

## Índice

Resumen Ejecutivo .....	3
Índice .....	4
Índice de Ilustraciones .....	11
Índice de Tablas .....	14
Glosario .....	17
INTRODUCCIÓN.....	18
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DEL SISTEMA RELEVANTE.....	21
1. Definición del Sistema Relevante.....	22
1.1. Lugar de aplicación.....	22
1.2. Descripción de la Industria .....	22
1.3. Descripción de la Empresa.....	23
1.3.1. Visión .....	25
1.3.2. Misión.....	25
1.3.3. Filosofía .....	25
1.3.4. Productos .....	26
1.4. Descripción del Área Comercial .....	28
1.5. Diagnóstico de la Empresa.....	29
1.5.1. Diagnóstico SIGA .....	29
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	32

2.	Descripción de la Problemática .....	33
2.1.	Problemática .....	33
2.2.	Justificación .....	36
2.3.	Alcance .....	37
2.4.	Objetivos .....	37
2.4.1.	Objetivo General.....	37
2.4.2.	Objetivos Específicos .....	38
2.5.	Resultados Tangibles Esperados.....	38
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO .....		39
3.	Marco Teórico .....	40
3.1.	Análisis Estratégico .....	40
3.1.1.	Análisis FODA .....	40
3.1.2.	Análisis PEST.....	41
3.1.3.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	42
3.1.4.	Perfil de Capacidad Interna (PCI) .....	45
3.1.5.	Factores Claves de Éxito .....	46
3.2.	Sistemas de Control de Gestión .....	46
3.3.	Cuadro de Mando Integral o <i>Balanced Scorecard</i> .....	48
3.3.1.	Mapa Estratégico .....	49
3.3.2.	Perspectiva Financiera.....	49

3.3.3.	Perspectiva del Cliente .....	49
3.3.4.	Perspectiva de los Procesos Internos .....	50
3.3.5.	Perspectiva de Aprendizaje o Crecimiento.....	51
3.4.	Microsoft Excel.....	51
3.4.1.	PowerPivot .....	53
3.4.2.	Modelo Relacional.....	54
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA .....		55
4.	Análisis de las Alternativas Metodológicas de Solución.....	56
4.1.	Metodología Propuesta .....	56
4.2.	Detalle de la Metodología.....	56
CAPÍTULO V: ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....		59
5.	Análisis Estratégico .....	60
5.1.	Análisis del Macro Entorno .....	60
5.1.1.	Ámbito Político - Legal .....	60
5.1.2.	Ámbito Económico.....	64
5.1.3.	Ámbito Socio-Cultural .....	69
5.1.4.	Ámbito Tecnológico .....	71
5.2.	Análisis del Micro Entorno .....	72
5.2.1.	Poder de negociación de los clientes .....	72
5.2.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	74

5.2.3.	Amenaza de nuevos competidores .....	76
5.2.4.	Amenaza de productos sustitutos .....	77
5.2.5.	Rivalidad entre los competidores existentes.....	78
5.2.6.	Resumen .....	80
5.3.	Análisis Interno.....	81
5.3.1.	Capacidad Directiva .....	81
5.3.2.	Capacidad Competitiva.....	82
5.3.3.	Capacidad Financiera .....	84
5.3.4.	Capacidad Tecnológica.....	85
5.3.5.	Capacidad del Talento Humano .....	86
5.3.6.	Capacidad Administrativa .....	86
5.4.	FODA.....	87
5.4.1.	Amenazas.....	87
5.4.2.	Oportunidades.....	89
5.4.3.	Fortalezas.....	90
5.4.4.	Debilidades .....	90
CAPÍTULO VI: ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO .....		92
6.	Alineamiento Estratégico .....	93
6.1.	Diagnóstico SIGA Área Comercial .....	93
6.2.	Matriz de Tows .....	94

6.3.	Estrategia Empresa .....	97
6.4.	Objetivos Estratégicos .....	97
6.5.1.	Perspectiva Financiera.....	97
6.5.2.	Perspectiva Clientes.....	98
6.5.3.	Perspectiva Procesos Internos .....	99
6.5.4.	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo .....	100
6.5.	Mapa Estratégico .....	101
CAPÍTULO VII: DISEÑO CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....		103
7.	Diseño del Cuadro de Mando Integral.....	104
7.1.	Indicadores Perspectiva Financiera.....	104
7.1.1.1.	Objetivo 1: Incrementar los Ingresos o Facturación.....	104
7.2.	Indicadores Perspectiva Clientes .....	106
7.2.1.	Objetivo 2: Asegurar un producto de alta calidad con una post-venta oportuna y eficiente .....	106
7.2.2.	Objetivo 3: Asegurar un alto grado de satisfacción de los clientes .....	108
7.2.3.	Objetivo 4: Mantener un plan de marketing eficiente .....	109
7.3.	Indicadores Perspectiva Procesos Internos .....	110
7.3.1.	Objetivo 5: Disminuir el tiempo asociado a la cobranza.....	110
7.3.2.	Objetivo 6: Controlar y asegurar un correcto proceso de cobranza para FSV	111
7.3.3.	Objetivo 7: Escriturar las viviendas dentro del plazo establecido.....	113

