

**UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



REESTRUCTURACIÓN DE CONSTRUCTORA SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA

**Rodolfo Antonio Canaval Pastenes
Paola Lorena Sáez Valenzuela
María Carolina Zamorano Miranda**

**Proyecto para optar al Título de la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas con mención
en Finanzas Corporativas y Control de Gestión / Comercio Internacional.**

Sergio Torrealba

MAYO 2025

SANTIAGO – CHILE

INDICE

AUTORIZACIÓN	5
AGRADECIMIENTOS	6
INTRODUCCIÓN	7
Capítulo I: Descripción general del proyecto.	8
1. Descripción del proyecto.	8
a) Descripción del problema.	8
b) Descripción de la oportunidad.	8
c) Descripción de la propuesta de solución.	8
2. Justificación del proyecto.	9
3. Objetivos.	9
a) Objetivo General.	9
b) Objetivos Específicos.	9
4. Alcance.	10
5. Descripción del negocio.	10
a) Visión.	10
b) Misión. 10	
c) Valores.11	
d) Descripción del producto/servicio.	11
Capítulo II: Análisis del proyecto.	12
1. Análisis del macroentorno.	12
a) Análisis estratégico, basado en el modelo PESTEL.	12
2. Análisis del microentorno.	15
a) Análisis industrial y competitivo (5 fuerzas de Porter).	15
3. Aplicación del modelo de cadena de valor.	18
a) Actividades principales.	18
b) Actividades Secundarias.	19

4. Análisis situacional estratégico (FODA).

20

a) Factores Internos. 20

b) Factores Externos. 20

5. Ventaja(s) competitiva(s). 21

Capítulo III: Investigación de Mercado. 22

1. Investigación de Mercado. 22

2. Objetivo general del estudio de mercado. 22

3. Objetivos específicos del estudio de mercado. 22

4. Tipo de Metodología y Muestreo. 22

5. Tamaño de la muestra. 23

6. Resultados Investigación de Mercado. 23

Capítulo IV: Estrategia de marketing. 28

1. Objetivo general de la estrategia de marketing. 28

2. Definición del segmento objetivo. 28

3. Definición de las estrategias. 28

a) Estrategia de Promoción: 28

b) Estrategia de Procesos: 29

4. Plan de marketing con indicadores. 29

a) Acciones Tácticas asociadas a la estrategia de atracción. 29

b) Acciones Tácticas asociadas a la estrategia de empuje. 30

c) Acciones Tácticas asociadas al branding. 30

d) Acciones Tácticas asociadas a la fidelización. 31

5. Presupuesto de marketing. 31

Capítulo V: Plan de operaciones. 33

1. Mapa de procesos de la empresa. 33

2. Actividades de implementación (Carta Gantt). 34

3. Presupuesto de operaciones. 35

Capítulo VI: Plan de recursos humanos.	37
1. Estructura organizacional de la empresa.	37
2. Estructura legal de la empresa.	38
3. Perfiles de cargo.	39
a) Cargos de Oficina.	39
b) Cargos de Obra.	44
4. Políticas de la empresa.	51
5. Presupuesto de Recursos Humanos.	52
Capítulo VII: Plan financiero.	53
1. Objetivos financieros.	53
2. Proyecciones de ingresos y ventas.	53
3. Costos (fijos, variables y de administración).	54
4. Inversión inicial año (0) y Capital de Trabajo.	56
5. Punto de equilibrio.	56
6. Depreciación de activos (inversiones).	58
7. Valor de depreciación.	58
8. Estructura patrimonial con apalancamiento.	59
9. Tasa de descuento y Análisis de Beta (compañía e industria).	59
10. Flujo proyecto puro.	60
11. Cálculo de indicadores VAN, TIR, Payback u otros.	60
12. Análisis de sensibilidad.	61
Capítulo VIII: Conclusiones	62
1. Conclusiones.	62

AUTORIZACIÓN

© Rodolfo Antonio Canaval Pastenes, Paola Lorena Sáez Valenzuela, María Carolina Zamorano Miranda.

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por el incondicional apoyo y paciencia durante todos estos trimestres y a nosotros mismos que fuimos capaces de complementarnos y ayudarnos mutuamente, sacando adelante un proyecto del cual estamos orgullosos.

INTRODUCCIÓN

SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA es una constructora familiar, constituida en 2013 y creada para dar continuidad a la vida laboral de su único dueño, don Carlos Sáez Lobos. Esta empresa presta soluciones constructivas a diversos clientes como inversionistas, empresas de producción alimenticia, empresas asociadas a la producción minera, entre otros, y cuenta con un personal calificado lo que permite cumplir con altos estándares de calidad en cada uno de sus proyectos. A diferencia de otras constructoras, SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA, también presta servicios de habilitaciones y remodelaciones, lo que ha permitido fidelizar a su clientela durante sus años de trayectoria. Durante 2023, se crea SAVA - ARGOS ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA, cuyos dueños son, en partes iguales, dos de los hijos del Sr. Sáez, para dar continuidad operacional a la empresa, dando curso así a una reestructuración la que nos transformará de pyme a mediana empresa y permitirá que crezcamos en el mercado para servir a más clientes. El objetivo de este proyecto es efectuar una planificación estratégica que brinde solidez, posicionamiento y crecimiento en la empresa.

Capítulo I: Descripción general del proyecto.

1. Descripción del proyecto.

Este proyecto busca el crecimiento y posicionamiento de la empresa, a través de la implementación de un nuevo plan de negocios para SAVA ASESORÍAS Y CONSTRUCCIONES SPA, lo que conlleva la realización de una reestructuración y un nuevo orden en el funcionamiento de las distintas áreas operativas, ejecutivas y administrativas, que completen la nueva estrategia propuesta para el área de marketing y ventas.

a) Descripción del problema.

SAVA ASESORÍAS Y CONSTRUCCIONES SPA es una pyme familiar la cual se fue creando en base a las necesidades del mercado, sin estructura ni planificación. Durante su existencia, se ha concentrado en la ejecución de los proyectos que provienen de clientes ya cautivos, pero no ha podido formar un área de ventas que le permita atraer nuevos clientes y ampliar las posibilidades de adjudicación de proyectos, razón por la cual, ha quedado estancada en el crecimiento, siendo vulnerable a los cambios del macroentorno.

b) Descripción de la oportunidad.

A pesar de la inestabilidad social y económica en Chile durante los últimos años, el sector del área industrial presenta alternativas atractivas para la realización de proyectos, los cuales permiten lograr una fidelización del cliente a través de la constante modernización y mantención de las instalaciones. Se ha visto un incremento en la necesidad de construcción de centros de distribución por el aumento del servicio de delivery en todos los rubros, habilitaciones de instalaciones para la minería y modernización de plantas de producción en variados rubros, lo que permite un crecimiento estable, buen posicionamiento en el mercado e implementación de las áreas de marketing y ventas.

c) Descripción de la propuesta de solución.

La propuesta es reestructurar la empresa para que pueda crecer y adquirir más clientes, mediante una estructura formal y una planificación estratégica, que pueda ser medible y controlable en el

tiempo. En base a esto, se busca subsanar las falencias identificadas y trabajar para posicionarse como un competidor serio dentro del mercado que tiene múltiples necesidades esperando ser satisfechas.

2. Justificación del proyecto.

SAVA ASESORÍAS Y CONSTRUCCIONES SPA cuenta con más de 10 años de experiencia en el mercado, personal altamente capacitado y una clientela fidelizada. Con estas fortalezas, se tiene una base sobre la cual trabajar, y con la transformación sugerida se puede potenciar su funcionamiento, lograr la continuidad operacional, y lo que es más importante, hacer crecer la empresa y aumentar la rentabilidad de sus proyectos.

3. Objetivos.

a) Objetivo General.

El objetivo general de este proyecto es que SAVA ASESORÍAS Y CONSTRUCCIONES SPA, crezca y se posicione dentro de las principales empresas medianas en el mercado de la construcción industrial.

b) Objetivos Específicos.

Los objetivos específicos de este proyecto pueden ser alcanzados a través de:

- Introducción de una planificación estratégica, de marketing, recursos humanos y financiera, las cuales permitan continuar con el desarrollo de proyectos en distintas áreas de la construcción industrial.
- Implementación un equipo de venta robusto, para penetrar en el mercado, el cual sea capaz de crear nuevos proyectos y atraer nueva clientela.
- Mantención de una estructura orgánica funcional que permita cumplir con los requerimientos de los clientes.

4. Alcance.

El alcance de SAVA ASESORÍAS Y CONSTRUCCIONES SPA está delimitado por los siguientes factores:

- a) **Tipos de clientes:** empresas manufactureras de variados rubros, pero con preferencia en empresas que prestan servicios al sector comercial, de apoyo a la producción minera o inversionistas privados que se dediquen al desarrollo de parques industriales.
- b) **Sector de construcción:** privado, se excluye la construcción inmobiliaria, de infraestructura y estatal.
- c) **Área geográfica:** de preferencia sectores industriales en las ciudades de Santiago, Antofagasta, Concepción y Puerto Montt. Sin embargo, no se descarta realizar proyectos en otras ciudades si la demanda se mantiene constante.
- d) **Tipo de proyectos:** construcciones, habilitaciones y remodelaciones de tipo industrial hasta 60.000 UF, sin plazos definidos.

5. Descripción del negocio.

a) Visión.

Ser una empresa constructora reconocida en el mercado industrial por la calidad de sus trabajos y eficiencia en los tiempos de ejecución, con alta capacidad de adaptación a las necesidades y requerimientos de los clientes, dentro de los presupuestos establecidos.

b) Misión.

Desarrollar proyectos con la mejor relación precio-calidad, otorgando un servicio integral de pre y postventa a nuestros clientes. Generar productividad y rentabilidad a través de una administración de excelencia, con una comunicación efectiva y transparente.

c) **Valores.**

- **Compromiso:** impulsar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, fomentando un entorno respetuoso y orientado al trabajo en equipo.
- **Transparencia:** dar información clara, comprensible, sin datos innecesarios que puedan generar duda respecto de los servicios prestados y sus costos asociados.
- **Responsabilidad:** proveer al cliente de una actualización permanente sobre el estado de avance de su proyecto.

d) **Descripción del producto/servicio.**

La empresa SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA se dedica a ofrecer variados servicios del área de obras civiles e industriales, entre ellos se encuentran servicios de:

- **Construcción:** Se realiza el análisis, asesoramiento, administración y ejecución de diversos proyectos de construcción, haciéndose partícipes en todas las etapas, desde el diseño hasta la construcción de los proyectos, enfocándose principalmente en la construcción industrial y comercial.
- **Habilitación:** La empresa está capacitada para realizar determinados requerimientos según la necesidad de los clientes, a fin de transformar un espacio que será destinado a nuevas funciones.
- **Remodelación:** Se entregan soluciones para modificar la organización y/o estructuración de un recinto según los requerimientos de los clientes, ya sea reparando o modernizando el proyecto original, sin alterar el normal desarrollo de sus funciones.

Capítulo II: Análisis del proyecto.

1. Análisis del macroentorno.

a) Análisis estratégico, basado en el modelo PESTEL.

i) Político.

Según el informe “Populismo en 2024”, más del 60% de los chilenos considera que el país está en declive y se deduce de la encuesta que es creencia común que hay una gran división entre la elite política y la gente trabajadora (Young, 2024).

Político		100%		
Peso ponderado en el PESTEL	Aspectos Analizados	Impacto	Peso	Valor
20%	1- Punto Analizado	4	100%	4
		Valor Total		4
		Valor Ponderado		0.8

Fuente: Elaboración propia

ii) Económico.

Según el Banco Central, en el primer trimestre del año 2024, el producto interno bruto (PIB) creció 2,3% respecto de igual período del año anterior. La demanda interna, en tanto, aumentó 2,0% reflejo de un mayor consumo e inversión (Banco Central de Chile, 2024).

Según lo informado por el Banco Central, la economía local ha evolucionado en línea con lo proyectado y la actividad ha ido retomando una senda de crecimiento coherente con su tendencia. La inflación se ubica en torno a 3,5% anual y sus expectativas a dos años se mantienen en 3% (Castro, 2024).

