



Ejecución de un Proceso de Gestión Estratégica para Las Operaciones de una Empresa En Asia.

Execution of a Strategic Management Process for the Operations of a Company in Asia

Juan Mardones Koning ¹

Luciano Gallardo Garrido ²

Harold Michea Carvajal ³

Carlos Roa Arriagada ⁴

¹ Depto. Gestión de la Construcción. Universidad Católica del Norte.

² Depto. Gestión de la Construcción. Universidad Católica del Norte.

³ Depto. Gestión de la Construcción. Universidad Católica del Norte.

⁴ Depto. Gestión de la Construcción. Universidad Católica del Norte.

Resumen

El presente artículo plantea la aplicación del método del caso en la ejecución de un proceso de gestión estratégica que busca mejorar la competitividad de una organización del rubro de la construcción e ingeniería con presencia en el mercado Asiático. Diversos factores que influyen en la competitividad de la organización fueron analizados, ya sean internos como externos y gracias a la realización de variadas entrevistas fue posible ejecutar un caso acoplado que entregó conclusiones relevantes para la apropiada gestión estratégica de la empresa, que en el mediano y largo plazo permitirá acercar a la organización a las ventajas competitivas sostenibles

Palabras clave: Gestión Estratégica, Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual y Ventajas competitivas sostenibles.

Abstract

This paper presents the application of the case study in the implementation of a strategic management process that aims to improve the competitiveness of an organization located in Asia in the construction and engineering field. Various factors influencing the competitiveness of the organization were analyzed, both internally



and externally and by conducting various interviews it was possible to perform a case study that delivered relevant conclusions for proper strategic management of the company that in medium and long term would allow getting close to sustainable competitive advantages.

Keywords: *Strategic Management, Knowledge Management, Intellectual Capital y Sustainable competitive advantages*

Introducción

Las condiciones actuales de variabilidad de necesidades, preferencias y competitividad que enfrenta toda organización, hacen indispensable la búsqueda de métodos que permitan obtener una sustentabilidad en el tiempo. Entendiendo que las organizaciones desean cumplir con éxito sus expectativas en un entorno variable, la elección de los métodos para buscar el éxito y el crecimiento sostenible a largo plazo deben estar claramente fundados en los factores que aporten ventajas competitivas sostenibles. De este modo, cada organización debe establecer claras directrices que fomenten la creación de valor partiendo desde los aspectos de dirección de empresa más globales hasta los procesos de implementación en terreno.

En la búsqueda de métodos para lograr ventajas competitivas sostenibles, se definen estrategias de diversas características, que buscan alcanzar las metas deseadas. Hasta hace poco tiempo, los esfuerzos se habían centrado en mejorar el rendimiento de los activos físicos y en conseguir acceso a capital de inversión para sostener a la empresa. En la actualidad, un crecimiento sostenible de largo plazo resulta incompatible con una política basada en inversión de capital, puesto que esta política no representa una ventaja competitiva. El conocimiento del entorno en el cual se desenvuelve la organización es de particular importancia a la hora de determinar los factores críticos de éxito que afectan a la gestión que se desarrolle en la organización, de este modo, al tener conocimiento del entorno y entendiendo las capacidades y actividades esenciales de la organización mediante la correcta gestión de estrategias y capitalización del conocimientos, es posible tener una oportunidad de lograr esas tan deseadas ventajas competitivas sostenibles. La pregunta que se plantea en el ámbito de este artículo es ¿cómo se debería implementar un proceso de gestión estratégica en una empresa del rubro de construcción y montajes industriales, que mantiene una subsidiaria en Asia, para que en un mediano y largo plazo se puedan alcanzar ventajas competitivas sostenibles? Esta interrogante nace por la necesidad de mejorar los procesos de negocio y detectar oportunidades y riesgos para la organización. En ese contexto, muchas son las variables que intervienen en la toma de decisiones para lograr cumplir exitosamente los objetivos del negocio, el hecho de revisar minuciosamente las variables más relevantes para la generación y reducción de la riqueza de la organización puede permitir tomar decisiones con mayor información y diferenciar aquellas actividades que generan valor de las que no.

Para poder lograr que la organización obtenga un crecimiento sostenible a largo plazo se utilizaron estas principales herramientas, aplicación del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter (Porter, 1980), el análisis de la cadena de valor, el modelo de negocio canvas (Trompenaars & Coebergh, 2014) y la implementación del cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 1996).