7.3.4. Objetivo 8: Realizar un seguimiento óptimo para el cumplimiento de políticas internas y procedimientos.....	114
7.4. Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo .....	114
7.4.1. Objetivo 9: Mantener una fuerza de venta capacitada y motivada.....	114
7.4.2. Objetivo 10: Mejorar el compromiso del personal con la empresa.....	115
7.5. Cuadro de Mando Integral .....	116
CAPÍTULO VIII: PROTOTIPO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	119
8. Prototipo del Cuadro de Mando Integral .....	120
8.1. Flujo de Datos .....	120
8.2. Prototipo.....	121
8.2.1. Modelo Relacional.....	121
8.2.2. Planillas Específicas de Transición .....	123
8.2.3. Cuadro de Mando Final .....	125
CAPÍTULO IX: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	127
9. Plan de Implementación .....	128
9.1. Requerimientos y Recomendaciones .....	128
9.1.1. Requisitos de Hardware y Software .....	128
9.1.2. Requerimientos adicionales.....	129
9.2. Manual de Operación del Prototipo.....	130
9.2.3. Actualización de Datos Planillas de Transición .....	130

---

9.2.4. Ingreso de Información a Tablas Auxiliares.....	131
9.2.5. Actualización Cuadro de Mando Integral.....	133
9.3. Planificación de la Implementación y Capacitación.....	133
9.4. Costos Implementación.....	135
CONCLUSIÓN .....	138
BIBLIOGRAFÍA .....	143
ANEXO .....	145
Anexo 1 .....	146

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Estructura Organizacional de Constructora Malpo. ....	24
Ilustración 2. Productos Unidad Estratégica de Negocios Hormigón Armado. ....	27
Ilustración 3. Viviendas Sobre 1200UF. ....	27
Ilustración 4. Productos Unidad Estratégica de Negocios Viviendas hasta 1200UF. ....	28
Ilustración 5. Otros Proyectos Malpo. ....	28
Ilustración 6. Estructura Organizacional Área Comercial de Constructora Malpo. ....	29
Ilustración 7. Resultados Diagnóstico SIGA. ....	31
Ilustración 8. Apartado Servicio de Post-Venta en <a href="http://www.malpo.cl">www.malpo.cl</a> . ....	36
Ilustración 9. Metodología Análisis FODA. ....	41
Ilustración 10. Modelo de las 5 fuerzas de Porter. ....	42
Ilustración 11. Criterios Análisis PCI. ....	45
Ilustración 12. Perspectivas del Balanced Scorecard. ....	48
Ilustración 13. Cadena de Valor genérica. ....	50
Ilustración 14. Evolución de Microsoft Excel 2007-2013. ....	53
Ilustración 15. PowerPivot para Excel 2010. ....	54
Ilustración 16. Visión de Diagrama de un modelo relacional en PowerPivot. ....	54
Ilustración 17. Metodología para el desarrollo del proyecto. ....	56
Ilustración 18. Criterios abarcados por Normativa NCh para la construcción. ....	62



Ilustración 19. Variación de la Inflación en Chile por meses para el año 2012. ....	65
Ilustración 20. Tasa de Desempleo nacional para los trimestres flotantes del año 2012. ....	65
Ilustración 21. Índice de Remuneraciones Septiembre de 2013.....	66
Ilustración 22. Índice de Costo de Mano de Obra Septiembre 2013.....	67
Ilustración 23. Evolución del ICE, periodo 2006-2013.....	67
Ilustración 24. Venta de Viviendas en miles a nivel nacional.....	68
Ilustración 25. Venta de Viviendas a nivel Regional. ....	69
Ilustración 26. Evolución Demográfica en Chile, Periodo 1970-2020. ....	69
Ilustración 27. Requerimientos Sociales, Total por Región, Encuesta Casen 2009.....	70
Ilustración 28. Registro de Damnificados, a septiembre de 2010. ....	71
Ilustración 29. Estructura de Albañilería-Metalcon y de Hormigón Armado. ....	72
Ilustración 30. Recomendación de Empresa en Talca, periodo 2011-2012. ....	74
Ilustración 31. Principales actores industria de la construcción de viviendas en Chile. ....	79
Ilustración 32. Principales Competidores de Malpo.....	79
Ilustración 33. Posicionamiento de Marca Talca. ....	80
Ilustración 34. Directorio de Malpo. ....	81
Ilustración 35. Productos Malpo y su Segmento. ....	83
Ilustración 36. Resultado diagnóstico SIGA Área Comercial de Malpo.....	94
Ilustración 37. Matriz de TOWS Área Comercial Malpo. ....	95
Ilustración 38. Mapa Estratégico Malpo.....	101

