario nos encontramos con una gran barrera ya que con el crecimiento económico chileno también creció el mercado inmobiliario llevando consigo una gran oferta inmobiliaria y la consecuente demanda de créditos hipotecarios para financiar la vivienda propia. Sin embargo, en los últimos tiempos se ha notado una dificultad para obtener préstamos hipotecarios en Chile esto es debido a que se presenta temor a una burbuja inmobiliaria causada por el aumento de los precios y la especulación inmobiliaria que trae consigo.

Se concluye entonces que la barrera de entrada de nuevos competidores al mercado es baja, ya que se requiere gran capital, asumir alto riesgo y gran audacia comercial.

- **Sustitutos**

Rossi Spa se dedica a la venta exclusiva de departamentos en edificios cuya estructura es de albañilería convencional y a baja altura, en el mercado se puede presentar como edificaciones convencionales, y el mercado de viviendas propias, siendo esto una amenaza en el tipo de mercado en donde se desarrolla, ya que es muy sencillo encontrar alternativas para este rubro, la oferta de inmuebles es siempre muy variada y dependerá principalmente de los gustos del cliente, el lugar y las características que deseen en su nueva vivienda.

Entonces, se puede concluir que la amenaza de los sustitutos es alta.

- **Proveedores**

Proveedores de inmuebles, con el enfoque de edificación a baja altura existen pocos en la región y ninguno con la experiencia tan bien focalizada en este tipo de proyectos.

En cuanto a los proveedores con los que se relaciona Rossi Spa, o sea constructoras, compiten en licitaciones por adjudicaciones de la empresa, por lo tanto, tienen un alto poder de negociación si es que pueden ofrecer una propuesta más económica que otros competidores de la licitación.

Rossi Spa, selecciona a sus proveedores desarrollando niveles de confiabilidad elevados, ya que es clave realizarlo de esta manera. Se basan principalmente en el buen desempeño que dependerá de entregar el inmueble promedio dentro del plazo estimado, y que estos cumplan con los compromisos y obligaciones. Por lo tanto, la mejor forma de seleccionar es según la propia experiencia con los proveedores, y si no la hay por la reputación de ellos en el sector.

El negocio es importante para los proveedores, ya que dependen directamente de las ventas que realice la empresa para generar sus ingresos. Relativo a los costos, estos no representan una influencia importante dentro de la empresa, ya que la utilidad ronda en un 30%.

Debido a que la selección de proveedores se desarrolla con licitaciones, y dependerá de la oferta propuesta, se concluye entonces que el poder negociador de los proveedores es medio.

Clientes

Puesto que el comprador potencial de Valparaíso es el mismo que el de otras inmobiliarias, este pide reducir precios del producto haciendo parte de un concurso para ganar su oferta, ocasionando bajas utilidades.

Los compradores son muy estructurados, ya que es un mercado muy bien estudiado y regulado, además al ser una compra de una vez en la vida la mayoría de las veces, los compradores tienen un impacto marginal sobre los costos en esta categoría.

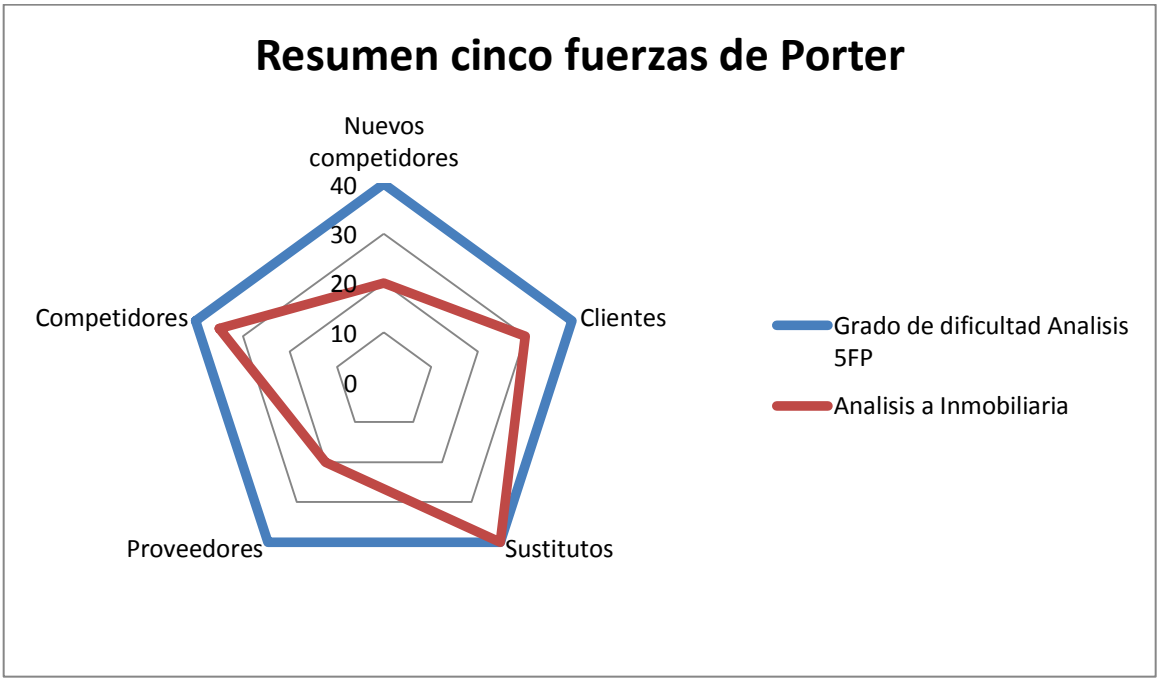
En el caso particular de Rossi Spa los clientes solicitan innovaciones que ha implementado la competencia, cumpliendo con dichos requerimientos.

Los negocios que se establecen con los clientes tienen un carácter lucrativo alto, si bien en el mercado Inmobiliario el porcentaje de margen de utilidad ronda entre el 26%, la empresa no entrega un producto de tipo exclusivo a sus clientes, pudiendo solo destacar por su calidad de servicio y su ubicación en el plan de Valparaíso.

Es el probable aumento de los desistimientos por parte de los clientes al aumentar el requerimiento de las instituciones financieras del pie por unidad al 20%, de la inicial 10% que comenzó de forma más importante a partir de enero de 2016. En cuanto a las casas, éstas no han logrado recuperar el ritmo de ventas que llevaba hasta principios del año 2015, no esperando que este mercado repunte hasta inicios del 2017.

Se concluye que el poder negociador de los clientes es medio-alto, ya que dependerá de gustos personales, y ubicación preferida.

Gráfico Nº6: Resumen cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados.

Se puede observar entonces que la fuerza más riesgosa en términos de competencia está dada por los sustitutos, ya que la elección de los clientes estará dada por los gustos y preferencias y no por una diferenciación que podría realizar la empresa.

Además, se espera que las grandes inmobiliarias que construyen edificaciones en altura en Valparaíso se retiren de a poco, debido a que la normativa será cada vez más restrictiva, por lo tanto, el futuro de Rossi Spa dependerá de la capacidad de adaptación a dichas restricciones y de lograr permanecer en el tiempo con proyectos de baja altura.

.

Gráfico Nº 7: Resumen cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

Análisis Pestel

- **Ámbito político**

Chile ha mantenido su estabilidad política desde los años noventa, fomentando y fortaleciendo su democracia, además de contar con un consolidado poder judicial y legislativo que disminuye la posibilidad de estallidos sociales y polarización política, situación que ha servido como aliciente a la inversión extranjera.

Internacionalmente se ha considerado la situación antes descrita colocando a nuestro país en los lugares top de rankings internacionales respecto a estabilidad política, seguridad de inversión, niveles de baja corrupción y competitividad. A nivel local, el actual Gobierno asume el mandato en marzo del año 2014, posterior a un terremoto

ocurrido en el Gobierno anterior, de gran magnitud (febrero 2010) situación que hace cambiar las orientaciones de inversión y presupuesto hacia las zonas devastadas por el movimiento telúrico, que reorientó las prioridades del gobierno en desmedro de promesas del periodo de campaña presidencial, relacionadas con nuevos negocios y fomento al desarrollo e innovación empresarial. En la actualidad, existen diferentes prioridades gubernamentales como lo es el área de la salud, la reconstrucción post terremoto, la seguridad ciudadana, la disminución del desempleo, la mejora en la calidad de la educación preescolar, escolar básica, media y superior, entre otras. Por último, tenemos la importancia que ha dado el estado chileno al respeto y cuidado del medio ambiente, instaurando un ministerio del área, el que ha fortalecido el sistema legislativo y hecho más rigurosas las medidas para dar autorización a industrias para ser construidas y para que puedan operar.

La Reforma Tributaria incorporó una serie de cambios en el ámbito inmobiliario como el pago de IVA a todas las ventas efectuadas por "vendedores habituales", ya sea de inmuebles nuevos o usados. Esta medida comenzó a regir el 1 de enero de 2016. Sin embargo, se estableció una aplicación gradual del impuesto y algunas exenciones. (SII, 2016).