Metodología.

Se plantea como objetivo general de la investigación, el efectuar un proceso de gestión estratégica para las operaciones en Asia de una empresa de la industria de la construcción y montajes industriales, que permita en un mediano y largo plazo alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Cómo objetivos específicos de la investigación se plantean los siguientes:

- Describir una metodología para realizar gestión estratégica en una empresa.
- Determinar la influencia del entorno en la competitividad de la empresa.
- Realizar un plan de negocios que permita mejorar la competitividad de la empresa.

La metodología empleada en el desarrollo la investigación es la metodología del caso, bajo un aspecto descriptivo, utilizando el método del caso acoplado, ya que se sometieron a un trabajo de campo las hipótesis generales y las proposiciones generadas a partir de diversas teorías de la gestión estratégica.

El marco teórico fue desarrollado en base a los pensamientos más difundidos y practicados para el desarrollo de proyectos y de gestión estratégica, a partir de los cuales se generaron las proposiciones teóricas e hipótesis generales que se contrastaron en un estudio de campo dirigido específicamente a una organización de la industria de la construcción e ingeniería, en su sucursal en Asia. Las unidades de análisis corresponden a la unidad de Montajes Industriales en Chile, representada por Salfa Montajes, y la unidad de análisis de Asia, representada por Asia Comercial. De acuerdo a la metodología del estudio del caso, esta metodología está dividida en tres fases principales: Definición de Contextos y diseño de la estrategia para el estudio empírico; Preparación, recolección y análisis de la evidencia; y, Análisis y conclusión del estudio.

Marco Teórico

La comprensión de los contenidos del marco teórico permitió crear las bases en el entendimiento del trabajo de investigación, ya que aquí se encuentran los elementos principales que intervienen en el proceso de investigación. Para facilitar la visualización de los elementos más importantes del marco teórico, conviene representarlos en un cuadro sinóptico, como se puede apreciar en la Figura 1.

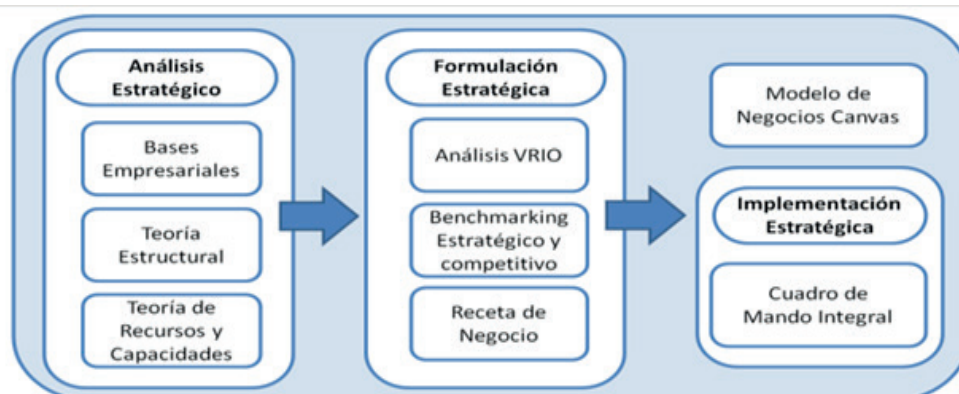


Figura 1: Cuadro sinóptico de las teorías empleadas. (Mardones, 2014)

Análisis de Datos

Análisis de resultados:

Los siguientes resultados fueron obtenidos en base a las entrevistas realizadas a los diferentes actores involucrados con la realización de negocios de Asia, que corresponden a la unidad de Montajes Industriales en Santiago de Chile y a oficina de Asia Comercial en Shanghái, China. Se analizaron once factores influyentes en la realización de un proceso de gestión estratégica, cinco factores relacionados con el análisis externo, cuatro relacionados con el análisis interno y dos relacionados con la formulación e implementación de la estrategia. Los resultados de las encuestas permitieron realizar un análisis estratégico, a partir del cual se realizó la formulación estratégica y para finalizar, la implementación de la estrategia utilizando el CMI.

