



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE ARRIENDO DE MAQUINARIA

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

OSCAR SALVADOR HORACIO LORCA GARRIGA

**PROFESOR GUIA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
FELIPE SILVA BUSTAMANTE**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo la formulación de un plan estratégico que permita a la empresa Lureye Arriendos obtener rendimientos sostenibles los próximos cinco años, verificando la factibilidad de la implementación, mediante una metodología que permitirá analizar cada uno de los puntos más importantes para poner en marcha la estrategia, asegurando rentabilidad a los dueños y entregando un servicio orientado a la satisfacción del cliente.

La metodología utilizada consistirá en realizar un análisis interno de la empresa, detectando sus principales fortalezas y debilidades, junto con la cadena de valor que sustenta el negocio. El análisis de la industria determinará los principales competidores y servicios que se comercializan en el mercado, las tendencias y desafíos del sector, junto con un análisis PEST y de las 5 Fuerzas de Porter.

Posterior al análisis externo, se realizará la planificación estratégica de la empresa, que marcará el camino para su desarrollo, señalando los objetivos estratégicos y fuentes de ventaja competitiva. La definición del modelo futuro permitirá establecer los proyectos que harán viable la estrategia seleccionada.

El plan de operaciones permitirá definir los procesos asociados al servicio de arriendo de generadores, junto con establecer los rediseños pertinentes para implementar la estrategia. La confección de un plan de personas permitirá identificar la organización adecuada para cumplir con la planificación para los próximos años, junto con las políticas asociadas a la retención y formación de elementos clave para el crecimiento de la empresa. En el plan de marketing se definirá que valoran los clientes, los segmentos de mercado que se van a abordar y el futuro posicionamiento.

Finalmente, se realizará un plan financiero de la empresa, que logre establecer su factibilidad y los retornos esperados para los inversionistas por el cambio estratégico, esto junto con un plan de control que permita monitorear mediante indicadores el cumplimiento de la planificación.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	8
1.1	Descripción del tema a abordar y preguntas claves.....	8
1.2	Alcance	11
1.3	Objetivos y resultados esperados	11
1.3.1	Objetivo general.....	11
1.3.2	Objetivos específicos.....	12
1.3.3	Resultados Esperados.....	12
1.4	Marco conceptual.....	12
1.5	Metodología	13
2.	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	14
2.1	Descripción de la empresa.....	14
2.2	Estructura societaria	14
2.3	Estructura directiva	15
2.4	Estructura organizacional.....	15
2.5	Oferta entregada.....	16
2.6	Estructura de Ventas.....	17
2.7	Estructura de Costos y Gastos	20
3.	ANÁLISIS INTERNO.....	22
3.1	Visión y misión actual de la empresa	22
3.2	Cadena de Valor	22
3.2.1	Actividades Primarias	22
3.2.2	Actividades de Apoyo	25
3.3	Recursos, Capacidades y Competencias Centrales	28
3.3.1	Recursos	28
3.3.2	Capacidades.....	29
3.3.3	Competencias centrales	29
3.4	Identificación de Fortalezas y Debilidades	30
3.4.1	Fortalezas.....	30
3.4.2	Debilidades.....	31
3.5	Síntesis de Factores Internos: IFAS.....	32
4.	ANÁLISIS EXTERNO.....	33
4.1	Descripción del mercado.....	33
4.2	Análisis de la competencia.....	34
4.3	Análisis PEST	38
4.3.1	Factores Político Legales	38
4.3.2	Factores Económicos	38
4.3.3	Factores Socio Culturales.....	39
4.3.4	Factores Tecnológicos.....	40
4.4	Análisis de 5 fuerzas de Porter	41
4.4.1	Amenaza de nuevos participantes.....	41
4.4.2	Rivalidad entre Competidores.....	42
4.4.3	Amenaza de Sustitutos.....	43
4.4.4	Poder de Negociación de los Compradores	44
4.4.5	Poder de Negociación de los Proveedores.....	44
4.4.6	Poder relativo de otras partes interesadas	44
4.5	Identificación de Oportunidades y Amenazas	45
4.5.1	Oportunidades	45