Según un artículo del diario electrónico El País Chile, el Banco Central prevé un crecimiento para 2024 entre 2% y 3%, mayor a su proyección anterior entre 1,25% y 2,25%, pero insiste en que “a

medida que se revertan algunos de sus elementos transitorios, la actividad volverá a crecer a tasas más bajas, similares a las proyectadas previamente”. Así, para 2025 y 2026, estima un rango de crecimiento entre 1,5% y 2,5%, con una economía que irá convergiendo a su tasa de crecimiento potencial (Castro, 2024).

El Consejo del Banco Central ha decidido reducir la tasa de interés de política monetaria (TPM) en 25 puntos base, fijándose en 5,75% anual en junio 2024. Aunque esta medida resultará en una nueva disminución de las tasas de interés a corto plazo, las tasas a largo plazo permanecen elevadas. Las tasas de interés bajas pueden fomentar la inversión en nuevos proyectos, mientras que tasas altas pueden restringirla. (Cámara Chilena de la Construcción A.G. , 2024)

Según el informe “Populismo en 2024”, el 65% de los chilenos encuestados considera que “la economía de mi país está manipulada para favorecer a los ricos y poderosos”, teniendo un alza de cuatro puntos porcentuales respecto de 2022 (Young, 2024).

Económico			100%	
	Aspectos Analizados	Impacto	Peso	Valor
Peso ponderado en el PESTEL	1.- Punto Analizado	7	30%	2.1
	2.- Punto Analizado	6	25%	1.5
	3.- Punto Analizado	7	30%	2.1
	4.- Punto Analizado	6	25%	1.5
	5.- Punto Analizado	4	20%	0.8
Valor Total				8
Valor Ponderado				4.8

Fuente: Elaboración propia

iii) Social.

Según el Boletín N° 308 emitido por el INE, la estimación de la tasa de desocupación nacional fue 8,3%, contrayéndose 0,2 puntos porcentuales en doce meses. Anualmente, la estimación del total de personas ocupadas aumentó 3,3 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2024).

Social			100%	
	Aspectos Analizados	Impacto	Peso	Valor
Peso ponderado en el PESTEL	1.- Punto Analizado	1	100%	1
Valor Total				1
Valor Ponderado				0.05

Fuente: Elaboración propia

iv) Tecnológico.

Actualmente la empresa cuenta con toda la tecnología imperante para poder desarrollar el proyecto sin ningún problema.

v) Ecológico.

Actualmente no hay noticias que afecten el desarrollo del proyecto. Adicionalmente, la empresa cumple con todos los estándares y leyes que benefician el desarrollo del giro.

vi) Legal.

Para dimensionar y cuantificar cuál es el impacto de la “permisología” en las inversiones y la construcción, la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP) realizó investigaciones con reveladores datos. El más reciente es el informe publicado en julio de 2023, llamado “Análisis de los permisos sectoriales prioritarios para la inversión en Chile”. El estudio aporta evidencia sobre las deficiencias, atrasos y falta de certeza en el marco regulatorio para los proyectos de inversión (Castro, 2024)

En Chile para los años 2024 y 2025, el entorno para una constructora estará influenciado por una variedad de factores que podrían presentar tanto oportunidades como desafíos. La capacidad de la constructora para adaptarse a estos cambios será clave para el éxito en un clima competitivo y en evolución.

	Legal		100%	
	Aspectos Analizados	Impacto	Peso	Valor
Peso ponderado en el PESTEL	1.- Punto Analizado	1	100%	1
15%				
	Legal	Valor Total		1
		Valor Ponderado		0.15

Fuente: Elaboración propia

Conclusión del Análisis PESTEL.

A través del análisis del macroentorno se pueden identificar que las variables que afectan

mayoritariamente a SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA son del ámbito:

- Político por la alta polarización y desconfianza en la clase política, quienes son los que habitualmente concentran el manejo de las industrias.
- Económico, debido a la inestabilidad económica por el nivel bajo de PIB, las altas tasas de interés y el estancamiento de la inflación.

El área social y legal tienen menor injerencia porque no son factores determinantes para el funcionamiento de la empresa.

	Resultados PESTEL	Valor Ponderado
20%	Político	0.8
60%	Económico	4.8
5%	Social	0.05
10%	Legal	0.15
100%	TOTAL	5.8

Fuente: Elaboración propia

2. Análisis del microentorno.

a) Análisis industrial y competitivo (5 fuerzas de Porter).

i) Rivalidad entre Competidores Existentes.

Los competidores son numerosos en esta industria e incluyen una amplia variedad de empresas, desde pequeñas constructoras hasta grandes que poseen recursos significativos. Un factor clave para los competidores es la diferenciación en cuanto a calidad, precio y servicio al cliente, las empresas que no logran diferenciarse pueden ver afectada su cuota de participación en el mercado. El nivel de rivalidad entre los competidores es alto, lo que representa un desafío constante en la búsqueda de diferenciación y sostenibilidad en el mercado.

	BAJA	MEDIA	ALTA
Número de Competidores			x
Tasa de crecimiento de la Industria	x		
Diversidad de los competidores		x	
Valor de la Marca			x
Nivel de gastos de publicidad			x
Rivalidad entre competidores existentes			x

Fuente: Elaboración propia

ii) Poder de Negociación de los Proveedores.

En este sector prima la especialización según la materialidad, y están dominados por grandes proveedores, los cuales manejan los precios de los productos en el mercado, sumándose, además, que la sustitución de algunos insumos no es fácil debido a la particularidad del producto. Esta situación se agudiza cuando hay dependencia de materiales clave para la industria como son el acero, madera, hormigón, por ejemplo. De esta forma, los proveedores tienen un alto poder de negociación ante sus clientes.

	BAJA	MEDIA	ALTA
Evolución de los precios relacionados con la sustitución			X
Percepción de la diferencia de productos entre proveedores			X
Costos por cambio de proveedores			X
Facilidad de productos alternativos		X	
Grado de concentración del proveedor			X
Costo de lo adquirido en relación con el precio de venta del proyecto		X	
Diferencias de calidad	X		
Poder de negociación de los proveedores			X

Fuente: Elaboración propia

iii) Poder de Negociación de los Clientes.

Los clientes tienen un alto poder de negociación frente a las constructoras, ya que, al ser pocos y solicitar proyectos personalizados, ellos pueden imponer sus condiciones y decidir por quien le ofrezca mejor relación precio – calidad. A su vez, la flexibilidad al realizar un proyecto se convierte en una ventaja competitiva para algunas constructoras que tendrán las condiciones económicas para satisfacer las necesidades de los clientes.

	BAJA	MEDIA	ALTA
Concentración de Constructoras		X	
Dependencia de los canales de distribución			X
Posibilidad de Negociación		X	
Facilidad del cliente de cambiar de constructora			X
Volumen de clientes en el mercado	X		
Sensibilidad del cliente al precio			X
Ventaja diferencial (personalización) del proyecto			X
Poder de negociación de los clientes			X

Fuente: Elaboración propia

iv) Amenaza de Nuevos Competidores.

El sector de la construcción industrial es un mercado que cuenta con múltiples barreras de entradas y a pesar de que es sencillo crear una empresa, los nuevos competidores se verán enfrentados a varias dificultades que, a futuro, no permitirán su permanencia en el rubro, tales como las estrictas normas y regulaciones, el alto capital inicial que se requiere para la adquisición de maquinarias, licencias, recursos humanos e insumos requeridos para ejecutar los proyectos, etc. Podríamos concluir que la amenaza de nuevos competidores es baja debido a las barreras previamente mencionadas, aunque no es imposible para empresas con buenos recursos.

	BAJA	MEDIA	ALTA
Existencia de barreras de entrada	x		
Valor de la Marca	x		
Requisitos de Capital	x		
Ventaja de la curva de aprendizaje	x		
Políticas Gubernamentales	x		
Amenaza nuevos competidores	x		

Fuente: Elaboración propia

v) Amenaza de Productos Sustitutos.

El cliente que requiera un proyecto personalizado podrá obtener diferentes propuestas y deberá ser capaz de escoger la constructora que le ofrezca mejores garantías entre los distintos modelos de trabajo cotizados, ya que, cada una de ellas manejará tiempos, insumos, tecnología y precios diferentes, de esta forma la amenaza de productos sustitutos alcanza un nivel medio dependiendo de lo especializado del proyecto.

	BAJA	MEDIA	ALTA
Tendencia del cliente a proyectos personalizados	x		
Evolución de los precios según personalización		x	
Nivel de diferenciación entre proyectos		x	
Amenaza Productos sustitutos		x	

Fuente: Elaboración propia

Conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El análisis de microentorno presenta un escenario positivo para SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA, debido a que el atractivo de la industria es elevado a pesar de que

algunas variables representen una amenaza sustancial a la hora de lograr los objetivos, esto por la estabilidad de la industria a pesar del escenario económico del país y por la trayectoria, liderazgo en costos y experiencia con la que cuenta la empresa, la cual le da una ventaja sobre su competencia directa.

Poder de negociacion de los clientes			x
Poder de negociacion de los proveedores			x
Amenaza nuevos competidores	x		
Amenaza Productos sustitutos		x	
Rivalidad entre competidores existentes			x
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA			x

Fuente: Elaboración propia

3. Aplicación del modelo de cadena de valor.

La cadena de valor tiene como objetivo incrementar la rentabilidad de la empresa a través de la identificación de los departamentos más relevantes en la prestación de los servicios ofrecidos.

a) Actividades principales.

i) Logística de entrada.

Planificación de materiales requeridos, almacenamiento de materiales e insumos, planeamiento del transporte, planificación instalaciones de obra, recepción de datos de clientes.

ii) Operaciones.

Obras preliminares, y actividades de ejecución del proyecto como levantamiento de muros, pavimentación, estructuras, cubiertas, entre otras.

iii) Logística Externa.

Pago oportuno a proveedores, control de documentación de obra, informe de avance del proyecto, información oportuna de la base de datos.

iv) Marketing y Ventas.

Publicidad en RRSS, página web, revistas de construcción orientadas a promocionar los diferentes proyectos constructivos, eventos, promoción.

v) Servicio post venta.

Servicios de reparación, resolución de reclamos y quejas, mantenimiento de maquinaria, fidelización del cliente, análisis de resultado.

b) Actividades Secundarias.

i) Infraestructura.

Gerencia comercial, finanzas, contabilidad, aspectos legales, gestión de calidad.

ii) Recursos Humanos.

Selección, promoción, adjudicación de cargos, mejoramiento continuo, gerencia participativa

iii) Desarrollo de la tecnología.

Procedimientos, tecnología de procesos utilizados en cada actividad de la cadena de valor, redes y sistema de gestión.

iv) Compras.

Compra de equipos, provisiones de materiales, consecución de materias prima, mantenimiento, maquinarias.

4. Análisis situacional estratégico (FODA).

a) Factores Internos.

i) Fortalezas:

- Amplia experiencia en la Industria debido a la larga trayectoria de su dueño.
- Colaboradores ampliamente calificados y con permanente capacitación en la construcción.
- Prestigio ante sus clientes y pares.
- Flexibilidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

ii) Debilidades:

- Falta de recursos para poder desarrollar mayor cantidad de proyectos al mismo tiempo.
- Ventas débiles por un grupo de clientes reducido.
- Ausencia de estrategia de marketing que no permite una mejor exposición para competir con los pares.

b) Factores Externos.

i) Oportunidades:

- Mercado en constante expansión, por lo que este tipo de industria siempre cuenta con clientes nuevos dispuestos a contratar empresas de construcción.
- Necesidad permanente en el área industrial de remodelación de instalaciones para la producción o funcionamiento operacional.

ii) Amenazas:

- Competidores directos más grandes que pueden sacrificar utilidades para adjudicarse los proyectos a menor precio.
- Vulnerabilidad financiera ante cambios en la esfera política o estado de la economía.

5. Ventaja(s) competitiva(s).

SAVA Asesorías y Construcciones SPA no tiene ventajas competitivas tangibles, sin embargo, en el aspecto intangible entrega:

- Servicio flexible y a la medida, acompañado de asesorías en todo momento.
- Experiencia sobre 10 años en construcción de proyectos.
- Personal capacitado.
- Postventa garantizada.