Análisis estratégico

Para el análisis estratégico se utilizó el modelo de negocio Canvas, que permitió describir de manera sencilla el modelo de negocios de la organización:

Segmentos de Clientes: Los clientes de Asia Comercial para los negocios de abastecimientos se pueden clasificar en dos tipos:

- a. Internos, es decir, otras empresas de Salfa que requieren de productos para sus proyectos.
- b. Externos: Otras empresas que requieran de alternativas para los abastecimientos de sus proyectos, a los cuales se llegan con una relación de confianza adquirida gracias a proyectos exitosos.

Con respecto a los clientes para la generación de nuevos negocios de construcción, los clientes principales son organizaciones del rubro de la minería y la energía.

Propuesta de valor: La propuesta de valor apunta a ser una opción de calidad que genere ahorros a las compras de la VP de Montajes y filiales internacionales, destacándose por entregar productos en tiempo y forma a través de una cadena logística integrada, gestionando de esa forma la calidad y el cumplimiento de plazos comprometidos con los clientes, controlando los riesgos comerciales y legales.

Los pilares fundamentales de esta propuesta de valor son los siguientes:

- Aseguramiento Técnico en China con empresas certificadoras y consultoras locales, en Chile, con apoyo de las áreas de VP Montajes (Calidad, Ingeniería, Legal).
- Aseguramiento Logístico y Administrativo: Cumpliendo con los plazos a través de incentivos a proveedores y verificación permanente de Asia Comercial en la internación y logística.
- Gestión de la calidad: Inspección en fábrica permanente, ya sea por parte de Asia Comercial o por algún proveedor certificado, aplicando procedimientos de inspección y ensayo ya probados y aplicados en los proyectos en Chile.



- Aseguramiento Legal: Contando con asesoría legal en China que permite administrar los riesgos de la operación en ambas partes de la transacción.

Adicionalmente, buscar oportunidades de negocios para la VP de Montajes, tanto en Chile como en filiales internacionales, para facilitar modelos de negocios con valor agregado a potenciales clientes o socios Asiáticos con disposición a asociarse para abordar en conjunto proyectos, siendo flexible en la modalidad de contratación (Subcontratista nominado, socio EPC, etc.). Esta propuesta entrega valor a los clientes asiáticos, ya que Salfacorp posee una red de contactos relevante, tanto en Chile como en otros países de Latinoamérica, la presencia de la sucursal en Shanghai brinda cercanía y generación de relaciones de confianza, atención cara a cara y coordinación con las empresas locales en Sudamérica. Los contactos en la embajada y la cámara de comercio permiten facilitar el establecimiento de empresas asiáticas, sobre todo si no tienen actualmente una oficina en Chile.

Canales de Distribución y Comunicaciones: Las fases reconocibles del canal de distribución para los negocios de abastecimientos, se pueden resumir en las siguientes etapas que se ilustran en la Figura 2.



Figura 2: Fases presentes en el canal de distribución para los abastecimiento. (Mardones, 2014).

Una vez aclaradas las fases, si nos centramos en el reconocimiento de la oportunidad, Asia Comercial constantemente busca oportunidades revisando los proyectos en curso de los clientes internos gracias a que se tiene toda la información posible para evaluar oportunidades de negocio.

Se generan reuniones con los responsables de los proyectos con el fin de revisarlos y entender las necesidades de abastecimientos para detectar posibles oportunidades. Para los clientes externos, se trabaja directamente con el área de abastecimientos de los clientes más grandes de Salfa para identificar sus necesidades actuales y futuras con el fin de detectar posibles oportunidades de apoyar a sus negocios.

Con respecto a los servicios de postventa, lo que se busca es establecer una relación a largo plazo con los clientes, incluso en aquellos casos que la compra es única, ya que ese cliente puede entregar una buena referencia del servicio. Adicionalmente, se busca dar seguimiento a los clientes, visitarlos, llamarlos o de alguna otra forma pedirles que compartan su experiencia del servicio.

Para la realización de los negocios como socios estratégicos en los proyectos de construcción, las fases serían las siguientes: 1. Difusión 2. Evaluación 3. Propuesta de negocios 4. Realización de proyecto

La primera fase tiene relación con crear conciencia con respecto a la organización y crear relaciones de confianza con los potenciales clientes, ilustrando los beneficios de realizar proyectos con Salfa como socio estratégico para sus operaciones. La segunda fase tiene como objetivo que los clientes evalúen la

propuesta de valor y que sientan que Salfa es una buena opción para realizar negocios. La tercera fase tiene relación con la entrega de la propuesta a los clientes y para finalizar, está la fase de realización del proyecto de construcción e ingeniería.