4.5.2	Amenazas.....	46
4.6	Síntesis de Factores Externos: EFAS.....	46
5.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	47
5.1	Declaración de visión y misión.....	47
5.2	Valores.....	48
5.3	Análisis FODA.....	49
5.4	Estrategia de Negocios.....	49
5.5	Estrategia de Crecimiento.....	50
5.6	Factores Críticos de Éxito.....	50
5.7	Líneas Estratégicas.....	51
5.7.1	Crecimiento.....	51
5.7.2	Productividad.....	51
5.8	Posicionamiento estratégico.....	51
6.	PLAN DE MARKETING.....	53
6.1	Objetivo de marketing.....	53
6.2	Segmentación de mercado.....	53
6.2.1	Segmentar por rentabilidad del sector.....	53
6.2.2	Segmentar por potencia arrendada.....	53
6.2.3	Segmentar por tipo de servicio.....	54
6.2.4	Segmentar en base a la rentabilidad del cliente.....	54
6.3	Definición del segmento meta.....	55
6.4	Decisión de compra del cliente.....	55
6.5	Propuesta de valor por segmentos.....	56
6.6	Posicionamiento actual de la marca en el mercado.....	56
6.7	Estrategia competitiva.....	57
6.8	Plan de ventas.....	58
6.9	Posicionamiento para obtener la ventaja competitiva.....	59
6.10	Marketing mix.....	59
6.10.1	Producto.....	59
6.10.2	Precio.....	60
6.10.3	Promoción.....	62
6.10.4	Plaza.....	64
6.11	Seguimiento y control.....	65
7.	PLAN OPERACIONAL.....	66
7.1	Modelo SCOR por tipo de productos.....	66
7.1.1	Producto funcional.....	66
7.1.2	Producto innovador.....	67
7.2	Procesos que involucran al cliente.....	68
7.3	Rediseño de la cadena de valor.....	69
7.4	Alineación de incentivos a lo largo de la cadena de suministro.....	70
7.5	Iniciativas tecnológicas.....	71
7.6	Protocolos de atención.....	71
7.7	Operaciones en nuevas sucursales.....	72
8.	PLAN DE PERSONAS.....	74
8.1	Estructura organizacional sugerida.....	74
8.2	Modelo básico de competencias.....	76
8.3	Reclutamiento y selección de personal.....	77
8.4	Sistema de formación y aprendizaje.....	78
8.5	Evaluación y gestión del desempeño.....	78

8.6	Modelo de liderazgo situacional.....	80
9.	DEFINICIÓN DEL MODELO FUTURO	81
9.1	Pilares estratégicos.....	81
9.2	Principales proyectos estratégicos.....	82
9.3	Plan de implementación.....	84
9.4	Gestión del cambio	84
9.5	Dimensiones culturales	85
9.6	Modelo Canvas	85
10.	PLAN FINANCIERO	86
10.1	Flujo de caja.....	87
10.2	VAN, TIR y Pay-Back.....	88
10.3	Análisis de sensibilidad	89
10.4	Análisis de escenarios	90
11.	PLAN DE CONTROL.....	91
11.1	Mapa estratégico.....	92
11.2	Cuadro de mando integral.....	92
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Evolución de ingresos	10
Tabla 2:	Propiedad de la empresa	15
Tabla 3:	Ingreso por grupo de potencias y sucursal año 2013.....	18
Tabla 4:	Equipos vendidos por potencia y sucursal año 2013	19
Tabla 5:	Ingresos de arriendo año 2013 por segmento y sucursal.....	20
Tabla 6:	Desglose de costos por arriendos	21
Tabla 7:	Desglose GAV	21
Tabla 8:	Recursos tangibles	28
Tabla 9:	Recursos intangibles	29
Tabla 10:	Identificación de competencias centrales	30
Tabla 11:	Tabla IFAS	32
Tabla 12:	Competidores por negocios perdidos los últimos 24 meses.....	36
Tabla 13:	Motivos de pérdida por segmento en los últimos 24 meses	36
Tabla 14:	Motivos de pérdida por competidor en los últimos 24 meses	37
Tabla 15:	Benchmarking	37
Tabla 16:	Tabla EFAS	47
Tabla 17:	Identificación de visión	48
Tabla 18:	Matriz FODA.....	49
Tabla 19:	Márgenes por segmento.....	53
Tabla 20:	Grupo de potencia arrendada por segmento.....	54
Tabla 21:	Variables de decisión de compra por segmento.....	56
Tabla 22:	Diferencia venta tradicional v/s venta consultiva	58
Tabla 23:	Plan de ventas por segmento y rango de potencia.	59
Tabla 24:	Oferta de generadores	60
Tabla 25:	Desglose de costos y gastos por potencia	61
Tabla 26:	Ejemplo política de precios para generadores	61
Tabla 27:	Desglose costos asociados a bancos de carga.....	62
Tabla 28:	Ejemplo política de precios para bancos de carga	62