- **Ámbito económico**

Chile, lidera el PIB per cápita a nivel sudamericano, nuestro país tendrá un PIB per cápita, medido en paridad de compra de US$ 23.486 en año 2015, esta tendencia seguirá hasta al menos el 2016 (FMI, 2015), la economía chilena crecerá un 1.7%% en 2016 y se proyecta entre un 1.50% y un 2.0% para 2017. Aunque Chile tenga un elevado PIB a nivel Latinoamericano y la industria nacional se desarrolle con gran fuerza, el nivel de desigualdad de ingresos es cada vez mayor, según la encuesta CASEN (CASEN, 2012), el primer decíl aumentó en un 1% sus ingresos en 3 años, mientras que el deciles de mayor ingreso aumentó sus ingresos en un 9% en el mismo período, esta encuesta también menciona el aumento de la pobreza en un 13,7%, llegando al 15,1% (2006 – 2010). Se debe considerar que Chile se ha caracterizado por ser una nación abierta al comercio internacional, generando múltiples acuerdos bilaterales de comercio:

- Acuerdos de Asociación Económica
- Tratados de Libre Comercio
- Acuerdos de Complementación Económica
- Acuerdos de Alcance Parcial

Cuya finalidad es obtener una disminución en la carga arancelaria, tanto para productos que se exportan como para los que se importan. Los índices macro y microeconómicos a partir de los años 80 se han mantenido positivos y constantes, sin variación importante, la inflación se ha mantenido baja rondando entre el 2,7 y 4,8% anual en 2016, situación muy favorable para los inversores nacionales como internacionales (INE, 2016). El nivel de desempleo en Chile se ha mantenido constante entre el 6 y el 9%, según el INE, 2012.

Para el gobierno actual las políticas económicas se han enfocado a favorecer la demanda (mediante la creación de empleos), incentivar la inversión de privados y diversos proyectos de inversión enfocados a la minería y energía, dónde esta última crece de manera importante y de la cual han nacido proyectos de centrales termoeléctricas e hidroeléctricas que son un tema controversial para el gobierno, teniendo en cuenta la necesidad inmediata de duplicar la energía producida en un periodo de hasta 10 años para mantener e incrementar el ritmo de crecimiento económico del país (BCN, 2015).

Para Chile, los conflictos presentes en algunas naciones productoras de petróleo y su alza de precio, sumado al impuesto específico a los combustibles ha generado un malestar en la población, ya que no es posible anular este impuesto, debido a que entrega altos recursos al gobierno, aun así, el ejecutivo actual trabaja en la otorgación de fondos para frenar el alza de precios del petróleo y sus derivados. Como conclusión podríamos mencionar que Chile es una nación muy propensa a fluctuaciones y conflictos económicos internacionales, debido a que su economía depende en su gran mayoría de inversiones provenientes del extranjero.

Actualmente se está implementando la reforma tributaria, por lo que se producen cambios en cuando a la venta de inmuebles, lo que afecta seriamente a la industria inmobiliaria, hasta el año 2016, si una persona vende su casa o un bien raíz de su propiedad no paga impuesto a la renta alguno, a menos que se dedique al negocio de comprar y vender bienes raíces, o que le aplique alguna de las presunciones de habitualidad que contiene el actual artículo 18 de la Ley de Impuesto a la Renta.

A contar del año 2017, habrá que hacer las siguientes distinciones antes de definir los impuestos aplicables:

a) Si el bien fue adquirido antes del año 2004: se aplica la norma actual, por lo cual la venta no pagará impuestos a la renta, a menos que sea habitual en estas operaciones o se venda antes del año de su adquisición.

b) Para los bienes adquiridos a contar del año 2004: se establecerá una cuota exenta de 8.000 unidades de fomento por toda la vida del contribuyente, que libera las utilidades en venta de los bienes raíces, sin establecer un máximo de unidades.

c) Dependiendo del caso, existirán tres alternativas para la rebaja del costo en el cálculo de la utilidad:

I. La primera de ellas es el costo propiamente tal, el cual corresponde al monto invertido en su adquisición más las mejoras.
II. El avalúo fiscal al 1 de enero de 2017
III. El importe de una tasación fiscal a la fecha de la publicación de la Reforma Tributaria, esto es 29 de septiembre de 2014.

El SII dictará las instrucciones en cuanto a las formalidades y plazos que se deben aplicar para proceder con la referida tasación y poder acreditarla cuando corresponda. La tasación convendrá realizarla en los casos de bienes que tienen una plusvalía que justifique su realización.

Cuando la utilidad exceda las 8.000 UF se deberá pagar el impuesto solo sobre la parte que excede, escogiendo alguna de las dos modalidades que ofrece la ley: Un impuesto único con tasa del 10%, o alternativamente re liquidar el impuesto global complementario durante los años que se fue dueño del bien, pero con un máximo de diez años.

Cambios en el IVA

También son importantes las modificaciones en el IVA que afectan a la adquisición y venta de viviendas, entre las cuales se puede mencionar las siguientes:

a) A contar del año 2016 la venta habitual de bienes raíces, salvo los terrenos, quedan afectos con IVA. Esta norma se aplica en principio a quienes se dediquen al negocio de vender inmuebles. Sin embargo, se debe tener presente que las modificaciones incluyen una presunción de habitualidad en los casos que la venta se realice antes del año de haber adquirido o terminado de construir un inmueble.

b) Se restringe el uso del crédito especial del 65% contenido en D.L. N°910 en la construcción de viviendas habitacionales que actualmente aplica a viviendas de un monto máximo de 4.500 unidades de fomento, en la siguiente forma:

I. 4.000 UF con un monto máximo de 225 por vivienda a contar del 1 de enero del 2015.

II. 3.000 UF con un monto máximo de 225 por vivienda a contar del 1 de enero del 2016.

III. 2.000 UF con un monto máximo de 225 por vivienda a contar del 1 de enero del 2017.

c) Se crea una exención del IVA en la venta de viviendas, ya sea a través de contratos de compraventa o del sistema leasing con opción de compra, que sean financiados en todo o en parte con subsidios otorgados por Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

El alza al doble en las tasas del impuesto de timbres y estampillas no se aplicará en el caso de créditos hipotecarios destinados a la adquisición de viviendas DFL N°2. En otras palabras, se mantiene en esos casos la tasa de un 0,2% que los afecta.

Actualización: Simplificación de la Reforma Tributaria

- No afectación con IVA a los contratos de leasing de inmueble no amoblados celebrados antes del 1 de enero de 2016
- Estarán totalmente liberadas de IVA tanto las cuotas de arriendo como las transferencias de inmuebles no amoblados, pagadas con motivo de contratos de leasing celebrados con anterioridad al 1 de enero de 2016.
- Asimismo, el leasing sobre inmuebles estará gravado cuando sean realizados por un vendedor, estableciéndose una presunción de habitualidad.
- Crédito especial del IVA en ventas de viviendas con subsidios

Se amplía el derecho al crédito especial del artículo 21 del Decreto Ley N° 910, a viviendas financiadas con subsidio del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, en aquellos casos que el subsidio se otorgue a viviendas de hasta 2.200 UF.

Las empresas constructoras que vendan viviendas con subsidio, y por tanto estén exentas de IVA, podrán utilizar el beneficio que establece el mencionado Decreto Ley N° 910.

Promesas de venta de inmuebles

A contar del 1 de enero de 2016 las promesas de venta de inmuebles ya no serán hechos gravados con IVA. De esta forma, los pagos que se realicen al suscribir las promesas no estarán afectos con IVA, por lo que todo el impuesto que eventualmente corresponda aplicar en una venta de inmueble, se devengará al momento de suscribirse el contrato de compraventa.

Ampliación del plazo de exención para la venta de inmuebles con permiso de edificación hasta 2017

La exención de IVA para la venta de inmuebles con permisos de edificación anterior al 1 de enero de 2016 se extiende a proyectos que, teniendo dicho permiso a esa fecha, se encuentren terminados en el año 2016 y cuyas solicitudes de recepción de obra definitiva se haya ingresado a la Dirección de Obras Municipales, sin que sea relevante la fecha en que se vendan los inmuebles.

Tratamiento del IVA en ventas forzadas y eliminación de presunción

La Ley declara exentas de IVA todas las ventas forzadas, como las que se realizan previo decreto judicial que las autorice, en procedimientos de cobro de la Tesorería General de la República, o de bancos y otras entidades financieras. En los casos que el acreedor se haya adjudicado un bien en tales procedimientos y tenga la obligación legal de enajenarlo dentro de un plazo, en esta segunda venta tampoco se considerará vendedor habitual.

Además, se elimina la presunción de habitualidad en el caso de venta de edificios por pisos o departamentos, con el objeto de otorgar mayor certeza a los contribuyentes, considerando también que esa hipótesis ya se encuentra cubierta por la definición general de “venta” y “vendedor”.

Exención de IVA a contratos de leasing sobre inmuebles con subsidio

Al igual que las ventas de viviendas con subsidio, los contratos de leasing de inmuebles financiados con subsidios estarán exentos de IVA.

Deducción de intereses y costo del terreno de la base imponible del IVA en el leasing

Se podrá rebajar, de la base imponible del impuesto que grava las cuotas de leasing de inmuebles, el componente correspondiente a intereses.