Todo esto se traduce en una curva de aprendizaje adquirida, manejo de una economía de escala y el conocimiento de los proveedores, lo cual le permite a la empresa entregar como resultado final ante el cliente, un precio de mercado competitivo o liderazgo en costos.

Capítulo III: Investigación de Mercado.

1. Investigación de Mercado.

Considerando que el modelo de negocio es B2B, es decir, orientado a otras empresas, la prioridad en la investigación de mercado debe ser conocer al cliente, segmentarlo y clasificarlo en grupos afines según ciertos criterios de convergencia, con el fin de entender sus necesidades y ser capaces de proponer soluciones a sus requerimientos específicos.

2. Objetivo general del estudio de mercado.

Para cumplir el objetivo de posicionar a la empresa en el mercado de la construcción industrial, se realizó una investigación para obtener datos específicos sobre las necesidades y preferencias de los clientes potenciales de este servicio, así como de los actores principales que están involucrados en este sector productivo, a fin de proponer un plan estratégico, acorde a los resultados obtenidos luego del análisis de la información.

3. Objetivos específicos del estudio de mercado.

- Determinar una base de clientes existentes y potenciales que sean de interés para SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA.
- Dividir los clientes según segmento o actividad económica.
- Seleccionar una muestra para realizar las encuestas con enfoque mixto.
- Preparación de preguntas para encuestas (cuantitativa y cualitativa) para su realización.
- Análisis de las muestras y toma de decisiones para seleccionar las estrategias y tácticas de marketing.

4. Tipo de Metodología y Muestreo.

La metodología utilizada es la investigación mixta que consiste en recopilar, analizar e integrar tanto la investigación cuantitativa como cualitativa, con el fin de obtener percepciones útiles e identificar nuevas oportunidades de negocios. Para esto, se utilizó una muestra no probabilística con un muestreo por conveniencia, reutilizando la información de una base de clientes existentes y

potenciales con las que SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA pretende relacionarse comercialmente.

5. Tamaño de la muestra.

Se realizó un estudio a partir de una muestra de 40 empresas segmentadas según su área productiva y zona geográfica en la que operan, cuya división para el testeo fue en base a si generaron una relación comercial con SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA o si solo hubo una intención de trabajo que no se concretó.

Los sujetos de análisis fueron testeados mediante la realización de encuestas de satisfacción e interés formuladas a quienes ejecutaron proyectos de construcción industrial durante el 2024, con lo que se buscó obtener una perspectiva cuantitativa en cuanto a sus proyecciones numéricas, mientras que en otros sujetos se utilizó el recurso de entrevista, con la que se busca conseguir una aproximación cualitativa.

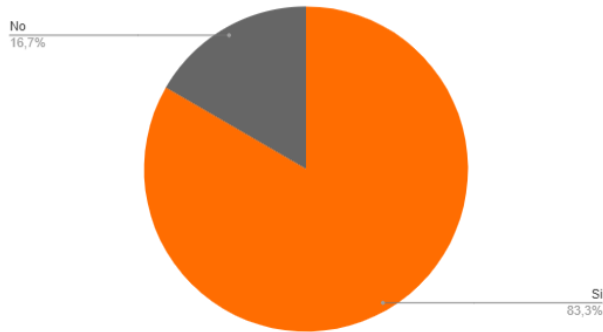
Las encuestas contenían preguntas entorno a la sensación y proyección económica para el 2025, sondeos sobre que sectores se presenta con más posibilidades de generar proyectos de construcción, la naturaleza de estos y los costos estimados para su ejecución.

6. Resultados Investigación de Mercado.

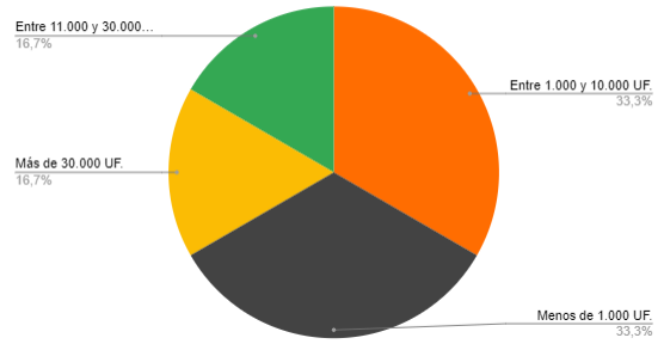
Analizadas las respuestas de la encuesta de satisfacción, se visualiza que un 83,3 % de los clientes actuales de la empresa planea la ejecución de proyectos para el próximo año.

De ellos el 16,7% anticipa obras entre 11.000 y 30.000 UF, mismo porcentaje comparten los proyectos de más de 30.000 UF. Adicionalmente, 33,3% de los clientes esperan realizar proyectos de menos de 1.000 UF, mientras que el 33,3% restante espera contratar proyectos valorizados entre 1.000 y 10.000 UF.

¿Tiene planes de realizar algún proyecto de construcción durante el 2025 ?



¿Cuál estima que sería el tamaño de la obra y su valor en UF ?

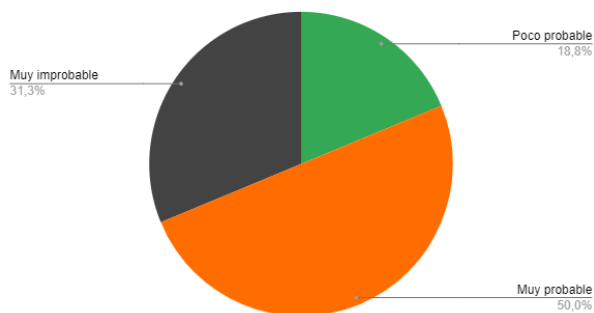


Fuente: Elaboración propia

La naturaleza de los proyectos corresponde mayoritariamente a la construcción de galpones o bodegas, lo que resulta consecuente con los montos que se han indicado como costos de los proyectos en UF, ya que generalmente los montos de los servicios de remodelaciones y habilitaciones es menor.

En cuanto a la pregunta sobre si realizaría el proyecto con SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA, se indica que sólo un 50% lo llevaría a cabo con la empresa, lo que resulta preocupante, por lo que el posicionamiento y adquisición de nuevos clientes debe ser la prioridad en la estrategia de marketing. El porcentaje restante señala que son bajas o casi nulas las probabilidades de realizar el proyecto con la empresa.

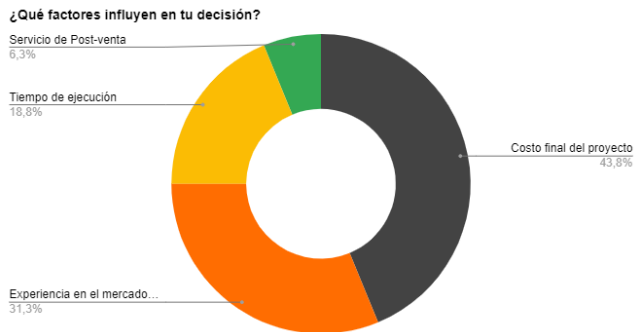
¿Qué tan probable es que realices tu proyecto con SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA?



Fuente: Elaboración propia

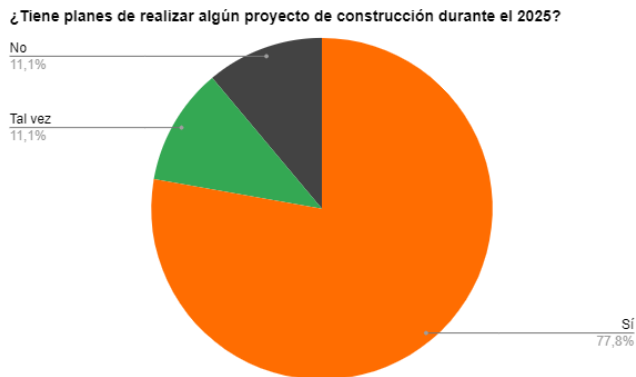
Un 43,8% de los clientes indican que el factor que más influye en su decisión es el costo final del proyecto, seguido de la experiencia que la empresa tenga en el mercado de la construcción industrial que aparece representada por el 31,3%, en tercer lugar de importancia está el tiempo de

ejecución de los proyectos con un 18,8%.



Fuente: Elaboración propia

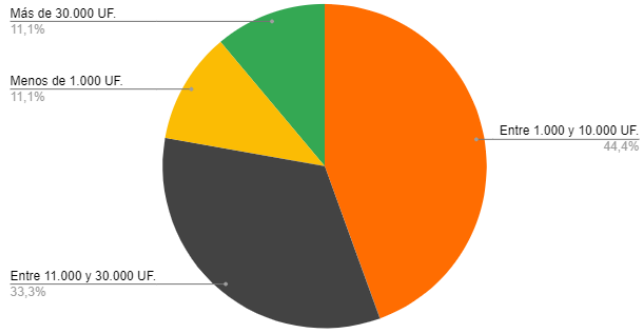
En cuanto a los resultados de la encuesta de interés aplicada a potenciales clientes de la empresa, se ha reflejado que un 77,8% de ellos indica que tiene intenciones de ejecutar algún tipo de proyecto de construcción durante el 2025, mientras que el 22,2% restante no sabe o derechamente no realizará proyectos.



Fuente: Elaboración propia

El tamaño de las obras que los potenciales clientes tendrían proyectadas ejecutar, está planteado de la siguiente forma: un 44,4% planea proyectos entre 1.000 y 10.000 UF, el 33,3% entre 11.000 y 30.000 UF, mientras que el 22,2% restante está en los extremos bajo 1.000 UF o sobre 30.000 UF.

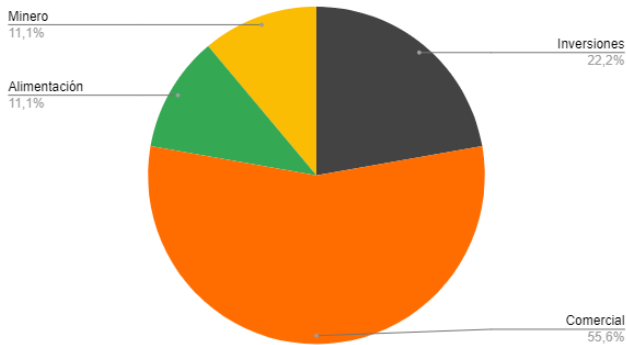
¿Cuál estima que sería el tamaño de la obra y su valor en UF?



Fuente: Elaboración propia

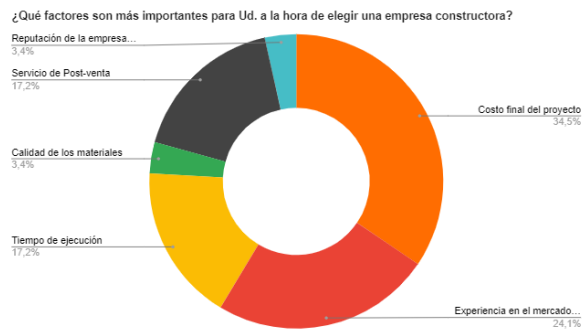
El sector industrial con más expectativas de desarrollo es el Comercial con un 55,6%, debido a la demanda de construcción de centros de distribución asociada al e-commerce proyectada para el 2025, seguido del sector de inversiones con un 22,2% y el sector minero y alimenticio con un 11,1% cada uno.

¿En qué sector industrial se desempeña su empresa?



Fuente: Elaboración propia

El 55,6% de los encuestados contrata servicios de construcción de terceros más de 3 veces al año, mientras que el 44,4% solo lo hace 1 vez al año, lo que representa una mejor oportunidad de crecimiento, ya que ninguno de los encuestados declaró tener constructora propia. Adicionalmente, los factores que más valoran los clientes a la hora de escoger una empresa constructora son el costo final del proyecto con un 34,5% y la experiencia en el mercado de la construcción industrial con un 24,1%, mientras que los factores que más afectan la toma de decisiones son la situación económica del país y su preferencia por otro tipo de inversión.



Fuente: Elaboración propia

Con relación a la naturaleza de los proyectos, los encuestados consideran que durante el 2025 requerirán en un 55,6% proyectos de remodelación, en un 33,3% proyectos de construcción y 11,1% proyectos de habilitación.