Relación con el Cliente: La relación que se crea con los clientes apunta a mantener negocios a largo plazo, por lo que la satisfacción del cliente es un tema fundamental para Asia Comercial. En el contexto de abastecimientos, la relación con el cliente es personalizada y focalizada en los productos que puedan aportar valor a su negocio.

Otra de las tareas importantes dentro del ciclo de vida del negocio es asegurar que la calidad contratada y requerida por el cliente se cumpla a cabalidad, ya que un cliente insatisfecho puede significar la disolución de toda posibilidad de futuros negocios.

Las relaciones con el cliente son de dos tipos: Adquisición de nuevos clientes: En ese contexto se realizan visitas a terreno para conversar con nuevos clientes, tanto externos como internos.

Retención de Clientes: Este tipo de relación se basa en realizar un seguimiento de las necesidades de los existentes clientes con el fin de dilucidar como se puede apoyar a su negocio, incluso antes de que el cliente realice un requerimiento o cotización de productos.

Para el caso de la realización de nuevos negocios, el vínculo con el cliente que se busca es apoyar en todo el proceso de construcción y aportar con el know how de Salfa para las empresas asiáticas que no tienen experiencia en la realización de proyectos en Latinoamérica, de manera de ser su socio estratégico para completar con éxito sus negocios.

Fuentes de Ingresos: Para el negocio de abastecimientos, Asia Comercial busca ser autosustentable en el tiempo y sus ingresos deben ser superiores que los costos. Una excepción a este requerimiento está justificada con el ahorro al negocio de Salfa, ya que Asia Comercial no busca lucrar con los clientes internos, sino que el parámetro de medición es el ahorro que se le ha entregado a Salfa. Dicho ahorro debe ser superior a los costos y en ese sentido, Asia Comercial recibe una tarifa fija del 7%, con respecto al valor del proveedor, por los servicios como asesor o intermediario en la compra de productos.

Con respecto a la realización de nuevos negocios, la idea es que Asia Comercial actúe como un puente para que la VP de Montajes Industriales pueda incrementar sus negocios y cierre algún negocio estratégico, por lo que no representará un ingreso real para Asia Comercial.

Recursos Clave: Los recursos clave para Asia comercial se pueden clasificar en tres categorías fundamentales: Recursos Físicos: Que corresponde a la oficina en Shanghái, esta oficina permite recibir a los clientes y tener un centro de operaciones en China. Recursos Intelectuales: En este contexto están las relaciones clave con otras empresas, acuerdos comerciales y el conocimiento en las bases de datos. Recursos Humanos: Ya que el negocio se basa en el conocimiento de los mercados y en las relaciones, los recursos humanos son de un papel fundamental para el negocio. La actual estructura organizacional de Asia Comercial se puede apreciar en la Figura 3.





Figura 3: Estructura Organizacional de Asia Comercial. (Mardones, 2014)

La gerencia de Montajes Industriales está a cargo de Asia Comercial y la contraparte en Chile de Asia Comercial está en la gerencia de Ingeniería. El resto del personal de la organización está ubicado en la oficina de Shanghái. Todos los recursos humanos son clave, ya que representan diversas fases del modelo de negocio, desde la detección de la oportunidad, a cargo del gerente comercial, hasta la parte legal del contrato, el aseguramiento de la calidad y la logística internacional de la entrega del producto.

Actividades Clave: Dentro de las actividades clave de Asia Comercial para los negocios de abastecimientos, fue posible distinguir las siguientes actividades:

1. Detectar oportunidades de negocio que signifiquen un impacto relevante en el ahorro del negocio de los clientes.
2. Buscar y validar proveedores en aquellos sectores que se detectan como posibles oportunidades de negocio.
3. Elaborar, utilizar y/o perfeccionar procedimientos de inspección y ensayo para los productos seleccionados para la compra.
4. Realizar visitas técnicas con Salfa Montajes u otras áreas de Salfacorp, a proveedores asiáticos seleccionados para ver las distintas opciones de suministros para los proyectos.
5. Mantener un equipo técnico competente que entregue soporte en la búsqueda y actividades de cotizaciones a proveedores Chinos.
6. Obtener asesoramiento en la validación y certificación de los procesos de fabricación de los proveedores seleccionados.
7. Realizar un proceso de logística internacional adecuada para satisfacer las necesidades de los clientes.