- **Ámbito social**

Chile cuenta con cerca de 17 millones de habitantes (2012), teniendo una densidad de 22,6 Hab/Km2, el 86,6% de estos se encuentran en áreas urbanas, las tendencias indican que en el año 2050 habrá entre 20 y 22 millones de habitantes en nuestro país y el 91,4% residirá en áreas urbanas (INE. 2012). A partir de la década del sesenta la tasa de natalidad ha tenido una baja considerable, llegando a tener al año 2011 un índice de 14,28 nacimientos por cada mil habitantes, que son tasas similares a países europeos, situación que se ha producido gracias a las políticas de planificación familiar planteadas con mayor preponderancia desde los años 80 en Chile, según INE. 2012.

La esperanza de vida ha aumentado considerablemente, llegando actualmente a los 82,2 años para las mujeres y 76,1 años para los hombres, lo que sumado a las bajas tasas de natalidad conlleva a un envejecimiento de la población chilena. La población chilena se encuentra en una transición de carácter mayor, ya se comienzan a concentrar y aumentar la población urbana, el nivel de escolaridad y las acciones sociales orientadas a una homogenización global, teniendo cada vez un país con una población más capacitada para enfrentar los desafíos futuros.

- **Ámbito tecnológico**

Chile es un país que está a la vanguardia en cuanto a la incorporación y utilización de elementos tecnológicos a nivel latinoamericano, la planificación del gobierno ha instaurado incorporar la cercanía a la tecnología desde el comienzo de la educación y es así como se ha comenzado en el país un proceso de “alfabetización digital” destinado a menores y adultos mayores, para que conozcan y dominen esta nueva herramienta. El desarrollo tecnológico en Chile lo ha llevado a cabo el gobierno y la empresa privada, el primero comenzó desde el año 2011 a generar una política relativa a la transmisión de televisión digital a nivel nacional, la que pretende abarcar a la totalidad de la nación con una señal televisiva de calidad, el segundo, desde los años 80 han desplegado redes e infraestructura que han permitido un desarrollo exponencial en cuanto a la disponibilidad de tecnología en el país, lo anterior supervisado y regulado por entidades del gobierno.

Los procesos anteriores se reflejan en que el 37% de los hogares en el país se encuentran conectados a la red internet, además, la penetración de la telefonía celular es amplia, llegando a 1,5 celulares por persona (SUBTEL 2012). La postura de Chile en materia de desarrollo e investigación tecnológica busca estimular la formación de material humano para el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en escolares, profesionales e instituciones, también el gobierno quiere fomentar la competitividad en las empresas mediante la innovación y difusión tecnológica, apoyándolos con un subsidio de inversión y capacitación relativo a la incorporación de I+D, Chile prevé un aumento en la productividad, que se verá reflejado en el crecimiento de nuestra economía en los próximos años.

- **Ámbito ecológico**

La estrategia de desarrollo sustentable de Chile está basada en generar las condiciones básicas que permitan compatibilizar el proceso de crecimiento económico del país, con la protección del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales, en un contexto de equidad social y económica." Su objetivo es el mejoramiento equitativo de la calidad de vida de los chilenos de manera de no comprometer las expectativas de las generaciones futuras.

La Política Ambiental procura hacer ambientalmente sustentable el proceso de desarrollo, velando por "el derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación, la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental."(SOFOFA, 2016)

Cuadro Nº4: Resumen análisis Pestel

Político	Económico
-Estabilidad política -Buenos indicadores riesgo-País -Incentivo a la investigación y desarrollo	-Mejor PIB en Latinoamérica -Crecimiento constante de la economía -Desigualdad económica en aumento -Introducción de reforma tributaria, lo que produce aumento en precios de viviendas
Social	**Tecnológico**
-Baja tasa de natalidad -Alta penetración de redes de internet -Mejora en las oportunidades de ingreso a la educación.	-Aumento del desarrollo en investigación y desarrollo - Desarrollo privado como estatal -Estimulación para capacitación a los trabajadores.
Ecológico	
-Cuidado del medio ambiente, no dejando de lado el crecimiento económico	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados.

A modo de conclusión podemos decir que Chile presenta buenas condiciones relativas al análisis PEST, la única excepción la presenta el dispar crecimiento económico de la población, representado por la desigualdad y concentración de los ingresos de la población chilena

ANÁLISIS INTERNO

Misión y visión de Rossi Spa

Observado la empresa, se debe tener claro cuál es su orientación y como quiere trabajar para llegar a ese destino, lo que se resume en la misión y visión empresarial. Si bien Rossi Spa, no tiene sus objetivos bien definidos, si conoce hacia dónde quiere ir (mantener sustentabilidad y armonía de ambientes o del Patrimonio de Valparaíso), pero no a nivel de misión y visión. Fue entonces que en conjunto con el dueño de la empresa se determinó cual era la misión y visión concluyendo:

Misión

"Rescatar el patrimonio arquitectónico de Valparaíso, con una solución habitacional distinta, mucho más inteligente y amigable con su entorno".

Visión

Si bien es cierto la misión de la empresa es compensar reducir el impacto visual habitacional en la región, esta empresa busca también el posicionamiento a través de oferta de inmuebles con buena ubicación, buena calidad, comodidad y por un costo menor o igual que el de la competencia, para así llegar a ser una de las empresas más importantes de la Región, visión propuesta para la empresa Rossi Spa, será:

"Posicionarse como una empresa líder en el rubro, mostrando el camino de la sustentabilidad y valorando de la mejor manera posible el capital humano".

Valores

Dentro de una empresa resulta muy importante determinar cuáles son los valores adoptados, ya que permite definirse como empresa y guiará los valores de aquellas personas que trabaja allí.

- “Transparencia en nuestra relación”
- “Honestidad en negociaciones”
- “Respeto a la comunidad y medio ambiente”
- “Integridad y rectitud en el actuar”

Análisis Foda

Una vez expuesto y discutido el análisis externo e interno a los gerentes y jefes de las distintas áreas de Rossi Spa, se lograron identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del mercado, las cuales quedan resumidas en el cuadro:

Cuadro Nº5: Análisis FODA para Rossi Spa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• F1: Capacidad de adaptación a cambios en el entorno. • F2: Equipo de profesionales inmobiliarios altamente competentes. • F3: Altos niveles de asertividad y proactividad en el equipo • F4: Alto cumplimiento ante requerimientos del cliente. • F5: Comunicación fluida entre los	• O1: Empresas grandes se retiran, debido a restricciones y normativas en construcción. • O2: Creación de alianzas estratégicas. • O3: Pocas empresas en el rubro con enfoque de edificación a baja altura.

distintos niveles organizacionales. • F6: Experiencia en el rubro.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
• D1: Bajo nivel de negociación con compradores, principalmente debido a costos. • D2: Precios bajos, pero menor calidad. • D3: No cuenta con sistema de control interno, ni tampoco plan estratégico. • D4: Conflicto entre trabajadores, por querer desarrollar las situaciones según sus propios intereses	• A1: Impacto importante, con la incorporación de IVA a la venta de viviendas nuevas. • A2: Escases en la obtención de terrenos. • Fuerte competencia

Matriz de posibilidades

Se han identificado las oportunidades y amenazas del mercado y las fortalezas, y debilidades de Rossi Spa junto a dueños. Con esta información, más el criterio y conocimiento de ellos, se pasa a discutir sobre la matriz de posibilidades. Para ello, se entrevista con a los gerentes y jefes y se les preguntó por las alternativas que veían que se podían seguir para hacer frente a las conclusiones alcanzadas por el análisis de la situación actual. Estas alternativas han sido resumidas en la matriz de posibilidades, que ayuda a identificar de una manera simple las formas que existen para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas usando las fortalezas, superar las debilidades gracias a las oportunidades y minimizar las debilidades evitando las amenazas.

Fortalezas/Oportunidades.

- **Aprovechar al máximo cambios regulatorios para seguir creciendo: F1/O1**

La capacidad de adaptación a los cambios es una de las fortalezas más importantes para ayudar en el crecimiento de las empresas, esta capacidad estará potenciada en la medida que nuevas regulaciones y leyes afecten a empresas más grandes, ya que estas son cada vez más estrictas en cuanto a la construcción en altura, es por esto que la empresa debe aprovechar esta situación y lograr permanecer en el tiempo. El Decreto N° 47, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, fija nuevo texto de la Ordenanza General de la Ley General de Urbanismo y Construcciones.

- **Avanzar en la cadena de valor: F3/O2**

Existe una tendencia en mercados como el Ñuñoa y providencia de preferir edificaciones abaja altura. Por esta razón, se debiera aprovechar las habilidades y conocimientos en el negocio y seguir ofreciendo nuevos inmuebles que satisfagan mejor al cliente.

Por otro lado, se observa el surgimiento de una nueva generación de desarrollos inmobiliarios: edificaciones de mediana y baja altura (cinco, siete y ocho pisos), con poblaciones de 30, 40 y 50 familias, es por esto que la asociación con nuevas empresas podría potenciar mucho más a la Inmobiliaria Rossi Spa.

- **Aumentar niveles de satisfacción del cliente: F4/O3**

A través de la transparencia y honestidad presentes en las negociaciones, aumentar la satisfacción del cliente, haciendo que este siente que está haciendo un muy buen negocio en todo momento, logrando un posicionamiento ante las otras grandes empresas.