En base a los resultados de las encuestas, la proyección para el 2025 es positiva ya que se prevé un movimiento importante en la industria de la construcción, a pesar de los indicadores económicos previamente mencionados que destacan una inflación estable y bajo crecimiento del PIB. El desafío de SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA deberá ser posicionarse por sobre su competencia directa llevando a cabo un plan de marketing y ventas orientado a la captación y retención de clientes de los rubros comerciales y mineros debido a la constante demanda que presentan.

Capítulo IV: Estrategia de marketing.

1. Objetivo general de la estrategia de marketing.

El objetivo general de la estrategia de marketing es potenciar la imagen de la empresa con el fin de mantener como clientes a las empresas ya fidelizadas y capturar el interés de los potenciales clientes que se mostraron receptivos a contratar los servicios de SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA, para adjudicarse un mayor número de proyectos anualmente e incrementar las ventas.

2. Definición del segmento objetivo.

De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, el segmento objetivo para SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA durante el 2025 serían las empresas privadas pertenecientes a los sectores minero, de inversiones y comercial, que estiman tener proyectos de remodelación y construcción hasta 30.000 UF.

3. Definición de las estrategias.

SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA utilizará las siguientes estrategias para la retención y adquisición de clientes:

a) Estrategia de Promoción:

- Estrategia de atracción o pull porque está diseñada para captar la atención e interés de un público objetivo para que se conviertan en clientes.
- Estrategia de empuje o push para impulsar al cliente a visualizar que hay necesidades permanentes que pueden ser atendidas por la empresa.
- Branding ya que permitirá establecer la identidad de la empresa y posicionar la marca frente a los clientes.

b) Estrategia de Procesos:

- Fidelización del cliente para lograr una relación a través de procesos específicos especialmente orientados en sus necesidades.

4. Plan de marketing con indicadores.

a) Acciones Tácticas asociadas a la estrategia de atracción.

- Relanzamiento y fortalecimiento de página web y redes sociales que permitan mayor visualización de los proyectos.
- Publicidad en línea, a través de Google Ads y redes sociales, además de la optimización de los motores de búsqueda de internet para aumentar las posibilidades de match con palabras claves utilizadas por los clientes.
- Realización de marketing de contenido para las redes sociales a través de la creación de blogs, infografías, videos y podcast con distintas temáticas que logren una mejor vinculación con los clientes.
- Networking para el posicionamiento mediante la participación en asociaciones y organizaciones de la industria, asistencia a eventos tales como conferencias, ferias comerciales y seminarios.

En el caso del marketing digital la medición se hace a través del número de clics en el enlace, según IP, su alcance o número de personas que vieron el anuncio y/o publicación al menos una vez, reacciones a las publicaciones, volumen de tráfico en el sitio web, cantidad de veces que fue compartida la publicación, entre otras. Esta estrategia promete mayor visibilidad ante los clientes mes a mes, y este indicador busca determinar si la estrategia de marketing es efectiva y se ve a través del aumento de interacciones. El control de este indicador se hace mensualmente en una reunión, entre el gerente general de SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA y el ejecutivo asignado de la empresa de asesoría de marketing, donde se planifica el contenido de cada actualización, así como medidas de reactivación.

El networking medirá la cantidad de clientes que provengan de la interacción en conferencias, ferias comerciales y seminarios y que manifiesten su interés por realizar proyectos de construcción con SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA. De la base de clientes que se genera en estas

instancias, se medirá los clientes que se transformará en un lead calificado quienes son los que tienen mayor probabilidad de concretar un negocio con la empresa. Esta estrategia promete un incremento en la base de potenciales clientes, sin embargo, este tipo de eventos son de un alto costo y de una ocurrencia más bien esporádica, por lo que solo se podrá tener un control anual el cual será informado por el equipo de venta y evaluado por el equipo de marketing junto al gerente general de SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA.

b) Acciones Tácticas asociadas a la estrategia de empuje.

- Generación de descuentos para clientes que hayan realizado un proyecto con la empresa durante el 2025 en futuros proyectos que se materialicen en un corto plazo (hasta 6 meses).
- Implementación de un área de ventas especializada, tanto para captación como retención de clientes.
- Visita de evaluación inicial del proyecto, cuyo valor se podrá descontar del precio final en caso de adjudicación.

Las acciones tácticas de empuje buscan orientar al cliente y aumentar su grado de confianza con SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA, de modo que puedan evaluar una relación comercial prolongada en base a sus necesidades permanentes de mejora. La táctica de descuento se mide a través del porcentaje del monto rebajado que se ve reflejando en el presupuesto de cobro. Por otra parte, la creación de un equipo de venta especializado permitirá cumplir la proyección anual y la medición de los ingresos obtenidos por proyectos a través de metas trimestrales.

c) Acciones Tácticas asociadas al branding.

- Entrega de merchandising a clientes ya fidelizados según estacionalidad programada en la Carta Gantt.
- Entrega de merchandising promocional en visita de evaluación inicial del proyecto.
- Participación en ferias de construcción.
- Decoración publicitaria en indumentaria y maquinaria asociada.

Estas tácticas tienen como propósito el posicionamiento de la marca ante los clientes, ya que buscan al igual que la estrategia de atracción, una mayor visibilidad de cara al público. Se mide a través de la percepción que se tiene de la marca, es más bien un indicador subjetivo, el cual va de la mano con el marketing digital, el cual intenta ubicar la empresa en la retina de los clientes y perdurar en el

tiempo. Es gestionado por el área de marketing y se evalúa su efectividad mensualmente con la cantidad de proyectos adjudicados, interacciones en RRSS y recomendaciones a terceros. Adicionalmente, se puede medir anualmente con el presupuesto de marketing, el cual puede aumentar o disminuir según la cantidad de clientes con la que se tenga relación.

d) Acciones Tácticas asociadas a la fidelización.

- Reuniones semanales para revisar los avances del proyecto entre el Gerente de Proyecto de SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA, el Administrador de Obra, Inspector Técnico de Obra y persona designada por el cliente.
- Flexibilización en el proceso de contratación entregando la posibilidad de comenzar la obra con un valor proforma.
- Emisión de boletín promocional trimestral con los últimos proyectos realizados para que los clientes se mantengan informados y actualizados con los distintos tipos de proyectos realizados.

Estas acciones buscan generar lazos duraderos y de calidad con los clientes, con el objetivo de satisfacer sus necesidades permanentemente. Es un indicador que se mide en base a la lealtad que tienen los clientes con SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA en cuanto a interacciones y realización de proyectos. Debido a que el rubro de la construcción es de ejecuciones a largo plazo, las evaluaciones deben ser llevadas a cabo anualmente por el equipo de ventas.

5. Presupuesto de marketing.

El presupuesto de marketing contiene todas las partidas en que la empresa debe invertir para lograr los objetivos planteados por la estrategia cuyo desarrollo se ha estimado para el plazo de 1 año calendario.

Es importante señalar, que el presupuesto se ha proyectado en base a la estrategia planteada, y algunos de sus ítems tienen un desembolso proporcional al logro de los objetivos. De esta forma se aprecia que el mayor gasto está representado por el merchandising estacional para clientes y la participación en ferias, pues con esto se apunta a ampliar el abanico de posibles clientes a través del networking y de la estrategia de conocimiento de marca.

Secundan a estos objetivos, la inversión en indumentaria para trabajadores de la obra y oficina, merchandising interno como carpetas, sobres, pendones, letrero, gráfica de vehículos, lanyard, kit de bienvenida, entre otros.

Los ítems de mantención de página web y redes sociales junto a la asesoría externa de marketing son una necesidad permanente, pues ellos mantienen actualizados los canales digitales con el desarrollo de las obras y la información relevante de la empresa.

Capítulo V: Plan de operaciones.

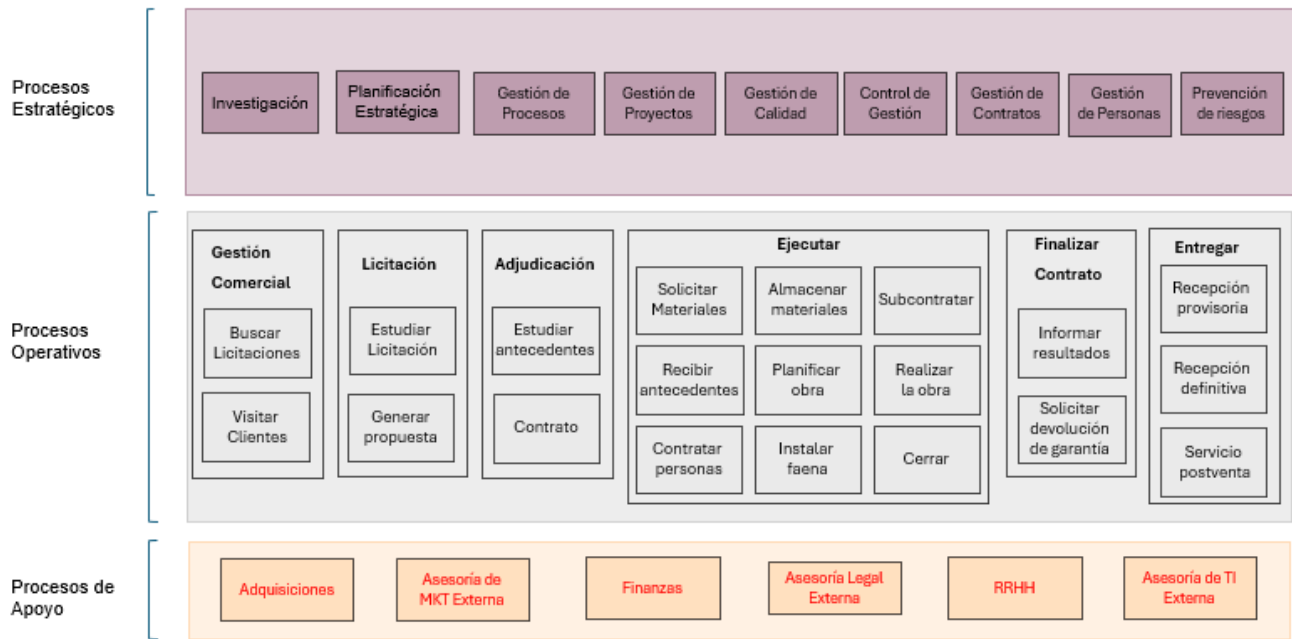
1. Mapa de procesos de la empresa.

SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA cuenta con distintos procesos funcionales los cuales están divididos en 3 etapas, de modo que, cada planeación sea llevada a cabo cuidadosamente para que la ejecución de los proyectos sea completada en tiempo y forma, respetando lo máximo posible los presupuestos y plazos entregados.

La primera etapa, llamada procesos estratégicos, está orientada a determinar las políticas internas, estrategias, objetivos y metas de la empresa, esto a través de la investigación, planificación estratégica, gestión de procesos, proyectos y calidad, control de la gestión, contratos y personal, así como la prevención de riesgos.

La segunda etapa, procesos operativos, busca llevar a cabo todas las acciones necesarias para construir un proyecto de principio a fin, incluyendo la entrega final al cliente y servicio de post venta. Para esto, cada sub-etapa contempla distintas acciones, tales como la gestión comercial, al inicio del proceso, que incluye la búsqueda de licitaciones y visitar clientes, el proceso de licitación, que contempla el estudio de esta y la propuesta presentada, la adjudicación que envuelve el estudio de los antecedentes y la realización y firma del contrato. Una vez completada la primera sub-etapa, comienza la ejecución que tiene como acciones principales el solicitar y almacenar materiales, subcontratación de mano de obra y maquinaria, recepción de antecedentes, planificación y realización de la obra, instalación de la faena y cierre. Al término de esta sub-etapa, se ingresa en el proceso de finalización del contrato a través del informe de resultados y solicitud de devolución de garantías asociadas, para finalmente completar este proceso con la sub- etapa de entrega que incluye la recepción provisoria, la recepción definitiva y el servicio de post venta.