Tabla 29: Ejemplo política de precios para venta de equipos usados.....	62
Tabla 30: Plan promocional.....	63
Tabla 31: Selección de nuevas sucursales	64
Tabla 32: Puntuación para la evaluación de nuevas sucursales.....	65
Tabla 33: Análisis y rediseño de la cadena de valor	69
Tabla 34: Protocolos de atención	72
Tabla 35: Principales consideraciones bodega Iquique.	73
Tabla 36: Principales consideraciones sucursal La Serena.	73
Tabla 37: Principales consideraciones sucursal Talca.....	73
Tabla 38: Principales consideraciones sucursal Temuco.....	74
Tabla 39: Plan de carrera técnicos.....	77
Tabla 40: Programa de capacitaciones según área.	78
Tabla 41: Proyectos estratégicos.	83
Tabla 42: Iniciativas.....	83
Tabla 43: Dimensiones culturales.	85
Tabla 44: Valorización de proyectos estratégicos.	86
Tabla 45: Plan de ventas sin proyectos.....	87
Tabla 46: Plan de ventas con proyectos.	87
Tabla 47: Flujo de caja con proyectos.....	87
Tabla 48: Flujo de caja sin proyectos.	88
Tabla 49: Resumen aspectos financieros de la implementación.....	88
Tabla 50: VAN, TIR y Pay-Back	88
Tabla 51: Escenarios considerados para el IPI	90
Tabla 52: Resultados financieros por escenarios.....	91
Tabla 53: Tablero de control.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la flota de generadores	9
Figura 2: Evolución RSI.....	9
Figura 3: Metodología	13
Figura 4: Directorio Holding Lureye.....	15
Figura 5: Organigrama de la empresa.....	16
Figura 6: Composición ingresos por línea de negocio.....	17
Figura 7: Evolución ingresos por línea de negocio.....	18
Figura 8: Evolución ingresos por arriendo y sucursal.....	18
Figura 9: Evolución ingresos por venta de equipos y sucursal.....	19
Figura 10: Evolución de ingresos por arriendo de acuerdo a segmentos de clientes.....	20
Figura 11: Esquema de la Cadena de Valor	28
Figura 12: Precios spot en el SIC.....	33
Figura 13: Demanda SING-SIC.....	34
Figura 14: Ventas netas año 2013	35
Figura 15: % de Crecimiento en ventas netas 2011 v/s 2013	36
Figura 16: Resumen PEST.....	41
Figura 17: Resumen 5 Fuerzas de Porter	45
Figura 18: Estrategias competitivas	49
Figura 19: Modelo Delta	52
Figura 20: Segmentación por tipo de servicio	54
Figura 21: Segmentación por rentabilidad de clientes.....	55

Figura 22: Propuesta de valor por segmento	56
Figura 23: Mapa de posicionamiento	57
Figura 24: Plan de ventas.....	58
Figura 25: Modelo SCOR Nivel 1 – Producto funcional.....	67
Figura 26: Modelo SCOR Nivel 1 – Producto innovador	68
Figura 27: Procesos vinculados al cliente	68
Figura 28: Enfoque de incentivos	70
Figura 29: Iniciativas tecnológicas por área	71
Figura 30: Tipos de estructuras organizacionales.....	74
Figura 31: Estructura organizacional sugerida.....	76
Figura 32: Modelo básico de competencias.....	76
Figura 33: Modelo de reclutamiento y selección.....	77
Figura 34: Modelo de formación y aprendizaje.....	78
Figura 35: Modelo gestión del desempeño.....	79
Figura 36: Modelo liderazgo situacional.....	80
Figura 37: Pilares estratégicos.....	81
Figura 38: Plan de implementación.....	84
Figura 39: Modelo gestión del cambio.....	85
Figura 40: Modelo Canvas.....	86
Figura 41: Sensibilidad del VAN.....	89
Figura 42: Sensibilidad de la TIR.....	89
Figura 43: Crecimiento de la demanda por escenarios.....	90
Figura 44: Flujo de caja esperado por escenarios.....	91
Figura 45: Mapa estratégico.....	92