Fortalezas/Amenazas

- **Potenciar las características humanas: F3/A1**

Una forma de hacer frente a la fuerte competencia es diferenciarse, y dado que ya existe una aceptación y valoración de Rossi Spa, se tienen base para posicionarse y destacar la calidad de los inmuebles a través de la diferenciación de calidad, uso eficiente de la energía y nivel de sostenibilidad de la empresa. Sin embargo, esto estaría enfocado principalmente en viviendas con valor agregado (que cumplan especificaciones exigentes de clientes), ya que al ser viviendas más elaboradas esto permite tener características diferenciadoras.

- **Aumentar la cartera de clientes de alto valor: F1/A2**

Dado que los márgenes de ganancia son estrechos, una opción para aumentar los ingresos es generar una relación más cercana o con los clientes, entregándoles un servicio y producto que les generen confianza y satisfagan sus necesidades de mejor forma, y así incrementar las cantidades y montos transados.

Capacidad de detectar oportunidades de compra de terrenos con potencial de desarrollo y análisis de mercado más agudo, adaptándose a nuevas condiciones del mercado.

- **Redefinir el mercado objetivo hacia el cual apuntan: F5/A1**

Los precios de los inmuebles están dados fuertemente por variables externas como la ubicación, las superficies, la iluminación natural, y las vistas que ofrece y la oferta competitiva, gracias a la experiencia en el rubro, Rossi Spa debería aprovechar la aceptación del mercado de este tipo de edificaciones, e incluso incursionar en otros tipos de negocio con valor agregado, como el de dar en arrendamiento los inmuebles adquiridos , apuntando al mercado que no puede adquirir una vivienda, debido a precios más elevados producto de la incorporación del IVA.

Debilidades/Oportunidades

- **Ordenar procesos internos para facilitar comunicación y el trabajo entre áreas: D3/O1**

Es necesario que todas las áreas trabajen en conjunto para implementar la nueva estrategia. Para ello falta tener procesos internos que permitan mejorar la comunicación entre las áreas para que todos apunten a los mismos objetivos globales, dentro de algunas áreas se estima necesario trabajar en forma más alineada, puesto que todas prestan y reciben servicios entre ellas, y si no se ponen de acuerdo se entorpece el trabajo global, lo que puede hacer decaer ante la competencia.

- **Satisfacer mejor las necesidades de los clientes: D1/O2**

Unas de las componentes más importantes en un negocio son los clientes, por lo que se considera que se debe estar siempre en contacto con ellos, formar lazos de confianza que permitirá satisfacerlos mejor y generar una relación durable. Además, también existe la inquietud de ofrecerles inmuebles hechos a su medida, por lo que se podría producir productos de valor agregado exclusivos para ciertos clientes.

Debilidades/ Amenazas

- **Generar mejor clima laboral: D4/A1**

La veta depende de la capacidad y habilidades de sus operarios, por lo que es importante mantenerlos satisfechos en la medida de los posible, pues no es fácil encontrar gente que sepa del oficio o que quiera aprender. Lo mismo ocurre con los administrativos, puesto que no es deseable que quienes tienen conocimiento del negocio y el mercado se marchen, por lo que también es necesario ofrecerles una buena situación.

- **Optimización del costo: D2/A2**

Existen algunos procesos en la empresa que con un rediseño o una inversión pueden generar ahorros significativos. Por ejemplo, los costos de inmobiliarios disminuirían al año invirtiendo en aumentar la capacidad interna, o bien haciendo un mejor uso de los recursos se podría aumentar la rentabilidad, como en el caso de la selección del mix a producir día a día.

Cuadro Nº 6: Matriz de posibilidades

	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
	• **Empresas grandes se retiran, debido a restricciones y normativas en construcción.** • **Creación de alianzas estratégicas.** • **Pocas empresas en el rubro con enfoque de edificación a baja altura.**	• **Impacto importante, con la incorporación de IVA a la venta de viviendas nuevas.** • **Escases en la obtención de terrenos.** • **Fuerte competencia**
FORTALEZAS • **Capacidad de adaptación a cambios en el entorno.** • **Equipo de profesionales inmobiliarios**	○ Aprovechar al máximo cambios regulatorios para seguir creciendo ○ Avanzar en la cadena de valor ○ Aumentar niveles de satisfacción del cliente	○ Potenciar las características humanas: ○ Aumentar la cartera de clientes de alto valor ○ Redefinir el mercado objetivo hacia el cual

altamente competentes. • **Altos niveles de asertividad y proactividad en el equipo** • **Alto cumplimiento ante requerimientos del cliente.** • **Comunicación fluida entre los distintos niveles organizacionales** • **Experiencia en el rubro**		apuntan
DEBILIDADES • **Bajo nivel de negociación con compradores, principalmente debido a costos.** • **Precios bajos, pero menor calidad.** • **No cuenta con sistema de control interno, ni tampoco plan estratégico.** • **Conflicto entre**	○ Ordenar procesos internos para facilitar comunicación y el trabajo entre áreas ○ Satisfacer mejor las necesidades de los clientes:	○ Generar mejor clima laboral ○ Optimización del costo

trabajadores, por querer desarrollar las situaciones según sus propios intereses		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recabados.

En resumen, la estrategia pretende encaminar a esta empresa al desarrollo de su visión y cumplir con su misión, bajo los valores definidos para ello.

Estrategia para Rossi Spa

De acuerdo a la matriz de posibilidades y lo que se ha conversado con los altos mandos de la empresa, se ha decidido que la estrategia de Rossi Spa será enfocarse en la diferenciación de calidad y también en la optimización de procesos, de modo de disminuir los gastos y mejorar la producción.

Se han planteado dos temas estratégicos para facilitar el despliegue de la estrategia, de modo que los esfuerzos empleados por cumplir la estrategia, misión y visión definidas anteriormente tengan éxito.

Tema estratégico I: Eficiencia operacional

Consiste en la eficiencia operacional y nace de la preocupación de la empresa por los bajos márgenes, y de la importancia de controlar y evaluar el rendimiento de la empresa.

Dado la situación económica por la que se atraviesa, es recomendable realizar algunas inversiones y aumentar el control de los procesos, tal que se haga un mejor uso de los recursos y disminuyan los costos.

En este tema se detectaron 3 procesos importantes. El primero es entregar los inmuebles, en forma completa y al mejor precio, tal que no existan retrasos en la entrega del pedido a los clientes. El segundo tiene relación con las pérdidas que se puedan tener al comprar terrenos que no sirvan para la edificación. Y el tercero es la selección del Inmuebles que se Adquirirán, tal que permita cumplir con los pedidos de los clientes y sea rentable para Rossi Spa.

Tema estratégico II: Mejoramiento de Trabajo en equipo

Hay dos posibles respuestas según la perspectiva desde donde se mire. Desde la óptica individual, trabajar en equipo se justifica por razones de seguridad, de autoestima, de beneficios mutuos y de sociabilidad.

Desde la óptica organizacional se justifica porque se reúnen habilidades más allá de las que un individuo puede adquirir, se crea sinergia, se da mayor compromiso y desarrollo de los empleados, se libera tiempo de los jefes para las decisiones estratégicas, se da mayor comunicación entre los niveles de la organización, se incrementa la eficiencia en la toma de decisiones, se da mayor flexibilidad para asumir cambios, se da aprendizaje de la organización y se incrementa la creatividad.

Dentro de las empresas de tipo familiar existen 2 problemáticas realmente importantes;

La sucesión; es un momento crítico que implica muy distintos problemas a nivel familiar, patrimonial y empresarial.

Preferencias personales, no diferenciar entre los afectos y el bien de la empresa en la gestión a la hora de atribuir sueldos o puestos.

Es por esto que el trabajo en equipo en este tipo de empresas es realmente importante, dejando de lado las diferencias, el choque generacional y las responsabilidades confusas.

Tema estratégico III: Mecanismo para mitigar IVA en el negocio inmobiliario

La desaparición de los subcontratistas y de las inmobiliarias generara que las constructoras estén completamente integradas y se tendera a concentrar un mercado actualmente competitivo.

Para mitigar este efecto se podrían seguir las siguientes acciones:

1. Es necesario terminar con los loteos brujos o venta irregular de terrenos, que impide que las casas se construyan en un loteo con construcción simultanea no puedan ser objeto de una promesa de compraventa. Esta norma en la actualidad es obsoleta, desde que cualquier anticipo de precio debe garantizarse con boleta bancaria de garantía o póliza de seguro.

2. Es conveniente adelantar el devengo de IVA en la comercialización de viviendas; es decir, conviene que aumenten los anticipos en la instancia de la promesa de compraventa. La mejor manera de conseguirlo es permitir que los bancos otorguen los créditos de largo plazo y los giren para permitir que sus clientes paguen todo el precio de una vivienda en la promesa de compraventa.

Este mecanismo permite además que se elimine la incertidumbre que más afecta actualmente a las promesas de compraventa, que es el riesgo de cambio en las condiciones de los créditos hipotecarios.

La implementación de lo propuesto no tiene costos privados ni públicos, mitiga cabalmente el efecto de gravar con IVA el negocio inmobiliario, moderniza el mercado de inmuebles, reduce el riego del negocio inmobiliario y mantiene su competitividad, lo que incluso permite suponer un ajuste a la baja de los precios de inmuebles nuevos.