En la última etapa, conocida como procesos de apoyo, se encuentran las acciones tales como las adquisiciones, asesorías externas de marketing, legales y de TI, finanzas, y recursos humanos, las cuales están diseñadas para proporcionar las funciones y servicios necesarios que permiten que los procesos operativos y estratégicos se lleven a cabo eficiente y eficazmente. Si bien no están directamente involucrados en la construcción de las obras, son esenciales para el funcionamiento general de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

2. Actividades de implementación (Carta Gantt).

La Carta Gantt diseñada para esta propuesta, está dividida por áreas o departamentos, en donde se destacan los procesos más relevantes de cada una de ellas, y cuya planificación se integra durante el tiempo estimado para el desarrollo de la estrategia, que, según lo mencionado previamente, corresponde al plazo de un año calendario.

Las áreas que tienen asignadas las tareas más relevantes para la estrategia propuesta son las siguientes:

- Marketing y Ventas: área que tiene a su cargo la renovación de la página web, la designación de un community manager, la elaboración y el diseño del merchandising y las actividades relacionadas con el posicionamiento de marca.
- Comercial: área encargada de organizar, controlar y potenciar la relación con los nuevos clientes, así como con los clientes ya fidelizados, a través de visitas y seguimiento de sus intereses y necesidades, así como evaluar la participación en eventos que permitan aumentar la visibilización de la empresa en el medio y controlar el funcionamiento del servicio de postventa.
- RRHH: área responsable de la creación del cargo de Gestor de Proyectos, de su contratación

y capacitación; así como de su integración en la organización.

- Finanzas: área encargada de evaluar los presupuestos y actualizar los flujos que serán necesarios para llevar a cabo las tareas previamente señaladas.



Fuente: Elaboración propia

3. Presupuesto de operaciones.

La estructura del presupuesto de operaciones está dada por la implementación de las tareas del mismo negocio, lo que se refiere a todos los gastos que se incurren durante la ejecución de un proyecto de obra. Esto incluye los costos directos compuestos por estimaciones de:

- Materiales (todo lo que se incorpora físicamente a la obra, como cemento, ladrillos, acero, etc.).
- Mano de obra: el costo del trabajo humano necesario para llevar a cabo las diferentes tareas de la construcción.
- Arriendo de maquinaria y equipos: el alquiler o depreciación de la maquinaria y los equipos utilizados en la obra.

Asimismo, se consideran los costos indirectos, en los que se incluyen:

- Gastos administrativos de obra: costos relacionados con la gestión y administración del proyecto.
- Gastos de Administración de Oficina: costos que se relacionan con la gestión y mantenimiento de la organización.

El monto considerado en las partidas de este presupuesto se ha calculado en base a una proyección de ventas estimada para el plazo de 1 año calendario.

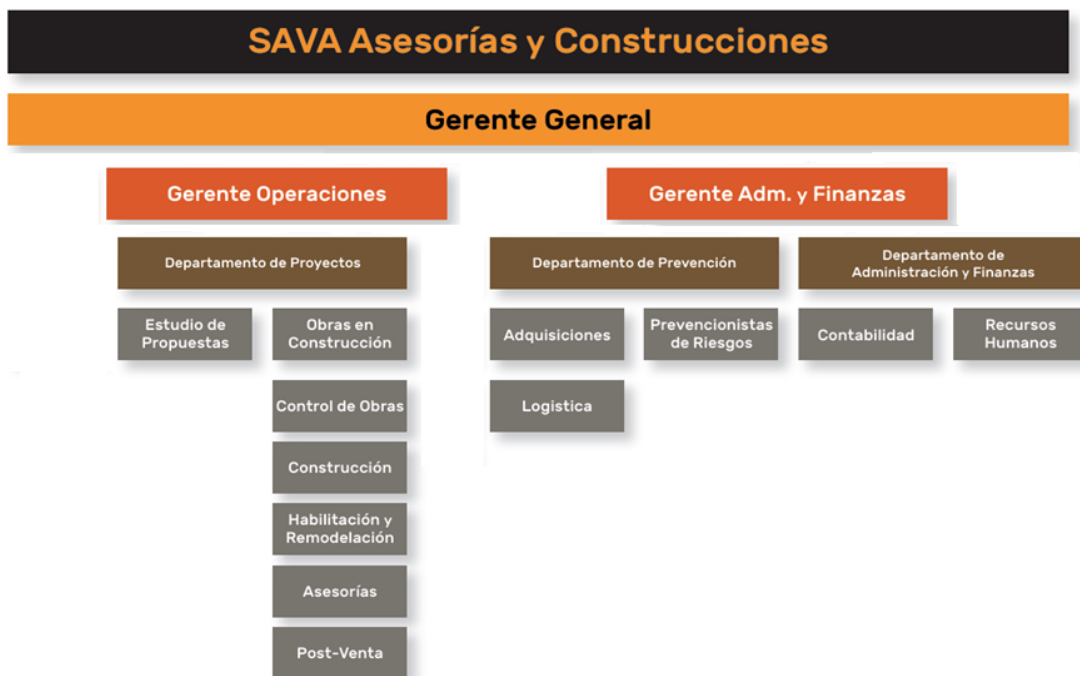
Capítulo VI: Plan de recursos humanos.

1. Estructura organizacional de la empresa.

Durante el 2024, la estructura organizacional que constituía a SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA era la estructura jerárquica piramidal, la cual se mantendrá a futuro, a pesar de la reestructuración propuesta para el 2025.



Organigrama de Empresa



Fuente: Elaboración propia (2023)

Se pasa de tener dos Gerencias (Comercial y Administración y Finanzas) a la incorporación de una tercera Gerencia, la Operacional, quedando así compuesta por distintos niveles de subordinación (Gerencias y Jefaturas operativas) que obedecen a una fuente única de autoridad (Gerente General) y cuyas decisiones son comunicadas de forma descendente a través de canales formales.

Adicionalmente, y según la propuesta, se crea el Departamento de Innovación y Ventas, el cual estará a cargo de la adquisición de nuevos proyectos y de impulsar el crecimiento de la empresa,

junto a la subdivisión de Marketing la que será la encargada de visibilizar la marca y definir un plan de trabajo para suplir la demanda de un nicho determinado, como en este caso son las industrias Minera, Comercial o de Inversiones.



Organigrama de Empresa



Fuente: Elaboración propia (2024)

2. Estructura legal de la empresa.

SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA se constituyó el año 2013 como una Sociedad por Acciones, a través de escritura pública suscrita ante don Hernán Cuadra Gazmuri, Notario Público Titular de la Primera Notaría de Santiago. Los socios son Matías Sáez Valenzuela y Carla Sáez Valenzuela, cada uno con el 50% de las acciones.

3. Perfiles de cargo.

a) Cargos de Oficina.

i) Gerente General.

Encargado de dirigir y controlar el plan estratégico, estructura y desempeño organizacional, así como definir políticas con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados. Supervisa al Gerente Comercial, al Gerente de Operaciones y al Gerente de Administración y Finanzas.

Funciones:

- Dirigir, supervisar, coordinar y controlar la administración del negocio desde la perspectiva de maximizar beneficios.
- Dirigir aspectos legales, administrativos, comerciales, operacionales, financieros y productivos de la empresa.
- Controlar el avance y estado de los proyectos.
- Controlar el presupuesto Operacional y Financiero.
- Supervisar el cumplimiento de normas técnicas y procesos legales.

ii) Gerente Comercial.

Debe liderar la Gestión Comercial, marketing y ventas en los diferentes proyectos de la empresa en todas sus etapas, desde la definición del perfil comercial del producto, estrategias y planes de marketing.

Funciones:

- Dirigir y supervisar el buen funcionamiento del área Comercial a su cargo.
- Definir y proponer a la Gerencia General los objetivos y políticas comerciales de la empresa y controlar su implementación y sus resultados.
- Planificar las ventas, organizarlas y determinar los canales de distribución, asignando objetivos de venta del producto por zonas geográficas.
- Generar los lineamientos del plan estratégico correspondiente a la empresa.
- Diseñar, aplicar y supervisar las políticas de precios y las condiciones de venta.
- Supervisar la fuerza de venta.
- Obtener los niveles de venta de acuerdo con los objetivos establecidos.

- Dirigir y supervisar las áreas administrativas y financieras a su cargo.

iii) Gerente de Operaciones.

Es responsable por la planificación, organización, dirección estratégica y los resultados de la Constructora. Apoyar el sistema de gestión de calidad de la empresa.

Funciones:

- Efectuar la evaluación, seguimiento y control de todos los proyectos de la empresa.
- Entregar al directorio estrategias y planes de acción para la ejecución de los proyectos encomendados por los constructores.
- Entregar los presupuestos de las obras.
- Revisar los proyectos de las obras, así como también analizar y verificar la pertinencia de modificaciones en los proyectos en ejecución en caso de presentarse.
- Velar por la entrega correcta y oportuna de los proyectos al área de construcción.
- Autorizar todas las contrataciones de profesionales del área para cada Obra y para la oficina central de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de los presupuestos, estrategias y planes de acción e Informar al Gerente General en forma periódica de los avances en las áreas de construcción y proyectos, control presupuestario y avances físicos.
- Ser responsable de la política de seguridad de la empresa.
- Coordinar la oportuna entrega de la información levantada por las distintas áreas de su dependencia que participan en el sistema de gestión de la calidad.

iv) Gerente de Administración y Finanzas.

Debe velar por la optimización de los recursos financieros y administrativos de la empresa. Supervisa al Coordinador de Recursos humanos, Analista contable, Jefe de Recursos Humanos y Tesorero.

Funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la Gestión de los Recursos Humanos, Logísticos, Contables, Activos Fijos y de Finanzas; y brindar apoyo administrativo que requiera la empresa.

- Estar en constante conocimiento del estado de las áreas y del control presupuestario de la actualidad.
- Participar en la Planificación General de la Empresa, y disponer acciones de desarrollo, en concordancia con las metas y objetivos de la empresa.
- Supervisar la ejecución presupuestaria de la empresa.
- Analizar y resolver materias tributarias y contables que afecten la operación de la empresa.

v) Gestor de Proyectos.

Debe diseñar estrategias de mercadeo, analizar el mercado, gestionar las ventas, coordinar con otras áreas de la empresa, y asegurar el cumplimiento de las metas de negocio.

Funciones:

- Capturar nueva clientela para la generación de proyectos de construcción, habilitación y remodelación.
- Lograr negociaciones efectivas para la empresa.
- Monitorear las necesidades de los clientes existentes para generar nuevas oportunidades de negocio.
- Realizar la evaluación, seguimiento y control de sus proyectos.
- Velar por el cumplimiento de los presupuestos, estrategias y planes de acción.
- Participar como exponente en ferias de construcción.

vi) Coordinador de Recursos Humanos.

Debe planificar, controlar y dirigir la Gestión en Remuneraciones, Contrataciones y obligaciones legales. Supervisa al Jefe de Recursos Humanos.

Funciones:

- Coordinar e Implementar mejoras en los procesos de Recursos humanos.
- Velar por el correcto proceso de remuneraciones en la empresa, en relación con la normativa legal vigente.
- Aplicar y velar por el cumplimiento de normas técnicas en la administración de personal, así como de las disposiciones legales y reglamentarias.
- Implementar procesos y mejoras en el área operacional de Recursos Humanos, además de

supervisar el área de remuneraciones.

vii) Encargado de Adquisiciones.

Encargado de realizar, controlar y validar las compras que necesite la empresa tanto para actividades productivas como para las administrativas, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al mejor precio que permita el mercado. Supervisa a Bodegueros, Administrativos de Obra y Chofer.

Funciones:

- Gestionar, efectuar y validar las adquisiciones y contratación de servicios, tanto para oficina central como para obras.
- Realizar un registro documental en planillas de las adquisiciones efectuadas.
- Coordinar y Supervisar la ruta del camión y distribución de los materiales adquiridos.
- Evaluar al menos tres proveedores antes de tomar una decisión de compra, de lo contrario solicitar autorización de compra al Gerente de Administración y Finanzas.
- Llevar un control de precios de insumos consumidos con regularidad
- Gestionar la apertura y/o aumento de las líneas de crédito con proveedores antiguos y/o nuevos para la empresa.

viii) Encargado de Recursos Humanos.

Debe realizar y controlar la trayectoria del trabajador desde el inicio al termino de las relaciones laborales. Supervisa a los Administrativos de las obras.