Para la realización de nuevos negocios, las actividades clave que fue posible detectar fueron las siguientes:

1. Visitas de la Gerencia de Salfa Montajes a Asia al menos dos veces al año, con el fin de crear redes de contacto con empresas Asiáticas.
2. Participar en eventos en las industrias de minería y energía, ya sea como asistentes, auspiciadores o eventualmente como organizadores.
3. Coordinar visitas de empresas asiáticas a Chile, Perú, Colombia o Panamá, con el apoyo de Salfa Montajes para la recepción local.
4. Realizar actividades donde se puedan ubicar potenciales clientes asiáticos, de modo de generar lazos comerciales y conocimiento mutuo de las compañías, generando una relación comercial.
5. Participación en seminarios y eventos organizados para visitar Chile, donde se promueve a Salfa como el actor relevante en el sector de la construcción.
6. Crear y desarrollar relaciones de confianza con empresas asiáticas ya identificadas con potencial de negocios en Chile, tales como State Grid, CMEC, CRBC y Hanenergy.

Sociedades Clave: Dentro de las sociedades clave que fue posible de detectar en el modelo de negocios, se pueden mencionar las siguientes clasificaciones: Alianzas estratégicas con clientes, “Joint Ventures” con empresas asiáticas y Relaciones comprador-proveedor.

Variables del Entorno:

- a. Fuerza de Mercado.
- b. Fuerza Macroeconomía.
- c. Fuerza de la Industria.
- d. Principales Tendencias.

Resultados

Formulación estratégica se realizó de acuerdo al modelo de negocios presentado en el punto anterior, fue posible estructurar la receta de negocios de la siguiente manera:

1. Competencias y Capacidades: Conocimientos en el área de construcción y montajes industriales, conocimiento técnico y contractual para realizar negocios con Asia, capacidad de traspasar un requerimiento técnico de un cliente en el mercado local al inglés y chino, capacidad para asegurar la calidad de productos requeridos y capacidad para realizar una efectiva gestión de logística internacional.



2. Relaciones: Clientes potenciales, clientes actuales y proveedores.

3. Activos y Pasivos intangibles:

Activos intangibles: Estructurales, Humanos y Relacionales.

Pasivos intangibles.

Para cada una de las competencias y capacidades fue posible establecer en cada caso si estamos frente a una situación de desventaja o igualdad competitiva, de ventaja competitiva temporal o bien de ventaja competitiva sostenible, siendo esta última nuestro objetivo.

Como lo señala Barney (Barney, 2002), en general es difícil conocer los activos esenciales y pasivos esenciales de la competencia, por lo que el análisis de la receta de negocios exitosa en términos de benchmarking con el mejor competidor generalmente se centra en el capital intelectual, cuyas características son observables en el mismo mercado.

Implementación estratégica:

La realización de una estrategia es, sin lugar a dudas, un proceso vital para el crecimiento de una organización, sin embargo, de nada sirve una estrategia bien planteada si no se lleva a la práctica como una estrategia bien implementada, por lo que se utilizó el CMI para la implementación de la estrategia a través de:

- a. Perspectiva financiera.
- b. Perspectiva de cliente.
- c. Perspectiva de Procesos internos.
- d. Perspectiva de formación y crecimiento.

Es importante la alineación de cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral a los objetivos del negocio. La Figura 4 muestra los objetivos estratégicos y como estos se enlazan con las diversas perspectivas del negocio para lograr la estrategia planteada.