Mapa de procesos

Dentro de esta estructura, se evidencia, la interacción de los procesos para la prestación de sus servicios, ya que la actividad principal de Rossi Spa, es la venta habitual de viviendas habitacionales, ésta se enfoca específicamente en los clientes. Es por esto que se definió junto con la dirección, cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente y para la organización, tomando en consideración la planificación y estrategias que proporcionan directrices para la toma de decisiones. En este punto se tomaron también los procesos operativos y de soporte para conseguir fabricar dicho mapa. (VER ANEXO Nº4)

Mapa Estratégico

Ya establecidos los objetivos estratégicos, estos son dispuestos en un Mapa Estratégico que evidencia la relación entre ellos. Las flechas muestran la influencia que tiene cada objetivo sobre otro, así es claro notar que para lograr cumplir la misión en la parte superior del mapa es necesario cumplir con los objetivos de cada perspectiva, y a la vez para cumplir cada objetivo es necesario cumplir con los objetivos que influyen sobre él. Para mostrar esto, cada objetivo tiene un número de flechas que salen y/o que entran.

Los objetivos que están en las perspectivas de más abajo son los que tienen incidencia en los objetivos de la parte superior del mapa. Es natural entonces que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento este en la parte inferior del mapa, pues esta perspectiva involucra la base de la empresa, que está representada por las personas que la conforman. Son las personas quienes hacen posible que los procesos internos funcionen, y con ellos se satisfaga a los clientes y finalmente que existan ingresos y aumente el valor de la empresa. Es importante notar entonces que todos los objetivos estratégicos son clave para el cumplimiento de la misión.

Por otro lado, en el Mapa Estratégico también se grafican los temas estratégicos. Se aprecia que la mitad izquierda del mapa trata sobre el Tema estratégico I: Eficiencia operacional y el Tema estratégico II: Trabajo en equipo

El objetivo que representa al primer tema estratégico es el F1: Aumentar eficiencia operacional, y para que se lleve a cabo es necesario tener en cuenta la relación con los clientes y los atributos de los productos. A su vez, también se debe cumplir con el programa de producción y apoyar el trabajo de las áreas de Producción y Comercial. Finalmente, para que estos procesos internos funcionen adecuadamente se debe contar con un ´área de TI que responda a las necesidades de las demás áreas, entregándole soporte y herramientas a las demás áreas para que desarrollen su trabajo.

El segundo tema está representado por el objetivo F2: Mejoramiento de trabajo en equipo, y para su buen desempeño debe hacerse un mejor uso de los recursos.

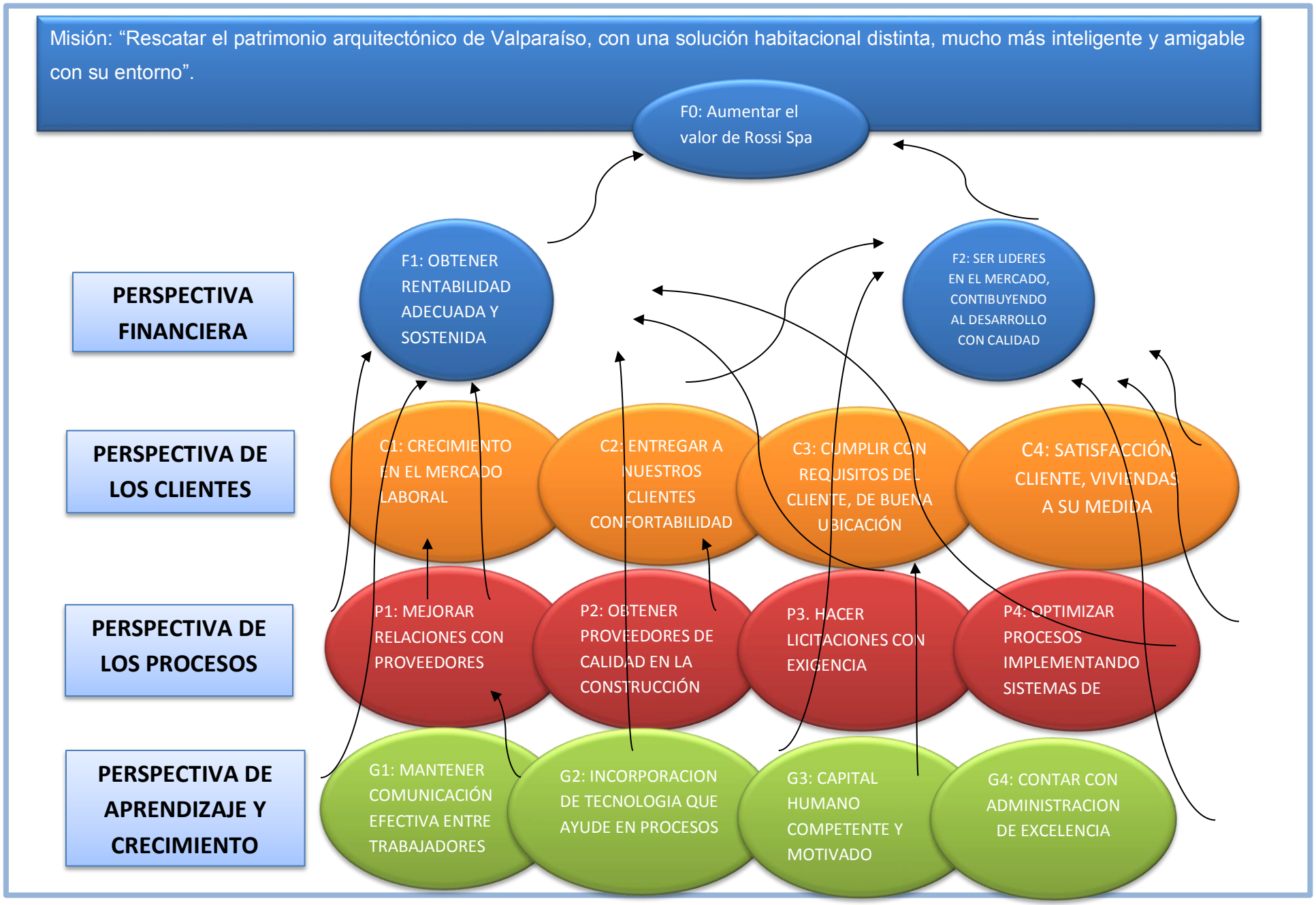
Esto significa escoger un mix de servicios y productos rentable y que las áreas de soporte a la producción entreguen sus servicios e insumos de manera que no genere retrasos, y con ello perdidas. Por último, para que todos los procesos funcionen como se espera se

debe contar con trabajadores capacitados y comprometidos con los desafíos de la empresa.

A continuación, se muestra el mapa estratégico para Rossi Spa.

El tercer tema está representado por el objetivo F3: Mecanismo para mitigar IVA en el negocio inmobiliario, este reduce el riesgo del negocio inmobiliario y mantiene la competitividad.

Cuadro Nº7: mapa estratégico para empresa rossi spa



CONCLUSIONES

Ésta Planificación Estratégica se realizó para Rossi Spa, empresa familiar del rubro inmobiliario, con todas las dificultades que pueda presentar una empresa de este tipo, como las preferencias personales, falta de mecanismos y las emotividades, además de pasar por cambios en las regulaciones producto de la reforma tributaria y la incorporación del IVA en la construcción y en la compra o venta de inmuebles de forma habitual.

Para desarrollar una buena estrategia se realizó primero un análisis de la situación actual, basada principalmente en una entrevista en profundidad realizada al Gerente de la empresa inmobiliaria. Con el estudio de la empresa se logró determinar la misión, visión y valores, que principalmente apuntaban a posicionarse como una empresa líder en el rubro, mostrando el camino de la sustentabilidad y valorando de la mejor manera posible el capital humano, y además satisfacer la demanda de viviendas habitacionales.

El escrutinio del mercado se hizo con un análisis PESTEL y con un análisis de las Fuerzas de Porter. Con toda esta información recopilada y procesada se logró identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, junto con las oportunidades y amenazas del mercado.

Entre las fortalezas de Rossi Spa se encuentran la experiencia y el conocimiento que posee del negocio y la capacidad de adaptación que tiene ante los cambios ocurridos en el mercado, lo que le permite contar con una base desde donde construir. Por otra parte, la imposibilidad de negociación con los clientes producto de los altos costos de construir y los escases de terrenos, son unas de sus principales debilidades, ya que el mercado inmobiliario cuenta con grandes nombres, que, sin duda, podrían poner en riesgo la estabilidad de una empresa pequeña.

Las oportunidades más atractivas detectadas fueron la retirada de empresas grandes que construyen en alta altura, ya que cada vez hay más regulaciones que las afectan y la creación de alianzas estratégicas que sin duda beneficiarán a Rossi Spa, y harán aumentar su valor.

Finalmente, las amenazas encontradas fueron la fuerte competencia que se vive en el mercado, y la incorporación del IVA en la construcción que sin duda causará un impacto importante en venta de las viviendas, ya que esto será un impedimento importante para que las personas que adquieren una vivienda por primera vez. Las personas interesadas

desistirán la compra de una vivienda nueva, recurriendo a arrendar una propiedad, que también ira en alza, hasta que sea capaz de adquirir una vivienda.