Ilustración 39. CMI Perspectiva Financiera .....	116
Ilustración 40. CMI Perspectiva Clientes .....	117
Ilustración 41. CMI Perspectiva Procesos Internos.....	117
Ilustración 42. CMI Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.....	118
Ilustración 43. Diagrama de Contexto (Flujo de Datos).....	121
Ilustración 44. Modelo relacional Plan de Medios. ....	122
Ilustración 45. Modelo relacional indicadores de ventas y cobranza. ....	123
Ilustración 46. Imagen Planilla de Transición Viviendas Vendidas.....	124
Ilustración 47. Imagen Planilla de Transición Sucesos Post-Venta. ....	124
Ilustración 48. Interfaz Prototipo Cuadro de Mando Integral. ....	125
Ilustración 49. Cable LAN RJ-45 .....	129
Ilustración 50. Acceso para actualización de datos. ....	129
Ilustración 51. Codificación Medios. ....	133
Ilustración 52. Plan de Implementación. ....	134

## Índice de Tablas

Tabla 1. Participación en el PIB, 2008-2012.....	23
Tabla 2. Resultados SIGA. ....	30
Tabla 3. Comportamiento Medios de Contacto año 2012.....	35
Tabla 4. Resumen Fuerzas de Porter .....	81
Tabla 5. Segmentos de Mercado abarcados por Malpo.....	82
Tabla 6. Ratios Financieros Malpo 2011 .....	84
Tabla 7. Resultados Malpo 2010-2011 .....	84
Tabla 8. Cuestionario SIGA Área Comercial.....	93
Tabla 9. Monto Promedio Venta .....	104
Tabla 10. Unidades Vendidas.....	104
Tabla 11. Ventas sobre Metas.....	105
Tabla 12. Stock de Viviendas.....	105
Tabla 13. Monto Recuperado. ....	105
Tabla 14. Velocidad de Ventas.....	106
Tabla 15. Sucesos Atendidos.....	106
Tabla 16. Sucesos Pendientes.....	107
Tabla 17. Tiempo Medio de solución del suceso. ....	107
Tabla 18. Costo medio por suceso.....	107

Tabla 19. Tasa de Post Venta. ....	108
Tabla 20. Grado de Satisfacción del Cliente .....	108
Tabla 21. Tasa de Reclamos. ....	108
Tabla 22. Recurrencia de Compra .....	109
Tabla 23. Grado de Recomendación de Marca.....	109
Tabla 24. Tasa de Cierre.....	110
Tabla 25. Rotación de Cobranza.....	110
Tabla 26. Cobrar en Proceso.....	110
Tabla 27. Total sin escriturar.....	111
Tabla 28. Por cobrar sin escriturar. ....	111
Tabla 29. UF cobradas FSV. ....	111
Tabla 30. UF Cobradas sobre metas FSV.....	112
Tabla 31. UF por Cobrar FSV. ....	112
Tabla 32. Razón Liberación Boleta de Garantía.....	112
Tabla 33. Obtención EE.TT.....	113
Tabla 34. Razón Póliza Garantía. ....	113
Tabla 35. Razón de Escrituración.....	113
Tabla 36. Seguimiento Trámites Venta. ....	114
Tabla 37. Seguimiento Trámites Cobranza. ....	114
Tabla 38. Índice de Capacitación. ....	115

Tabla 39. Grado de Satisfacción Laboral. ....	115
Tabla 40. Índice de rotación de personal. ....	115
Tabla 41. Grado absentismo laboral por salud. ....	116
Tabla 42. Requisitos Office 2013. ....	128
Tabla 43. Características Notebook para Prototipo. ....	135
Tabla 44. Costo Desarrollo Prototipo. ....	136
Tabla 45. Resumen Costos Implementación Prototipo. ....	136