Funciones:

- Responsable de gestionar procesos para el área de remuneraciones.
- Realizar y coordinar el pago de remuneraciones.
- Realizar procesos de remuneraciones, anticipo, liquidación, leyes sociales, contratación, finiquitos y feriados legales de los trabajadores.
- Responsable de la ejecución, control, mantención y actualización de los documentos de los trabajadores.
- Responsable del proceso de asignaciones familiares, licencias médicas, certificados laborales.

- Responsable del control de asistencia en oficina central y obras.
- Representar a la empresa ante organismos externos, CCAF, IST, AFP, Isapres e Inspección del Trabajo.
- Nexo entre oficina central y las obras a través de los jefes Administrativos en referente a los procesos de Recursos Humanos.
- Revisar, coordinar y velar por la correcta ejecución de los procesos por parte de los administrativos de obra

ix) Analista Contable.

Es el responsable de elaboración y análisis de asientos e informes contables.

Funciones:

- Realizar procedimientos internos del área contable.
- Corregir las cuentas contables cuando se ha detectado un error de imputación.
- Generar respaldos y comprobantes de registros
- Apoyar en la elaboración de EEFF, fiscalizaciones o auditorías internas.
- Realizar registro de documentos contables.
- Recibir y entregar información a proveedores o clientes internos.
- Organizar documentos físicos, con el fin de mantener un orden que facilite las posteriores consultas y solicitudes de respaldos.

x) Tesorero.

Encargado de coordinar, elaborar y ejecutar las gestiones del área de tesorería de la empresa, a fin de asegurar un adecuado manejo y registro de las operaciones de los fondos que se administra.

Funciones:

- Conciliar diariamente los saldos de las cuentas corrientes de la empresa con las cartolas de los bancos.
- Ingresar diariamente los cheques a las planillas de saldo
- Gestionar pagos de servicios y otros requerimientos de las constructoras
- Coordinar con RR. HH y Contabilidad los pagos de remuneraciones, IVA e imposiciones.

- Traspaso de fondos diarios.

xi) Chofer.

Debe prestar servicios afines a la oficina central y las distintas obras de la región.

Funciones:

- Comprar y retirar materiales.
- Trasladar documentación desde y hacia oficina central.
- Realizar cualquier traslado de materiales, herramientas y trabajadores entre las obras.

b) Cargos de Obra.

i) Administrador de Obra.

Responsable de verificar la correcta ejecución de todas las actividades de la obra, velando por: el cumplimiento de la planificación estratégica, el cumplimiento íntegro de los procesos internos para su correcta ejecución, la estricta aplicación de la normativa de calidad vigente y la supervisión constante de la ejecución de las actividades de cada responsable de actividades críticas.

Funciones:

- Velar que la construcción se realice de acuerdo con los planos, especificaciones técnicas y normativa vigente.
- Generar el Control Presupuestario.
- Velar por que se cumpla la prevención de riesgo en toda la obra.
- Dar V°B al comienzo de todas las partidas.
- Velar por el debido avance y armonía de la construcción, ejecutando para esto las medidas necesarias para su realización.
- Visar y supervisar el trabajo de subcontratistas.
- Realizar visaciones de estados de pago para subcontratistas.
- Realizar y actualizar las programaciones semanales de la obra.
- Generar comunicación directa con subcontratistas, velando por el cumplimiento de la seguridad, calidad plazos y mano de obra y toda la documentación legal.

- Llevar el control de los informes semanales de obra, asistencia, avance, calidad, prevención de riesgos y estudios de partidas.
- Velar que se apliquen las mejoras detectadas en las supervisiones.
- Visar remuneraciones de trabajadores de Obra.

ii) Jefe de Terreno.

Verificar la correcta ejecución de la obra, basándose en los planos, especificaciones técnicas y normativa. Velando porque se cumplan los plazos establecidos para el desarrollo de las obras y preocuparse por que se cumpla en cada momento la prevención de riesgos.

Funciones:

- Velar que la construcción se realice de acuerdo con los planos, especificaciones técnicas y normativa vigente.
- Revisar las cubicaciones generadas por los jefes de obras o supervisores.
- Velar por que se cumpla la prevención de riesgo en toda la obra.
- Dar V°B al comienzo de todas las partidas.
- Cuidar los recursos materiales de mano de obra y velar por el buen uso de ellos.
- Gestionar y revisar el pedido de materiales para la obra a bodega, según la previa autorización del administrador de obra.
- Realizar y actualizar las programaciones semanales de la obra.
- Generar comunicación directa con los subcontratistas, velando por el cumplimiento de la seguridad, calidad plazos y mano de obra y toda la documentación legal.
- Llevar el control de los informes semanales de obra, asistencia, avance, calidad, prevención de riesgos y estudios de partidas.
- Velar que se apliquen las mejoras detectadas en las supervisiones.

iii) Jefe de Obra.

Supervisar y coordinar todas las faenas que se están desarrollando en la obra velando por la programación y que los trabajos que se hagan según el estándar que corresponde, al igual que por la seguridad de todos los trabajadores de la obra.

Funciones:

- Velar que se cumpla a cabalidad la pauta de avance entregada, con respecto a las partidas que se deben realizar en la obra.
- Realizar y verificar cubicaciones según corresponda.
- Instruir a los capataces de las partidas que se aproximan a realizar e informar la cantidad de gente que se requiere en cada partida para cumplir con el rendimiento exigido.
- Preparar la planificación de las partidas a realizar en la obra en conjunto con el administrador de obra.
- Revisar todas las faenas a medida que vayan avanzando para así ir verificando si lo construido se hizo según lo que fue planificado y en óptimas condiciones.
- Velar porque los trabajos se realicen en forma segura, incentivando y promoviendo la Prevención de Riesgos
- Realizar chequeo diario de obra, para todas las partidas activas.
- Coordinar el trabajo a realizar en conformidad con el profesional correspondiente, y establecer directrices para capataces
- Velar por el debido uso de herramientas y materiales
- Orientar e instruir a su personal a cargo, en todos los aspectos concernientes a la ejecución de las labores en conformidad con la normativa de calidad vigente.

iv) Prevencionista de Riesgos.

Encargado de asesorar y supervisar la obra cargo, para planificar, organizar, ejecutar y promover acciones permanentes que permitan evitar accidentes del trabajo y enfermedades profesionales en las empresas, y reducir las pérdidas humanas, materiales y ambientales ocasionadas por estos.

Funciones:

- Efectuar acciones educativas y de capacitación de los trabajadores para la prevención de riesgos laborales y de enfermedades profesionales
- Desarrollar, aplicar y evaluar los reglamentos, los programas de prevención y los planes de contingencia de la organización.
- Efectuar acciones educativas y de capacitación de los trabajadores para la prevención de riesgos laborales y de enfermedades profesionales
- Supervisar el debido cumplimiento de las normativas de prevención y seguridad laboral en terreno.

- Aplicar medidas de control y contingencia, en caso de incumplimientos de las normativas vigentes.
- Informar al personal sobre el cumplimiento relacionado con la seguridad laboral.
- Dar a conocer los riesgos de accidentabilidad y relacionados, cuando se producen incumplimientos en la aplicación de la normativa de seguridad.

v) Oficina Técnica.

Debe concretar, realizar el seguimiento y actualizar la planificación y el control de presupuesto, realizar el control de la documentación generada, en la obra, a lo largo de todas las partidas que se realizaran en la obra. Siguiendo las indicaciones establecidas.

Funciones:

- Generar contacto, cotizar y negociar con los subcontratistas.
- Visualizar o programar lo que se viene en la obra según las partidas.
- Vela por el presupuesto de la obra en compra de materiales y de mano de obra.
- Revisar las cubicaciones si corresponde a lo que se encuentran en los planos o en la información de la obra previamente establecida.
- Supervisar los trabajos o las partidas que se vayan dando en la obra en conjunto con los supervisores para así ir verificando que los trabajos se vayan cumpliendo según lo establecido.
- Mantener actualizado el sistema de control presupuestario ingresando los materiales que se necesitan, al igual que subiendo mensualmente lo que se ha gastado ya sea en mano de obra o materiales.
- Realizar acciones necesarias para ver el avance de la obra y saber la estimación de cuando se finalizarán los trabajos.

vi) Capataz.

Debe supervisar la ejecución de los trabajos a su cargo.

Funciones:

- Control de asistencia de personal a cargo.
- Designación de responsabilidades a personal a su cargo.

- Velar por el cumplimiento de trabajo, realizando supervisión directa a personal.
- Cuidar los materiales y velar por el uso adecuado de ellos.
- Respetar las programaciones semanales de trabajo.
- Reportar las labores realizadas por el personal a su cargo a través de informes diarios.

vii) Trazador.

Debe interpretar los planos de arquitectura y llevarlos a expresar en terreno, realizando así el trazado de la obra gruesa.

Funciones:

- Posicionar y regular instrumentos topográficos y de medición
- Replantear en terreno lo expresado en planos de arquitectura y cálculo
- Regula los parámetros operacionales (plomo y nivel) del equipo, según procedimientos de trabajo.
- Informar al Jefe de Obra las desviaciones o desajustes en los parámetros operacionales del equipo, según indicaciones del fabricante y procedimientos de la empresa.
- Revisar y estudiar los planos del proyecto, determinando los puntos de partida (ejes de calles), hacia el terreno de construcción.
- Marcar el contorno de la excavación y sus taludes, de acuerdo con los ejes de referencia entregados por el topógrafo.

viii) Administrativo de Obra.

Debe colaborar y apoyar con las tareas y funciones diarias solicitadas por la jefatura directa y que tengan relación con los procesos de Recursos Humanos, cotización y compra de Material, entre otros.

Funciones:

- Apoyar en todas las funciones que se le sean designadas relacionadas con remuneraciones, contrataciones y desvinculaciones.
- Cotizar y gestionar con el departamento de adquisiciones las compras de material, arriendo

de herramientas o maquinarias solicitadas por la jefatura directa.

- Controlar el libro de asistencia del personal de obra y confeccionar la planilla mensual de asistencia para informar a Recursos Humanos estos registros.
- Informar a Recursos Humanos sobre eventuales desvinculaciones según causales vigentes en el Código del Trabajo.
- Tramitar la legalización de finiquitos ante notario.
- Responsable de ordenar y archivar cada uno de los documentos legales de los trabajadores.
- Llevar el registro de todas las cotizaciones, compras y traslados de herramientas efectuadas para la obra, ordenar y archivar guías de despacho, ordenes de compras y facturas.

ix) Bodeguero.

Colaborar con las labores encomendadas, tener los conocimientos necesarios para recibir y acopiar de forma eficiente cada uno de los elementos, máquinas y materiales y herramientas de su entorno, siendo capaz de discriminar su buen estado.

Funciones:

- Recibir, clasificar, ordenar, discriminar cada uno de los elementos; maquinas, materiales, herramientas y documentos que le sean encomendadas en relación con la bodega.
- Limpiar el área de trabajo, para que tenga las condiciones seguras en la ejecución de las actividades a desarrollar.
- Dar seguimiento a las solicitudes, referentes a su labor, dadas por su Jefatura.
- Respetar y velar por el cumplimiento de las normas de prevención de riesgos.

x) Maestro de Especialidad.

Realizar trabajos de especialidad conforme a su campo, experiencia y capacidad, con el fin de ejecutar de forma correcta cada una de las partidas de la obra, en las que él se ve involucrado.

Funciones:

- Ejecutar los trabajos según los procedimientos e instrucciones dados en obra.
- Procurar que los equipos y herramientas para el trabajo sean adecuados, en cuanto a su funcionalidad y condiciones de seguridad.

- Controlar las etapas del trabajo ligado a su especialidad
- Acatar cada una de las solicitudes, referentes a su labor, dadas por un superior.
- Respetar y velar por el cumplimiento de las normas de prevención de riesgos

xi) Maestro Primera.

Realizar trabajos conforme a su campo, experiencia y capacidad, con el fin de ejecutar de forma correcta cada una de las partidas de la obra, en las que él se ve involucrado.

Funciones:

- Ejecutar los trabajos según los procedimientos e instrucciones dados en obra.
- Revisar el estado y correcto funcionamiento de las herramientas o instrumentos que se requieran para la especialidad.
- Instalar o montar elementos de distinta índole, provisorios o definitivos, según lo requiera la especialidad.
- Efectuar maniobras típicas de la especialidad.
- Acatar cada una de las solicitudes, referentes a su labor, dadas por un superior.
- Mantener su área libre de peligros y riesgos propios de su actividad.

xii) Maestro Segunda.