Con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas se dio paso a la construcción de la matriz de posibilidades, donde se identificaron los temas que pueden ser abordados para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas usando las fortalezas, superar las debilidades gracias a las oportunidades y minimizar las debilidades evitando las amenazas.

Entre las posibilidades existentes se destacan: Avanzar en la cadena de valor, Aumentar niveles de satisfacción del cliente, Aumentar la cartera de clientes de alto valor: Redefinir el mercado objetivo hacia el cual apuntan, Ordenar procesos internos para facilitar comunicación y el trabajo entre áreas y la Optimización del costo.

Con estas posibilidades conocidas se delinearon la misión, visión y estrategia elegidas para la empresa.

Otro tema importante en el negocio inmobiliario es la trazabilidad, por lo que se debe asegurar a los clientes que se cumple con este punto y que se está ofreciendo un producto de calidad garantizada.

Una vez que estos temas fueron identificados, se concluyó, junto al Gerente de Rossi Spa que la estrategia seria enfocarse en Eficiencia operacional de modo de disminuir los gastos y mejorar el margen operacional y en el Mejoramiento de Trabajo en equipo en pos de la estrategia anterior.

La misión entonces quedo como “Rescatar el patrimonio arquitectónico de Valparaíso, con una solución habitacional distinta, mucho más inteligente y amigable con su entorno”.

Con la estrategia definida, junto a los dos temas estratégicos, se establecen los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas. En la perspectiva financiera hay dos objetivos, en la de los clientes hay cuatro, procesos internos cuenta con cuatro y aprendizaje y crecimiento tiene cuatro objetivos.

Cada uno de estos objetivos está relacionado con otros en una relación de causa-efecto, evidenciando que para el buen desempeño de cada objetivo es necesario también cumplir con los objetivos que tienen causalidad sobre este, lo que finalmente implica que para cumplir con la misión declarada para Rossi Spa es necesario cumplir con todos los objetivos estratégicos. Para mostrar esto de una forma gráfica y simple se utilizó un mapa estratégico, donde se plasma la relación existente entre los objetivos.

La perspectiva financiera apunta a aumentar el valor de la empresa por medio de dos objetivos que representan los dos temas estratégicos planteados.

La perspectiva de los clientes se hace cargo de entregarles un producto y servicios a los clientes de acuerdo a sus necesidades y con satisfacción.

En la perspectiva de los procesos internos se aborda el cumplimiento de los procesos operacionales tal que se haga con excelencia y controlando los costos a la vez.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento los objetivos van por el lado de tener trabajadores capacitados y comprometidos, además de contar con una mejor área de TI.

Por otro lado, es importante señalar que los objetivos y metas definidos en este informe pueden ir cambiando en el tiempo, a medida que la empresa lo sienta necesario. Por ello, es recomendable discutir el desempeño de los objetivos planteados periódicamente, por lo menos cada año, y tomar las medidas pertinentes para corregir cuando no se estén cumpliendo las metas esperadas.

Finalmente se establecieron unas iniciativas estratégicas que señalan las acciones que la empresa llevara a cabo para cumplir con los objetivos estratégicos y a su vez desarrollar con éxito la estrategia definida.

A lo largo de este trabajo, que tomo cerca de 10 meses, se entrevistó a gerente para conocer el funcionamiento de la empresa.

En general, se observa que la empresa trabaja pensando más en el largo que en el corto plazo, por lo que les cuesta menos planificar con un sentido más amplio y estratégico, aunque no se logró determinar si la empresa está realmente interesada en la Planificación Estratégica, esta falta de información podría ser la explicación de porqué no se habría puesto más atención a prioridad de temas vinculados a las personas e indicadores que no sean resultados financieros directos (márgenes) o de procesos (rendimientos por ejemplo) abordándolos solo de manera muy general

La incorporación del IVA en la construcción en la que se considerara como habitual las trasferencias de inmuebles siempre que las operaciones entren dentro del giro efectivo., traerá múltiples implicancias para Rossi Spa, como la generación de un IVA debito fiscal, del cual podrá descontar el IVA crédito fiscal, esto acarreará diferencias a favor del fisco,(tomando en cuenta que todo negocio siempre tendrá un margen de utilidad y por tanto valor agregado en la operación) que se traspasarán al comprador final, ya que la

constructora vende con IVA a la empresa inmobiliaria, y la inmobiliaria lo asume como costo, la totalidad de la operación, es decir el total de la facturación, incluido el IVA y sobre este monto más el terreno, aplica su margen de utilidad, encareciendo el precio, afectando el mercado inmobiliario en general, a menos que Rossi Spa estuviese dispuesta a mantener los precios a costa de una menor utilidad, situación que no es recomendable.

La Planificación Estratégica tiene éxito cuando se involucra a la organización en su totalidad, por lo tanto, para un mejor desarrollo del trabajo es necesario involucrar todos los programas que tiene a cargo en el proceso de Planificación Estratégica y tratar de inculcarlo en la cultura organizacional.

Dentro de este proceso un punto muy importante es la trasmisión de los objetivos a la organización. Saber cuáles son las metas es importante para generar un clima de seguridad entre los trabajadores y permite no confundir las prioridades de las tareas asignadas.

Se concluye entonces que la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión de suma importancia tanto para empresas grandes como para empresas pequeñas, a diferentes escalas por supuesto. Esta servirá como guía para el establecimiento de metas y el logro de objetivos.

Por último, se deja abierta la propuesta de continuar el seguimiento para un nuevo periodo de programación con el fin de proyectar a futuro las mejoras alcanzadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bibliografía

- Aguilar, Francisco. (1967), Configuración y usos de una mapa de procesos, España, Editorial AENOR.
- Grant, R. (2002), Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones, Thomson-Civitas, Madrid.
- Goodstein, Leonard D. (1998). Planeación estratégica aplicada. Colombia: McGraw-Hill.
- Hermida, Jorge. (2004). Administración y estrategia. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Johansen Bertoglio, Oscar. (2000). El administrador como un definidor. Santiago: Gestión.
- Lorino, Philippe. (1993). El control de gestión estratégico. México: Alfaomega.
- Lorange, P. (1982), Implementation of strategic planning, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Koontz, Harold. (1979). Curso de administración moderna; un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry. (1997). El proceso estratégico, contextos y casos. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994), The Rise and fall of Strategic Planning, Financial Times, Prentice Hall, Londres.
- Wheelen, Thomas. (2007). Administración estratégica y política de negocios. México: Pearson Educación.
- Ward, J. (1988), “The Special Role of Strategic of Planning for Family Business”, Family Business Review

Linkografía

- Gonzalo, Pérez. (2004). Las Empresas Familiares y la Planificación Estratégica. 2016, de Fundes, Venezuela Sitio web: http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_familiares_y_la_planificacion_estrategica
- Sergio Tricio. (2015). "LAS RÉPLICAS DE LA REFORMA TRIBUTARIA EN EL SECTOR INMOBILIARIO". 2016, de Diario Pyme Sitio web: http://www.diariopyme.com/columna-de-ruvix-las-replicas-de-la-reforma-tributaria-en-el-sector-inmobiliario/prontus_diariopyme/2015-06-18/134632.html
- http://www2.deloitte.com/cl/es/pages/tax/articles/cl-tax-property-tax.html
- http://www.sinia.cl/1292/articles-26000_pdf_politica.pdf
- www.inmobiliariarossi.cl
- http://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticiaID=6811
- http://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticiaID=6811
- http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/pib-regional/

Biblioteca Virtual

- Mata Fernández-Balbuena, G. E. (2007). REFLEXIONES SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Revista De Economía Y Derecho, 4(16), 45-56.
- Sánchez, F. F. (2006). LOS VALORES DESDE EL ACTUAL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ¿CÓMO TRABAJARLOS? APROXIMACIÓN A UNA METODOLOGÍA. Folletos Gerenciales, 10(1), 1-15.

ANEXOS

Anexo N°1: Entrevista inicial dirigida a lo(s) gerente(s)

La siguiente entrevista forma parte de la Tesis de Titulación y Grado: **"PROPUESTA DE UN DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO, ENFOCADO EN UNA EMPRESA FAMILIAR DEDICADA AL RUBRO INMOBILIARIO, EN LA CIUDAD DE VALPARAISO, PERIODO 2016"** para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado académico de Licenciado de Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El siguiente instrumento pretende:

Obtener información de la situación actual de empresa en estudio.

Entrevista:

I. Preguntas:

1. ¿Este tipo de empresa es familiar?

Es una empresa Inmobiliaria de tipo familiar, ubicada en la cuidad de Valparaíso

2. ¿Qué relación tiene usted con el dueño de la empresa familiar?

Soy el dueño

3. ¿Cuál es el rubro principal de la empresa?

El rubro de la empresa es la Inmobiliaria

4. ¿Desde cuándo está en funcionamiento la empresa?

Desde el año 2010

5. ¿Cuál es su horario de funcionamiento?

En horario de oficina de 8.30 a 18.30 horas

6. ¿Cuál es el número de trabajadores de la empresa?