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. Mapa de procesos de la empresa.....	96
ANEXO B. Encuesta de satisfacción.....	97
ANEXO C. Resultados encuesta de satisfacción Julio 2014.....	98
ANEXO D. Matriz SFAS (resumen del análisis de factores estratégicos)	99
ANEXO E. Modelo para responder a los rivales de bajo costo.....	100
ANEXO F. Segmentos identificados.....	101
ANEXO G. Etapas del proceso de venta consultiva.....	102
ANEXO H. Performance por potencia.....	103
ANEXO I. Cálculo precio mínimo por potencia.....	104
ANEXO J. Flujo operacional futuro.....	105
ANEXO K. Modelo plan de formación.....	106
ANEXO L. Proceso evaluación y gestión del desempeño.....	107
ANEXO M. Composición bono gestión del desempeño.....	108
ANEXO N. Teoría de motivación.....	109
ANEXO O. Flujo completo sin proyectos.....	110
ANEXO P. Flujo completo con proyectos.....	111
ANEXO Q. Índice de producción industrial (IPI).....	112
ANEXO R. Test Export Readiness Assessment.....	113
ANEXO S. Resultados Test Export Readiness Assessment.....	117

1. INTRODUCCIÓN

La empresa Lureye Arriendos nace el año 2000 para ofrecer el servicio de arriendo de grupos electrógenos a distintos segmentos de clientes. Su estrategia ha estado centrada en la satisfacción del servicio y en asegurar la disponibilidad de la flota, la que está compuesta por generadores de marcas reconocidas por su calidad y mayor rendimiento de combustible, atributos que la han posicionado como una alternativa altamente confiable.

Dado el escenario energético actual, de incremento en la demanda y una capacidad disponible restringida a la implementación de proyectos que no han tenido la aprobación de los distintos stakeholders, las empresas han buscado asegurar la continuidad de sus operaciones mediante el arriendo de energía temporal. Además, los costos marginales se han incrementado, por lo que generaciones alternativas, como el diesel, han tomado mayor relevancia.

En vista de esta oportunidad, han entrado al mercado nuevos competidores con una oferta integral, compuesta por una amplia gama de equipos y con un servicio técnico orientado al cliente, que les ha permitido incrementar su participación en el corto plazo y aumentar la competitividad de la industria. Estas empresas, al importar sus generadores desde China, tienen una estructura de costos más reducida, ofreciendo a sus clientes precios más bajos a los tradicionales.

Lureye Arriendos ha identificado estos cambios, pero no ha reevaluado su estrategia para afrontar los nuevos desafíos. Junto con lo anterior, la empresa no ha logrado establecer cuál será el modelo de negocios adecuado para seguir siendo un actor relevante en el mercado.

En vista de lo descrito, surge la necesidad de establecer un plan estratégico que permita obtener rendimientos sostenibles en los próximos años, que este centrado en el cliente y que sea la guía para afrontar la creciente competencia, mediante la innovación y rediseño de los procesos actuales.

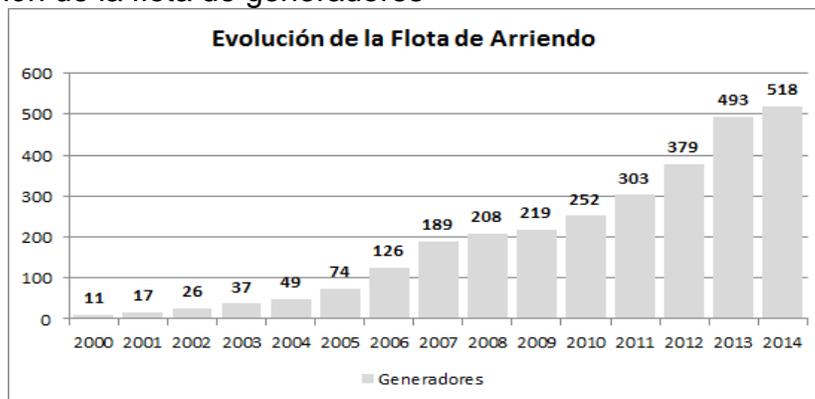
1.1 Descripción del tema a abordar y preguntas claves