Realizar trabajos conforme a su campo y capacidad, además de ejecutar correctamente las labores según la especialidad que presta apoyo.

Funciones:

- Cooperar con el jefe de la cuadrilla en trabajos relacionados a la especialidad que apoya.
- Manipular equipos menores relacionados con su especialidad.
- Respetar y velar por el cumplimiento de las normas de prevención de riesgos.

xiii) Jornal.

Colaborar con el trabajo del maestro; limpieza y orden de la obra, con el fin de realizar una correcta ejecución de cada una de las actividades de las cuales es responsable.

Funciones:

- Apoyar en la ejecución del trabajo al maestro.
- Limpiar el área de trabajo previamente al inicio de los trabajos, para que este tenga las condiciones seguras para la ejecución de las actividades a desarrollar y entregar en perfecto orden una vez finalizada la labor encomendada.
- Acatar cada una de las solicitudes, referentes a su labor, dadas por un superior.
- Respetar y velar por el cumplimiento de las normas de prevención de riesgos.

4. Políticas de la empresa.

Las políticas de SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA en el área de Recurso Humano están basadas en el valor del compromiso con sus colaboradores, reconociendo que ellos son el principal motor de desarrollo de la empresa.

- a) **Condiciones Laborales:** Es compromiso de la empresa contar con condiciones laborales adecuadas para que los trabajadores se desarrollen en un ambiente de trabajo seguro, confiable y de respeto mutuo.
- b) **Proceso de Selección:** La empresa tiene como finalidad contratar al personal idóneo, que cuente con la experiencia y competencias necesarias para un adecuado desempeño de las funciones inmediatas y las que potencialmente podrían desempeñar.
- c) **Gestión del Talento:** SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA se preocupa de identificar las fortalezas y oportunidades de crecimiento de sus colaboradores a través de las evaluaciones de desempeño, donde observa el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades del cargo y la capacidad que cada uno tiene para asumir posiciones de mayor responsabilidad.
- d) **Política Salarial:** La empresa se preocupa de remunerar a sus trabajadores, teniendo en consideración la función desempeñada, el perfil del cargo asignado y la normativa vigente, propiciando que la estructura de remuneraciones sea congruente con la estructura de cargos, velando por la equidad en la asignación de grados, la igualdad de género y el reconocimiento al mérito.

- e) **Seguridad y Salud:** Una de las principales preocupaciones de la empresa es la seguridad de sus trabajadores en todos los procesos constructivos. Para ello se compromete a evaluar los riesgos de las actividades planificadas, a asignar los recursos necesarios para resguardar la integridad de los colaboradores y fomentar la participación de todos en el control de los riesgos.

5. Presupuesto de Recursos Humanos.

El presupuesto de Recursos Humanos de SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA, se ha generado en base a la necesidad de planificar los recursos necesarios en esta área para dar respuesta a los objetivos planteados en cuanto al crecimiento de las ventas, que se conseguirán a través de la creación de un nuevo cargo del área de ventas y el fortalecimiento de esta.

Tener el control de los gastos de personal y los recursos del departamento será esencial para poder cumplir con la estrategia financiera de la empresa, ya que es muy difícil conseguir los objetivos empresariales, si no se miden los gastos de RRHH, pues en el área de negocio de la construcción su falta de control incide directamente en la fluctuación de la rentabilidad esperada de los proyectos.

En el presupuesto se han considerado una serie de elementos, agrupados en los costos de personal de administración, de personal de operaciones, las prestaciones sociales correspondientes a cada uno de ellos, comisiones y bonos, y por último los costos de capacitación continua.

Capítulo VII: Plan financiero.

1. Objetivos financieros.

El propósito financiero de este proyecto es incrementar las ventas de SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA en un 10% durante el primer año, acumulado mensual, el cual se pueda traducir en un aumento de los ingresos y rentabilidades, de forma que, para los próximos dos años, se pueda mantener un crecimiento estable y permanente de un 1% con el fin de lograr un mejor posicionamiento y adquisición de clientes, así como permitir el monitoreo de las ventas mensuales para contrastar con el flujo proyectado para tener medidas de mitigación en base a los indicadores manejados y poder tomar decisiones ejecutivas que permitan que en los últimos dos años se alcance un nuevo peak de crecimiento del 2% acumulado mensual.

El segundo objetivo financiero, pero no menos importante, está relacionado con el ahorro, capacidad endeudamiento y optimización de los costos, ya que se deberán implementar medidas eficientes y eficaces en los distintos proyectos de construcción. Se debe, además, asegurar que el flujo de caja sea el suficiente para responder a las obligaciones de corto plazo para el correcto desarrollo mensual de las operaciones y así evaluar las mejores formas de financiamiento disponibles en el mercado para dar cumplimiento a las obligaciones adquiridas. De esta forma se pretende invertir en capital humano para potenciar la venta de proyectos y no desperdiciar recursos que serán necesarios para mantener el grado de apalancamiento estable, fortalecer el crecimiento de la empresa y evitar problemas de liquidez.

2. Proyecciones de ingresos y ventas.

Para dar curso a esta reestructuración, la cual incluye, contrataciones de personal específico, gastos asociados a merchandising y promoción, entre otros, se tuvo que proyectar las ventas del año 2025, promediando los datos históricos de las ventas ya existentes de los años 2022, 2023 y 2024, sumándole un interés acumulado mes a mes, el cual se ilustra mediante un pronóstico.

Las ventas del segundo semestre del año 2024 son el resultado del promedio de los años 2022-2023.

 Proyección de Ventas 2025					
Mes / Año	2022	2023	2024	Sumatoria de 3 años	Proyección 2025
Enero	\$ 152,285,040	\$ 147,627,430	\$ 306,545,175	\$ 606,457,645	\$ 202,152,548
Febrero	\$ 103,611,318	\$ 199,840,480	\$ 268,015,839	\$ 571,467,637	\$ 190,489,212
Marzo	\$ 124,355,400	\$ 131,886,342	\$ 257,353,530	\$ 513,595,272	\$ 171,198,424
Abril	\$ 124,469,290	\$ 67,268,797	\$ 300,029,239	\$ 491,767,326	\$ 163,922,442
Mayo	\$ 217,659,932	\$ 59,380,820	\$ 226,450,006	\$ 503,490,758	\$ 167,830,253
Junio	\$ 194,647,558	\$ 81,902,253	\$ 345,811,925	\$ 622,361,736	\$ 207,453,912
Julio	\$ 140,861,781	\$ 73,719,148	\$ 191,430,007	\$ 406,010,936	\$ 135,336,979
Agosto	\$ 431,479,650	\$ 84,466,273	\$ 164,641,705	\$ 680,587,628	\$ 226,862,543
Septiembre	\$ 178,527,012	\$ 56,546,528	\$ 117,536,770	\$ 352,610,310	\$ 117,536,770
Octubre	\$ 317,063,156	\$ 93,633,086	\$ 205,348,121	\$ 616,044,363	\$ 205,348,121
Noviembre	\$ 426,581,379	\$ 217,907,237	\$ 322,244,308	\$ 966,732,924	\$ 322,244,308
Diciembre	\$ 342,416,936	\$ 202,647,998	\$ 272,532,467	\$ 817,597,401	\$ 272,532,467
Total	\$ 2,753,958,452	\$ 1,416,826,392	\$ 2,977,939,092	\$ 7,148,723,936	\$ 2,382,907,979

Fuente: Elaboración propia

A esta proyección se le incrementa un 10% en el 2025 para poder cubrir la inversión que se realizará en las áreas de recursos humanos, operaciones y marketing previamente mencionadas, las cuales están enfocadas en el crecimiento del negocio. Una vez logrado esto, para los años venideros se programa un escenario conservador incrementando las ventas entre un 1% y 2% anual, teniendo en cuenta los factores externos analizados anteriormente en los modelos PESTEL y FODA, ya que son estos elementos los que influyen directamente en el desarrollo de la industria o toma de decisiones y que asegurarán el correcto funcionamiento de la empresa.

3. Costos (fijos, variables y de administración).

Los costos fijos son aquellos gastos que se mantienen constantes independientes del volumen de

ventas y se generan independiente de si el negocio está funcionando a plena capacidad o se encuentra en desaceleración. En el caso de SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA, los costos fijos están compuestos por arriendos, insumos, remuneraciones del área de administración y comercial, entre otros.

	COSTOS	VALOR
1	ARRIENDO OFICINA CENTRAL	\$ 540,000
2	ARRIENDO BODEGA P.HURTADO	\$ 500,000
3	LUZ CHILECTRA(N°CLIENTE 2816716-4)	\$ 55,229
4	LUZ CHILECTRA(N°CLIENTE 2816714-8)	\$ 144,816
5	AGUA SMAPA OF4 Cliente 480137-7	\$ 25,000
6	AGUA SMAPA OF6 Cliente 480277-2	\$ 12,000
7	CONSTRUIT SAVA	\$ 420,125
8	EQUIFAX SAVA	\$ 71,387
9	WOM SAVA	\$ 73,940
10	MOVISTAR CARLOS SAEZ L 26524377	\$ 20,986
11	MOVISTAR BAM 32254929	\$ 33,488
12	MOVISTAR OFICINA 768958407	\$ 50,121
13	MOVISTAR MOVILES 134821683	\$ 172,055
14	PROSEGUR 219301	\$ 54,532
15	REMUNERACIÓN DE PLANTA	\$ 13,870,000
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 16,043,679

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los costos variables, estos corresponden a los gastos del volumen mismo de producción o de ventas, en este caso, correspondería a los recursos necesarios para realizar las construcciones, habilitaciones y/o remodelaciones según sea el caso. Estos costos incluyen lo referido a materiales, mano de obra, maquinarias y equipo, instalaciones, herramientas y subcontratos, los que han sido valorizados en el presupuesto de operaciones. Asimismo, los gastos de administración son todos aquellos que se realizan para garantizar la operatividad de la empresa, y están relacionados con la administración de recursos humanos, contabilidad, servicios legales, gestión de proveedores, tecnología de la información, entre otros.

	COSTOS	VALOR
1	COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	\$ 727,864,896
2	SUBCONTRATOS	\$ 477,806,736
3	ARRIENDOS	\$ 172,598,556
4	COSTOS DE ADMINISTRACION DE OBRAS	\$ 150,141,084
5	COSTOS DE ADMINISTRACION	\$ 36,132,516
TOTAL COSTOS FIJOS		\$ 1,564,543,788

Fuente: Elaboración propia

4. Inversión inicial año (0) y Capital de Trabajo.

Dado que SAVA ASESORÍAS Y CONSTRUCCIONES SPA es una empresa en marcha, con más de 10 años de funcionamiento en la industria de la construcción industrial, para el cálculo del capital de trabajo se utilizó el método contable Activo Corriente menos Pasivo Corriente.

SAVA ASESORÍAS Y CONSTRUCCIONES SPA		
Activo Corriente	Pasivo Corriente	Capital de Trabajo
\$ 454.975.594	\$ 78.413.270	\$ 376.562.324

Fuente: Elaboración propia

5. Punto de equilibrio.

Para determinar el punto de equilibrio en SAVA ASESORÍAS Y CONSTRUCCIONES SPA, se debe tener en cuenta que el cálculo se debe realizar en base a los metros cuadrados construidos y no en base a productos.

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL					
	MES /AÑO 1	MES /AÑO 2	MES /AÑO 3	MES /AÑO 4	MES /AÑO 5
CF	\$ 49,838,044	\$ 50,081,529	\$ 54,603,648	\$ 55,081,038	\$ 59,853,132
P	\$ 750,000				
CV	\$ 375,000				
PTO EQUILIBRIO	AÑO 1	MES /AÑO 2	MES /AÑO 3	MES /AÑO 4	MES /AÑO 5
	132.90	133.55	145.61	146.88	159.61

MTS CONSTRUIDOS MENSUALES

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CF	\$ 598,056,527	\$ 600,978,353	\$ 655,243,771	\$ 660,972,459	\$ 718,237,582
P	\$ 750,000				
CV	\$ 375,000				
PTO EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	1,594.82	1,602.61	1,747.32	1,762.59	1,915.30

MTS CONSTRUIDOS ANUALES

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo, también se consideran los servicios prestados por la empresa y la ponderación porcentual que cada proyecto tiene.