Al ser una empresa de tipo familiar, es la misma familia la que ocupa los puestos, pero también contamos con personas externas en el ámbito de contabilidad e impuestos.

7. ¿Cuenta con una descripción de cada cargo?

Contamos con una descripción de cargos muy básica, en donde se señalan funciones

10. ¿Actualmente cuenta con un sistema de control interno?

No contamos con un sistema de control interno, ni tampoco con un plan estratégico

Anexo N°2: Entrevista en profundidad: Inmobiliaria Rossi Spa (Enfoque: Edificaciones de baja altura)

Para determinar Misión y Visión

¿Cuál es la razón de ser?

R: Inmobiliarias Inescrupulosas destruyen los barrios tradicionales con edificaciones en altura, las cuales no están en sintonía con el entorno.

¿Para quién trabajamos?

R: Para el usuario final y la comunidad.

¿Cuál es la finalidad de la empresa?

R: Observar el mercado, entender las dinámicas y de qué manera podemos entregar al cliente un producto con atributos ampliamente valorados por ellos.

¿Dónde vemos a la empresa dentro de 3 años?

R: Posicionándose como una empresa líder en su rubro, mostrando el camino de la sustentabilidad y valorando de la mejor manera posible nuestro capital humano.

Para determinar Valores

¿Cómo actuamos?:

R: Intentamos que nuestro nivel de profesionalismo se transmita a nuestros clientes desde el primer contacto hasta nuestra atención post venta. Intentamos actuar con la ética que requiere cada una de nuestras especialidades teniendo un máximo de respeto por la comunidad que acoge a nuestra infraestructura, de tal manera, de reducir al mínimo las externalidades negativas hacia ellos

¿Cómo sentimos?

Inmobiliaria Rossi Spa busca que la transparencia y la honestidad estén siempre presentes en cada una de nuestras negociaciones, y que la otra parte, sienta en todo momento que está haciendo un muy buen negocio con nosotros.

Para diagnóstico de la situación actual

CLIENTES:

1. ¿Cuáles serán sus principales necesidades?
   R: Necesidad de vivienda propia

¿A través de que canales se llegará mejor a ellos?

R: Portales especializados, avisos clasificados, Marketing Directo, prensa local, In Situ.

2. ¿Qué grado de sustitución tendrá nuestro rubro? R: Alto
3. ¿Cuáles serán los factores claves de éxito en el futuro? ¿Difieren de los actuales? R: Diferenciación en calidad, Uso eficiente de la energía, Nivel de Sostenibilidad de la empresa. Son distintos a los de hoy, ya que se enfoca la oferta en disminuir la variable precio entregando productos cada vez de menor calidad.

COMPETENCIA

4. ¿La competencia será más intensa? R: No ¿Habrá alguna estrategia en particular que se usará? Nuestra estrategia será Mejorar sistemáticamente nuestros controles de calidad, para llegar a un nivel superior de calidad en todos nuestros productos.
5. ¿Qué aspectos o factores harán que la competencia tenga éxito sobre nosotros? R: Capacidad de detectar oportunidades de compra de terrenos con potencial de desarrollo y un análisis de mercado más agudo.
6. Respecto de la competencia directa que siempre hemos tenido, ¿qué la vemos haciendo? ¿Hará alianzas estratégicas? R: Se están retirando a otras ciudades donde sean menos restrictivas las normativas de construcción, y donde los vecinos sean más favorables a los desarrollos inmobiliarios, situación contraria a los vecinos de Valparaíso. Ya hemos hecho alianzas estratégicas para poder hacernos cargo de proyectos que de otra manera no hubiésemos podido manejar.

NUESTRO SECTOR

7. ¿cuáles serán las principales características, preocupaciones o cambios relevantes que se producirán en nuestro sector?
   R: El cambio más significativo para nuestro sector es la incorporación del IVA a la venta de viviendas nuevas, lo cual repercute en una baja en las ventas de vivienda nueva y esto a su vez empuja al alza el valor de los arriendos promedios (ya que hay menos gente con posibilidad de comprar y más gente buscando arriendo hasta que puedan comprar a un precio más elevado producto del IVA). Sin

embargo, es una baja que esperamos recupere un crecimiento sostenido a partir del 2018.

8. ¿Qué tan atractivo será este sector para invertir en él?
   R: Una vez que se retiren las pocas inmobiliarias que siguen haciendo torres en altura en Valparaíso, habrá muy poco espacio para el crecimiento, ya que la normativa es cada vez más restrictiva, por tanto, nuestro futuro dependerá de la capacidad de adaptarnos a estas restricciones y lograr permanencia en el tiempo con proyectos de baja altura.
9. ¿Cuáles son los principales insumos usados? ¿De dónde vendrán? ¿Qué es lo importante respecto de ellos? R: Materiales de construcción, calidades estándar, varios proveedores, precios de mercado.

CONDICIÓN FUTURA DESEADA

10. ¿Qué rendimientos se querrá tener de la inversión?
    R: Nuestra tasa de costo de capital es de 30% anual
11. ¿Qué seguridad existe en el uso de esos recursos?
    R: Alta seguridad y transparencia
12. ¿Cuál será el nivel de crecimiento que ofreceremos?
    R: Crecimiento proyectado sobre un 30% anual para los siguientes 3 años
13. ¿Cuáles serán nuestros principales indicadores financieros?
    R: Relación Deuda/Patrimonio, Porcentaje de Utilidad por Proyecto, TIR, VAN, Costo Total por Metro Cuadrado.

CON RESPECTO A NUESTROS PROCESOS:

14. ¿Cómo monitorear nuestros procesos?
    R: Los procesos claves a ser monitoreados son los relativos al diseño y ejecución de los proyectos.
15. ¿Cómo controlaremos la calidad de nuestros procesos y productos?
    R: Buscamos los mejores profesionales de cada área para que ellos al interactuar desarrollen productos integrales que son capaces de responder a todas las exigencias de nuestros clientes. Posteriormente recogemos todas las sugerencias y reconocemos los aspectos en los cuales podemos mejorar con miras al futuro.
16. ¿Cuál será nuestra forma de mejorarlos continuamente?
    R: Feedback con los usuarios, pruebas de materialidades, ensayo y error.
17. ¿Cómo será el tipo de administración con respecto a los procesos?

R: Buscamos que nuestra empresa logre un tipo de administración orgánica, donde la comunicación fluya con gran agilidad entre los distintos niveles administrativos y operativos, de esta manera, todos estamos alineados y nos apoyamos desde distintas áreas para conseguir los objetivos de la empresa y resolver los problemas de la manera más rápida posible.

18. ¿Cómo seleccionar a nuestros proveedores?

    R: Desarrollar niveles de confiabilidad elevados con los proveedores es un desafío para cada empresa, pero en nuestro sector es clave. Para nosotros tener un buen desempeño significa entregar el inmueble prometido dentro del tiempo estimado, y esto dependerá en gran medida de la relación que tengamos con nuestros proveedores y que ellos nos cumplan con sus compromisos y obligaciones. Por tanto, la mejor forma de seleccionar a nuestros proveedores, es por nuestra propia experiencia con ellos, y si no la hay, con la reputación de ellos en el sector.

Para realizar análisis de las 5 fuerzas de Porter

1) Amenaza de nuevos competidores
    - ¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en nuestro sector?
      Media: Restricciones municipales en aumento, baja cantidad de terrenos con potencial inmobiliario
    - ¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?
      Muy Complejo, requiere de un uso intensivo de capital, sin retorno los primeros años, siempre existe la posibilidad de que los estudios de suelo no sean favorables y se pierda el dinero hasta ahí invertido.
    - ¿Cuáles son las restricciones legales o regulatorias?
      No tiene mayor complejidad la obtención de patentes y permisos, solo hay que ser riguroso al presentar toda la documentación solicitada.
    - ¿Cuáles son las principales barreras de entrada?
      R: Gran Requerimiento de capital (liquidez), Asumir un Alto Riesgo, Requiere Audacia Comercial, Escasez de terrenos.
2) Poder de compra

- ¿Qué tan estructurados son los compradores?
  Muy estructurados, un mercado muy estudiado y bien regulado.
- ¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?

No, al ser una compra de una vez en la vida la mayoría de las veces, los compradores tienen un impacto marginal sobre los costos en esta categoría.

- ¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?

  En algunas ocasiones los clientes solicitan innovaciones que ha implementado la competencia, y no hemos tenido problemas con cumplir con sus requerimientos.

3) Amenaza de los productos sustitutos

- ¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para nuestro rubro?

  Muy sencillo, la oferta de inmuebles nuevos siempre es muy variada y dependerá de los gustos del cliente, el lugar, y las características que desee en su nueva vivienda.

4) Poder de venta

- ¿Cuántos proveedores existimos en el sector?

  Hay pocas inmobiliarias que tienen este enfoque en la región y ninguna con la experiencia tan bien focalizada en este tipo de proyectos.

- ¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?

  No, son muchos factores y todos conseguimos un precio similar de nuestros proveedores

- ¿Cuál es el poder de los proveedores al inicio de la cadena productiva?

  Nuestro proveedor (constructoras) compiten en licitaciones por adjudicarse nuestros proyectos por tanto tienen un gran poder de negociación si es que pueden ofrecer una propuesta más económica que los otros competidores de la licitación.