Lureye Arriendos nace el año 2000 para cubrir una demanda creciente de necesidades de energía temporal. La oferta consistió en una flota reducida de grupos electrógenos para el arriendo, enfocándose en un comienzo a 2 segmentos: productoras de eventos y construcción. Si bien existía una gran cantidad de competidores, estos sólo se diferenciaban por el precio, lo que permitió a Lureye conquistar a estos potenciales clientes en base a su oferta de valor, centrada en la confiabilidad de los generadores y en la calidad de su soporte técnico. Además, la marca ya era conocida en el mercado, puesto que el negocio principal del Holding había sido por muchos años la venta de motores industriales y grupos electrógenos, junto con el servicio técnico multimarca.

Desde sus inicios, la empresa no ha tenido una ambición de posicionarse como el líder del mercado, sino como un actor relevante que se diferencia por su amplia flota de equipos y alta disponibilidad, lo que se ha traducido en un crecimiento constante en su

demanda y cierre de oportunidades. Esto se ha visto reflejado además en un aumento de su flota en arriendo (Figura 1), para abordar los distintos segmentos de mercado, en especial la industria y minería, que entregan una mayor rentabilidad por negocio.

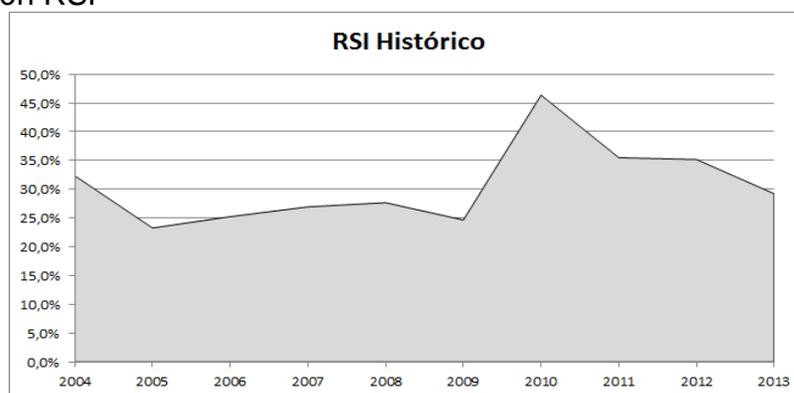
Figura 1: Evolución de la flota de generadores



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de la empresa ha estado centrada en el cliente, lo que se refleja en su índice de satisfacción (sobre 80%), y orientada en entregar generadores confiables, para asegurar la continuidad en las operaciones. Es por esto que su oferta de servicio considera equipos con altos estándares de calidad en base a certificaciones internacionales y motorizaciones de prestigiosas marcas, las que aseguran un mayor rendimiento. Estos equipos tienen un costo superior a los de la competencia, ya que son importados desde Japón y Francia, en base a convenios de representación que el Holding ha cerrado con Mitsubishi y SDMO respectivamente. La empresa además aplica una política de precios que asegura una buena rentabilidad sobre la inversión (Figura 2), lo que sumado al costo de la flota, ha traído como consecuencia ser una de las opciones más caras del mercado.

Figura 2: Evolución RSI



Fuente: Elaboración propia

La visión de la administración de la compañía ha sido cobrar más por esta diferenciación, aunque esto signifique perder participación de mercado. En línea con lo anterior, más que tener toda la flota de equipos arrendados, lo trascendental es contar con el generador que necesita el cliente y no dar la posibilidad para que busque una opción en la competencia.

Si bien la estrategia ha dado resultados, en los dos últimos años la empresa ha experimentado una disminución en su porcentaje de crecimiento en los ingresos (Tabla 1), lo que podría atribuirse al inicio de la etapa de madurez del negocio.

Tabla 1: Evolución de ingresos

Año	Ingresos	% Var	\$MM
2009	2.843	8,9%	232
2010	4.150	46,0%	1.307
2011	4.812	16,0%	662
2012	5.306	10,3%	494
2013	5.123	-3,5%	- 183

Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia no ha sido modificada desde el inicio de la empresa, ignorando los cambios que se han producido en el mercado. Además, no ha existido una comunicación formal al personal de lo que se busca como compañía, ni menos los mecanismos de control que permitan alertar si es que no se va en el camino correcto.