PRODUCTO	% PONDERADO	\$ VENTA	\$ COSTO	\$ VTA PON	\$ COT PON
Construccion	60%	975,000	487,500	585,000	292,500
Habilitacion	20%	450,000	225,000	90,000	45,000
Remodelacion	20%	375,000	187,500	75,000	37,500
TOTAL	100%	1,800,000	900,000	750,000	375,000

Fuente: Elaboración propia

Los servicios que la empresa proporciona se desarrollan en el mercado industrial privado, que según la clasificación realizada por la Cámara Chilena de Construcción, corresponde a Infraestructura Privada y cuyos datos históricos de la demanda en esta área están dados por el siguiente gráfico:

INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA



Fuente: CChC en base a información de Corporación de Bienes de Capital¹

Para el cálculo de la demanda se utilizó solamente la información financiera del 2023:

UF	\$	37,500	Mt/2
----	----	--------	------

Ingresos 2023 \$ 1,416,826,392.00 US 951,955

Construcción en Chile US 6,573 MM

Obra	2023	Ingresos Proporcionales	Mt/2 Construidos	Valor mt/2 Construidos	Valor Mt/2 en \$
Construcción	60%	\$ 850,095,835	872	26 UF	\$ 975,000
Remodelación	20%	\$ 283,365,278	630	12 UF	\$ 450,000
Habilitación	20%	\$ 283,365,278	756	10 UF	\$ 375,000
Total	100%	\$ 1,416,826,391	2258		

Fuente: Elaboración propia

Del total de la demanda en Chile el año 2023 SAVA participo con un 0,061 %,

6. Depreciación de activos (inversiones).

Como se ha explicado anteriormente, al ser una empresa en funcionamiento hace más de una década, todos los activos fijos de SAVA ASESORÍAS Y CONSTRUCCIONES SPA ya se han depreciado por completo al 2024.

7. Valor de depreciación.

El cálculo de la depreciación de los activos se calculó por el método de depreciación lineal en base a la tabla de vida útil de los activos asociados a la construcción entregada por el Servicio de Impuestos Internos.

Sin embargo, durante el 2024, si se adquirieron algunos activos que fueron objeto de cálculo de depreciación:

DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII								
	INVERSION	VALOR	AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	DRON	\$ 2,000,000	\$ 6	\$ 333,333	\$ 333,333	\$ 333,333	\$ 333,333	\$ 333,333
2	CAMIONETA	\$ 18,500,000	\$ 7	\$ 2,642,857	\$ 2,642,857	\$ 2,642,857	\$ 2,642,857	\$ 2,642,857
3	COMPUTADORES	\$ 12,000,000	\$ 4	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	
TOTAL INVERSION		\$ 32,500,000	Depreciación	\$ 5,976,190	\$ 5,976,190	\$ 5,976,190	\$ 5,976,190	\$ 2,976,190

Fuente: Elaboración propia

¹ <https://www.ccs.cl/wp-content/uploads/2023/11/231123-CChC.pdf>

8. Estructura patrimonial con apalancamiento.

Actualmente, no se ha realizado un nuevo aporte de los socios o propietarios, porque el capital del trabajo se arrastra del balance del año anterior y el endeudamiento se genera al momento de solicitar un préstamo para apalancar el flujo con el objetivo de mejorar las TIR y VAN, de forma que sean más atractivas para los posibles futuros inversionistas.

Como política interna, se debe tener en cuenta que el financiamiento será obtenido por endeudamiento o préstamo bancario con un tope del 10% del flujo de caja puro.

9. Tasa de descuento y Análisis de Beta (compañía e industria).

El Beta de la compañía está relacionado con la industria de la construcción y es una medida utilizada para conocer la volatilidad de la misma industria, por lo que es fundamental para decidir si un proyecto es o no viable, ya que, según lo analizado previamente a lo largo de este proyecto, el área de la construcción se mantiene con un crecimiento estable a pesar de la inestabilidad económica del país.

Por otra parte, la tasa de descuento es la tasa de interés que se utilizó para evaluar este proyecto con el fin de calcular el valor que tiene actualmente un ingreso que será percibido con posterioridad, por lo que permitirá conocer el valor presente del dinero.

El indicador Tasa de descuento K_e (costo exigido al proyecto), se calculó a través del método CAPM (Capital Asset Pricing Model) en base a lo indicado por el Banco Central de Chile según el riesgo país, y tomando el Beta informado por la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York para el mercado de la construcción industrial y su respectiva rentabilidad.

CONCEPTO	DATOS	FORMULA	MONTO
TASA LIBRE DE RIESGO	BANCO CENTRAL	R_f	5.26%
TASAS DE MERCADO	IPSA	R_m	13%
BETA PURO INDUSTRIA	BETA	B	0.96

K_e	12.7%
-------	-------

Fuente: Banco Central y Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York

10. Flujo proyecto puro.

El flujo de caja puro en este caso cuenta con una inversión que proviene únicamente de sus dueños, que está proyectado en un plazo de 5 años y no prevé ningún tipo de financiamiento externo durante este período establecido y en un escenario normal

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 2,673,035,471	\$ 4,568,313,479	\$ 5,443,821,283	\$ 6,836,394,598	\$ 8,118,184,355
COSTOS		\$ 2,245,349,796	\$ 3,837,383,323	\$ 4,572,809,878	\$ 5,742,571,462	\$ 6,819,274,858
MARGEN COMERCIAL		\$ 427,685,675	\$ 730,930,157	\$ 871,011,405	\$ 1,093,823,136	\$ 1,298,909,497
COSTOS FIJO		\$ 26,084,148	\$ 27,388,355	\$ 28,757,773	\$ 30,195,662	\$ 31,705,445
RRHH		\$ 512,656,379	\$ 538,289,197	\$ 565,203,657	\$ 593,463,840	\$ 623,137,032
MKT		\$ 40,620,000	\$ 15,670,000	\$ 40,670,000	\$ 15,670,000	\$ 40,670,000
OTROS COSTOS		\$ 18,696,000	\$ 19,630,800	\$ 20,612,340	\$ 21,642,957	\$ 22,725,105
DEPRECIACION		\$ 5,976,190	\$ 5,976,190	\$ 5,976,190	\$ 5,976,190	\$ 2,976,190
TOTAL COSTOS		\$ 604,032,717	\$ 606,954,543	\$ 661,219,961	\$ 666,948,650	\$ 721,213,772
PERDIDA ARTR			\$ (176,347,042)	\$ (52,371,428)	\$ -	\$ -
MARGEN ANT IMP.		\$ (176,347,042)	\$ (52,371,428)	\$ 157,420,016	\$ 426,874,486	\$ 577,695,724
IMPUESTO 25%		\$ -	\$ -	\$ 39,355,004	\$ 106,718,622	\$ 144,423,931
MARGEN DI		\$ (176,347,042)	\$ (52,371,428)	\$ 118,065,012	\$ 320,155,865	\$ 433,271,793
DEPRECIACION		\$ 5,976,190	\$ 5,976,190	\$ 5,976,190	\$ 5,976,190	\$ 2,976,190
PERDIDA ARTR		\$ -	\$ 176,347,042	\$ 52,371,428	\$ -	\$ -
INVERSION	\$ (32,500,000)					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ (376,562,324)					
TOTAL FLUJO	\$ (409,062,324)	\$ (170,370,851)	\$ 129,951,804	\$ 176,412,631	\$ 326,132,055	\$ 436,247,984
FLUJO ACUMULADO	\$ (409,062,324)	\$ (579,433,175)	\$ (449,481,371)	\$ (273,068,741)	\$ 53,063,314	\$ 489,311,298

Fuente: Elaboración propia

11. Cálculo de indicadores VAN, TIR, Payback u otros.

Los indicadores Tasa de descuento y Beta fueron tomados del Banco Central de Chile y la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York, por lo tanto, no son calculables a voluntad, sino que ya están definidos de antemano por las instituciones previamente mencionadas.

El flujo de caja puro fue calculado con un TIR del 18% con un impuesto del 25%, proyectado en 5 años, lo que determina que la inversión efectivamente es rentable. Al mismo tiempo, al ser el VAN positivo (\$95.514.674.-) refleja ganancias que hacen que se traduzca en un proyecto viable. Al mismo tiempo el Payback indica que se tardaría 4 años y 10 meses en que la inversión inicial sea recuperada.

12. Análisis de sensibilidad.

Para realizar el análisis de sensibilidad del proyecto se utilizó la variable de costos de venta, la cual es considerada como la que posee mayor injerencia al momento de evaluar la rentabilidad del proyecto.

El escenario más probable para el flujo de caja puro es el analizado durante este informe, ya que contiene los datos históricos de la empresa e indicadores reales y actuales.

En un escenario optimista, el flujo de caja puro tendría una disminución del costo de venta de un 84% a un 80%, el cual se podría dar por la reorganización interna de la empresa, decisiones técnicas o reducción de los costos operacionales.

Mientras que, en un escenario pesimista, el flujo de caja puro tendría un aumento del costo de venta de un 84% a un 90%, el cual se podría dar por un aumento de la inflación, escasez de materia prima, encarecimiento de mano de obra, etc.

Mediante el análisis se determina que los costos por venta no pueden ser menos del 84% o de lo contrario el proyecto se vuelve inviable. A continuación, se presentan los resultados obtenidos y se evidencia en que punto pueden las variables cambiar, por lo que mientras el VAN se mantenga positivo, el proyecto continúa siendo rentable.

VARIACION DE INGRESOS ANUALES			
COSTOS	VAN	TIR	PAYBACK
87%	\$ -283,421,256	-5%	6 AÑOS 7 MESES
86%	\$ -156,179,261	3%	6 AÑOS 2 MESES
85%	\$ -29,491,862	11%	5 AÑOS 4 MESES
84%	\$ 95,514,674	18%	4 AÑOS 10 MESES
83%	\$ 220,126,926	25%	4 AÑOS 6 MESES
82%	\$ 343,708,882	32%	4 AÑOS 2 MESES
81%	\$ 467,290,838	39%	3 AÑOS 7 MESES

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VIII: Conclusiones

1. Conclusiones.

Las mejoras propuestas tanto en el ámbito organizacional como estratégico y financiero en SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA, presentan un escenario positivo, realista y con características positivas para optimizar la gestión de recursos y potenciar la rentabilidad de la empresa.

El análisis exhaustivo de los factores del micro y macroentorno permitieron identificar áreas críticas que requerían mejoras, así como el análisis de los procesos internos y la adopción de estrategias de marketing, inclusión de un rol específico asociado a las ventas y medidas financieras permitió la planificación de medidas para optimizar el funcionamiento de la empresa las que demuestran ser una estrategia esencial para mejorar la competitividad entre sus pares y lograr un posicionamiento de su marca que permitirá la adquisición de más clientes y en consecuencia la adjudicación de más proyectos.

Queda clara la importancia de un monitoreo constante a las estrategias y acciones tácticas que serán implementadas, ya que de ello depende la sostenibilidad y el éxito de la empresa, la reducción de los costos operativos y la eficacia en la asignación de los recursos, así como la vitalidad de una planificación y control presupuestario para enfrentar distintos escenarios en una economía estancada.

Los resultados demuestran que hay amplias posibilidades de mejora en varios ámbitos, solo se debe aprovechar las herramientas tecnológicas para obtener mayor visibilidad y mantener un orden en el área financiera, manteniendo la esencia de la empresa y la calidad de sus servicios los cuales ya son valorados por los clientes.



Autorización de publicación


Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos portada, tabla de contenido y resumen (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

		
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses 1 año 2 años	No autorizo

Título	REESTRUCTURACIÓN DE CONSTRUCTORA SAVA ASESORIAS Y CONSTRUCCIONES SPA
Nombres del o los integrantes	Rodolfo Canaval, Paola Sáez, M. Carolina Zamorano
Carrera o programa	Ingeniería en Administración de Empresas con mención en Finanzas Corporativas y Control de Gestión / Comercio Internacional
Profesor guía	Sergio Torrealba