5) Rivalidad competitiva

- ¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?

  No, en el mundo inmobiliario a los más grandes es a los que les cuesta más crecer y los más pequeños son los que muestran tasa de crecimiento más sostenidas, por tanto, el liderazgo se lo van cediendo entre los gigantes que caen o se duermen o no encuentran terrenos apropiados para seguir invirtiendo.

- ¿Cuántos competidores existen, y cómo se comporta su crecimiento reciente?

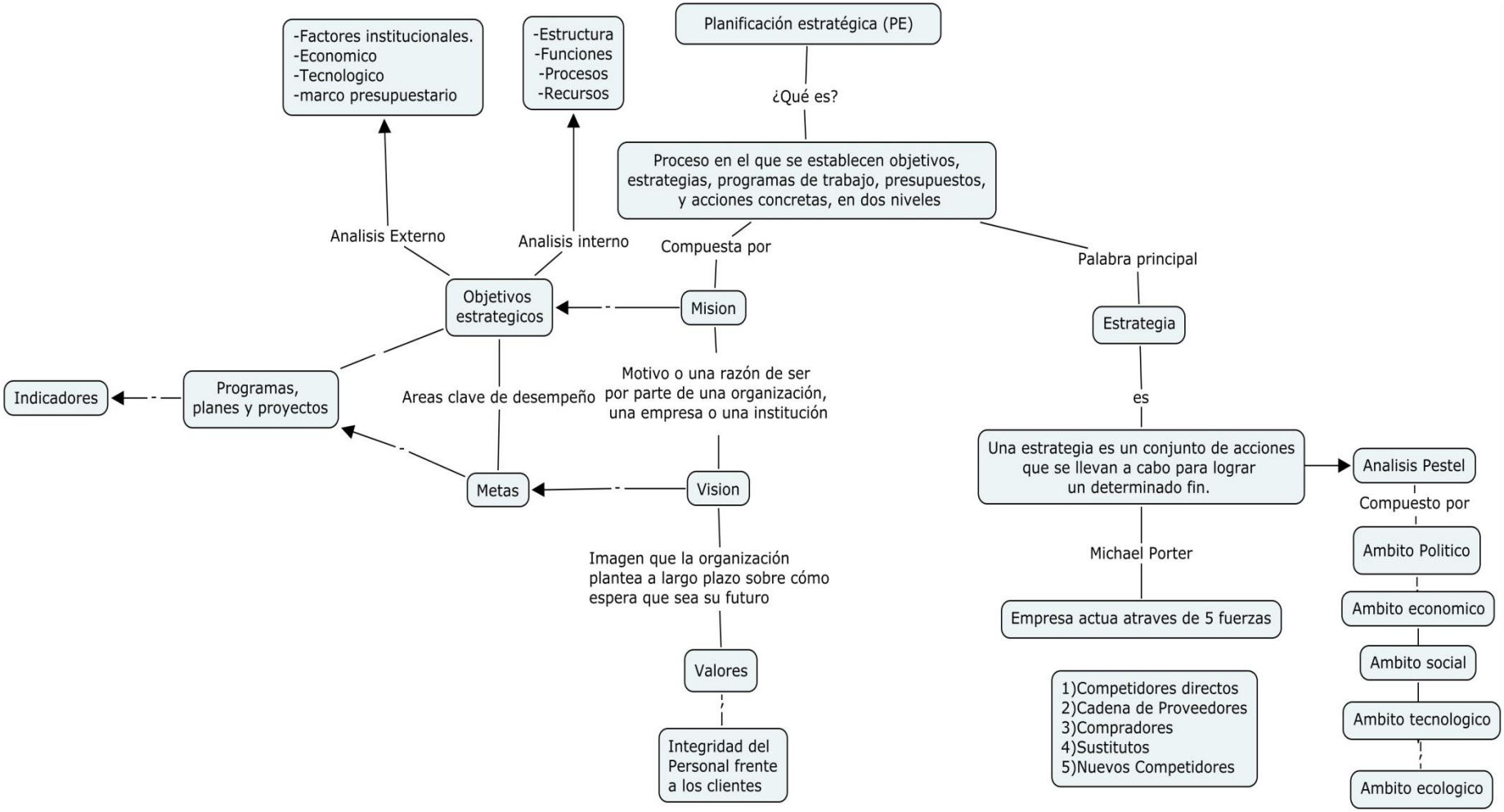
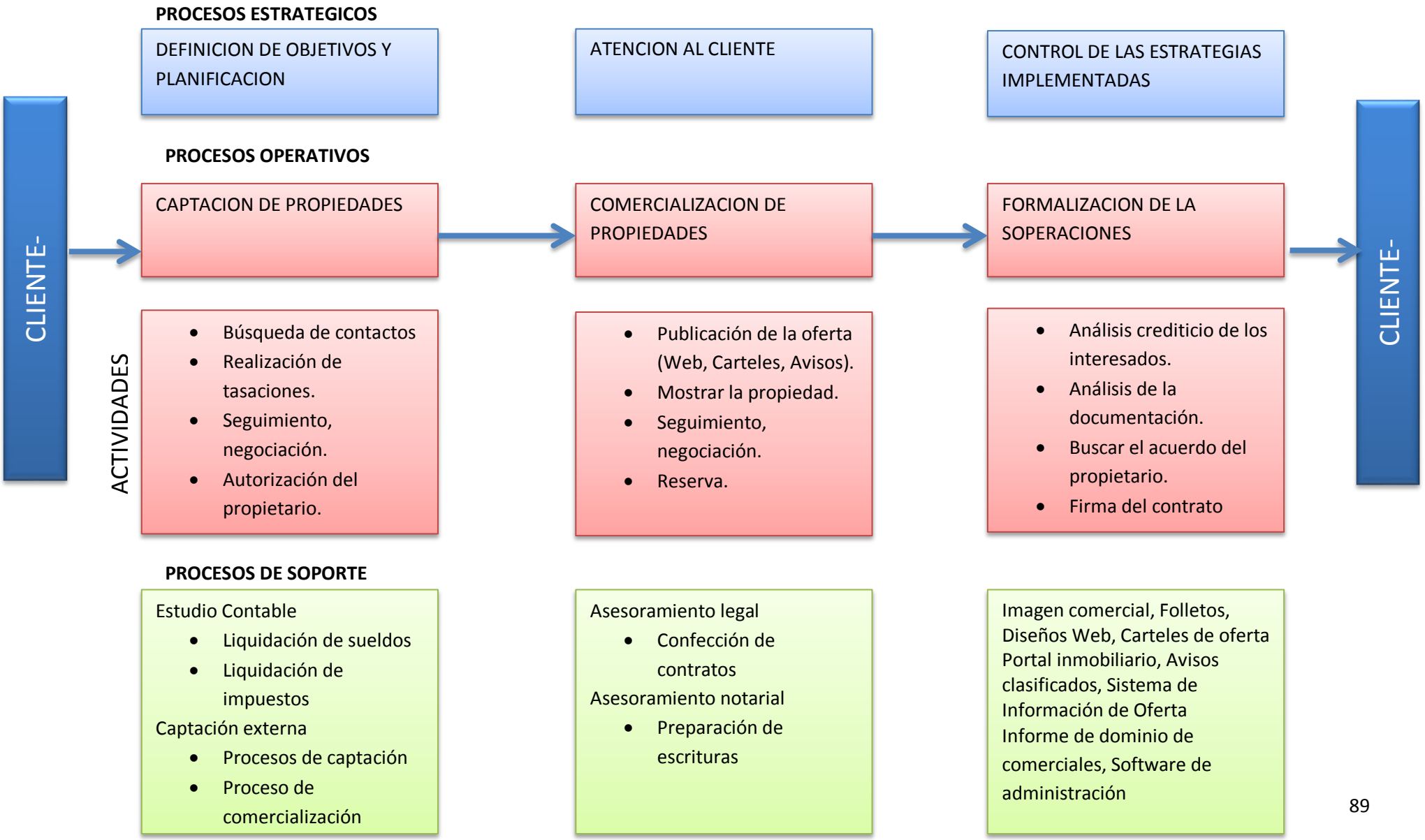
  Alrededor de 20 Inmobiliarias se reparten actualmente las ventas de departamentos nuevos en Valparaíso, las de tamaño pequeño muestran buenas

proyecciones, en cambio las más grandes, han mostrado un retroceso en el volumen de sus inversiones, debido a todos los factores expuestos anteriormente.

- ¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicidad y las promociones?

  Es el público más informado y maduro, son altamente responsables y estudian mucho esta decisión, por lo cual, muestran una baja sensibilidad al precio y promociones ya que la vivienda propia está muy lejos de ser una compra impulsiva e implica la mayor parte de los casos una deuda que se obligarán a pagar por una o dos décadas, inclusive, en algunos casos hasta 30 años. Sin embargo, existe cierta sensibilidad, es así como muchos ofrecen regalías tales como; libre de gastos comunes por un año, Cocina full equipada, etc.

Anexo N° 3: Mapa conceptual de la Planificación Estratégica



Anexo Nº 4: Mapa de procesos propuesto para inmobiliaria Rossi Spa.