El ingreso en los últimos años de nuevos actores al mercado, con una oferta centrada en su diferenciación por precio y servicio, ha permitido que muchos de los clientes que requieren este servicio cambien sus preferencias. Estos competidores han penetrado los distintos segmentos, con una estructura de costos más baja, ya que sus activos son importados desde China. A pesar de esto, han suplido la poca confiabilidad de sus equipos con un soporte técnico eficiente, que les ha permitido un crecimiento rápido en su participación de mercado. Junto con lo anterior, la oferta de servicio de la competencia se ha incrementado, potenciándola con un mayor conocimiento en temas técnicos y una diversificación de sus productos, para así satisfacer todas las posibles necesidades del cliente.

Lureye Arriendos cuenta con personal que ha logrado un conocimiento técnico en base a la experiencia, ya que no ha existido un plan de formación formal que asegure el aprendizaje en estos temas. Esto ha traído como consecuencia la fuga de talentos a la competencia, puesto que no encuentran un camino para su desarrollo en la empresa. Además, el no contar con los conocimientos necesarios para entregar soluciones de mayor complejidad técnica a sus clientes ha llevado al área comercial de Lureye a desechar importantes oportunidades de negocio. En cuanto a la oferta, la empresa ha incorporado otras líneas de producto durante estos años, como torres de iluminación y compresores, pero no han tenido éxito, siendo retirados en el corto plazo de la flota.

Otro punto a destacar es que el crecimiento de sus activos no ha estado alineado con su estructura organizacional, considerando el tamaño de operaciones que tiene diariamente. Existen además puestos claves que son muy difíciles de reemplazar. En este sentido, la determinación del personal técnico no ha sido la correcta, puesto que en oportunidades se ha presentado un número elevado de generadores no disponibles para arriendo por escasez de personal preparado para atender fallas.

En síntesis, es necesario establecer una planificación que permita a la empresa replantear su estrategia, modificando sus procesos internos y posicionamiento,

permitiéndole así alcanzar resultados sostenibles y superiores a los actuales en el próximo lustro.

Las preguntas claves a responder son:

- ¿Es sostenible la estrategia actual en los próximos años?
- ¿Qué es lo que está haciendo la competencia que le ha permitido incrementar su participación de mercado? ¿Podemos replicar las cosas buenas que han hecho?
- ¿Cómo estamos posicionados por los clientes y por el mercado en general?
- ¿Por qué nuestros clientes nos han reemplazado por la oferta de la competencia?
- ¿Cuáles son los objetivos que el directorio espera para los próximos años?
- ¿Qué oportunidades existen actualmente que la competencia no ha visto y que sería determinante en la oferta a entregar a nuestros clientes?
- ¿Debemos abrir nuevas sucursales en regiones? ¿Dónde existe un mayor potencial de crecimiento? ¿Es factible internacionalizar la marca?
- ¿Cuáles son las capacidades centrales del personal, necesarias para proyectar el negocio en el largo plazo?
- ¿Es posible llegar a ser una empresa que compita por los precios bajos?
- ¿Qué factores son los que más valoran los clientes al arrendar un equipo?
- ¿Cuál será la propuesta de valor para los próximos años?
- ¿Es factible incorporar una nueva línea de productos?
- ¿Será necesario adquirir a un competidor de precios bajos o realizar alianzas para abordar el segmento que ahora no llegamos?
- ¿Qué estructura organizacional será la más adecuada?

1.2 Alcance

Este proyecto consistirá en un análisis del entorno para verificar las oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio de arriendo de generadores. El análisis interno permitirá determinar las fortalezas y debilidades que la empresa presenta actualmente para abordar estos escenarios. Luego de esto, se establecerá un plan estratégico que estará centrado en la satisfacción del cliente y que tendrá como objetivo el crecimiento de la empresa en los próximos cinco años. Posterior a esto, se definirá la forma en que se comercializará el servicio, diseñando la nueva política de precios y posicionamiento. Junto con la anterior, se analizarán propuestas para alienar los procesos operacionales y de personas a la nueva estrategia. Luego de definir el modelo futuro y los proyectos necesarios para hacer viable esta planificación, se evaluará financieramente la estrategia seleccionada y se elaborará un plan de control para monitorear el cumplimiento de la misma.