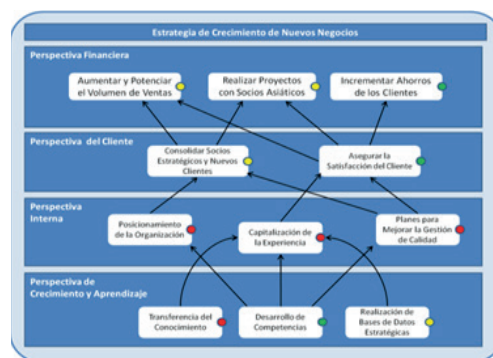


Figura 4: Mapa estratégico CMI. (Mardones 2014)

Conclusiones

Cada uno de los objetivos específicos se cumplió, el plan de negocios fue el entregable de la investigación, la influencia del entorno fue descrita en el entregable y gracias a que los objetivos específicos se cumplieron, fue posible cumplir con el objetivo general de la investigación y se efectuó un acabado análisis de la empresa, sus operaciones, su forma de realizar negocios y de su capital intelectual, aportando de esta manera a aumentar las posibilidades de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Con respecto al capital intelectual y relacional, es la esencia de la organización, por lo que conviene que no se quede en las personas y que se traspase a la organización, utilizando por ejemplo el ciclo SECI (Nonaka & Takeuchi 1995). Se detectaron falencias en la capitalización del conocimiento, por lo que cualquier persona clave que se desvincule de la organización va a generar gran impacto negativo en la obtención de ventajas competitivas sostenibles y en los círculos virtuosos de generación de valor.

En la formulación de la estrategia se plantearon objetivos que buscan generar conciencia con respecto a la capitalización de la experiencia, ya que es conocido en la organización que el capital intelectual y relacional es un tema importante, sin embargo, no se tomaba ninguna medida concreta para integrarlo a la estrategia y este estudio ayudó a generar la conciencia que permitió tomar acciones para acercarse a los círculos virtuosos, que posicionan al capital intelectual y relacional como pilares en la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

Con respecto a la importancia del tema investigado, fue posible entregar los cimientos fundamentales para el correcto gerenciamiento de la organización. En un escenario económico como el actual, donde las organizaciones se mueven hacia la globalización, internacionalización y la alta competencia, es de vital importancia que las organizaciones estén preparadas para adaptarse y focalizar su estrategia en los círculos virtuosos que aporten valor. En el protagonismo del conocimiento como fundamento de la empresa moderna, fue notoria la necesidad de definir mejores métodos de gestión y capitalización del conocimiento para mantenerlo dentro de la organización, en esta búsqueda interminable para lograr ventajas competitivas sostenibles.

Para finalizar, con respecto a las nuevas líneas de investigación, se recomienda profundizar en la optimización de los procesos críticos del negocio, buscando un mejoramiento directo en las líneas de venta de Asia Comercial para el negocio de abastecimientos, ya que de esa manera se podría asegurar el negocio y aportar al cumplimiento de los objetivos de la organización. Para el modelo de nuevos negocios, convendría focalizarse en la investigación de mercado y en la creación de relaciones de confianza con posibles clientes asiáticos que quieran realizar proyectos en Latinoamérica.

Referencias

Alvarado, L., - Varas, M. y Sánchez, L. (agosto 2009). La gestión estratégica aplicada al sector construcción: una propuesta basada en gestión de capital intelectual. *Revista de la construcción*, vol 8. N°1, 59-68. www.construccioncivil.puc.cl



- Alvarado, L. (2011). *La Gestión Estratégica en la Era del Conocimiento*. Apuntes curso Gestión Estratégica de Empresas y Proyectos, 2013. Magister en Gestión Integral de Proyectos, Universidad Católica del Norte.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Second Edition, Pearson Education Inc Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. 1st ed. Harvard Business Review Press.
- Dos Santos J., T. (2014). *Diseño de cuadro de mando integral (CMI) para superintendencia de proyectos minera Mantos Blancos*. (Tesis). Universidad Católica del Norte
- Grau, N., & Bodea, C.-N. (2014). ISO 21500 project management standard: Characteristics, comparison and implementation. VShaker Verlag GmbH, Germany.
- Nonaka I. & Takeuchi H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press
- Pacelli, L., (2004). *The Project Management Advisor: 18 major project screw-ups, and how to cut them off at the pass*. Pearson Education.
- Pizarro Mercado, J. (2016). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para DL&C* (Tesis). Universidad Católica del Norte
- Rojas Lowe, W. (2015). *Formación de un plan de marketing estratégico y táctico en el área comercial de Antofagasta Terminal Internacional S. A.* (Tesis). Universidad Católica del Norte
- Stellingwerf, R., & Zandhuis, A. (2013). *ISO 21500 Guidance On Project Management: A Pocket Guide (Best Practice)*. Van Haren.