1.3 Objetivos y resultados esperados

1.3.1 Objetivo general

Establecer un plan estratégico que este centrado en la satisfacción de cliente, que permita a Lureye Arriendos obtener rendimientos sostenibles durante los próximos cinco años y afrontar de mejor manera la creciente competencia.

1.3.2 Objetivos específicos

- Lograr una satisfacción de cliente mayor al 90%.
- Cambiar el posicionamiento actual de la marca.
- Incrementar los ingresos por arriendos en un 27%.
- Aumentar el % promedio de ingresos en altas potencias a un 15%.
- Generar una cultura de innovación, para así entregar una oferta diferenciada.
- Establecer un plan de desarrollo de personas.
- Elaborar la estrategia de la empresa, definiendo los segmentos objetivos.
- Establecer un plan de apertura de sucursales, para así atender a todos los clientes que necesiten el servicio.
- Estudiar la política de precios actual y redefinirla de acuerdo a la estrategia.
- Incorporar TIC's a los procesos que se identifiquen, para así disminuir tiempos de ejecución.
- Desarrollar una propuesta de control para la estrategia seleccionada.

1.3.3 Resultados Esperados

Los resultados esperados estarán en línea con el desarrollo de una estrategia que asegure el aumento de la competitividad de la empresa para los próximos años, junto con la definición de la estructura necesaria para lograr los objetivos y un sistema de control que permita verificar el cumplimiento del plan. Estos resultados son:

- Establecer una estrategia competitiva para los próximos años.
- Generar la propuesta de valor para la empresa.
- Establecer el plan de marketing, que será la guía para los próximos años.
- Incrementar la rentabilidad sobre los activos que conforman la flota.
- Aumentar la tasa de ocupación y el porcentaje de utilización de la flota.
- Incrementar su valor, tanto para los dueños como para los clientes.
- Generar indicadores de gestión para verificar el cumplimiento de la estrategia.
- Potenciar las competencias actuales y establecer un plan de desarrollo.

1.4 Marco conceptual

El sustento teórico utilizado para el desarrollo de la tesis será el siguiente:

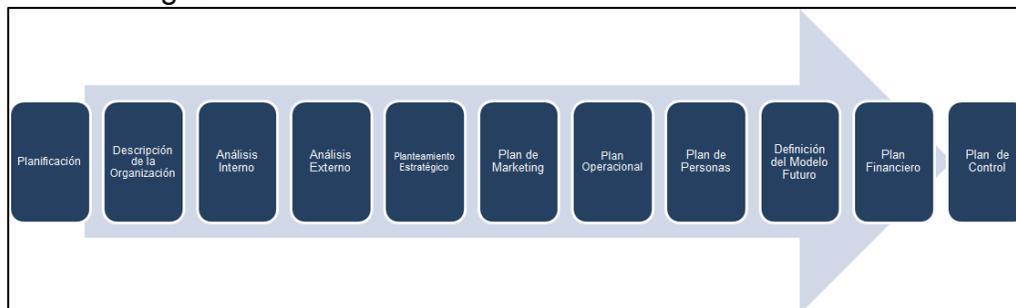
- Administración Estratégica (Hitt – Ireland – Hoskisson). Se utilizará para establecer la posición estratégica a adoptar por la empresa, en base a un análisis interno y del entorno. Este marco conceptual permitirá definir la estrategia competitiva que asegure la rentabilidad sostenida.
- Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia - HBR (Michael Porter). Se revisará para establecer un análisis de la industria y los competidores.
- Estrategias para combatir a rivales de bajo costo - HBR (Nirmalya Kumar). Este marco conceptual permitirá establecer la posición actual de la empresa, considerando la competencia de rivales que empujan el precio del servicio a la baja. Además, da una orientación de las estrategias para combatirlos.
- Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores (Michael Porter). Este marco teórico será utilizado para generar la cadena de valor

- de una empresa de arriendo de maquinaria, junto con establecer la 5 fuerzas que afectan el análisis del entorno.
- Análisis PEST (Alan Chapman). Se utilizará para establecer los elementos políticos, económicos, sociales y culturales que están presentes en este negocio.
 - ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? (David J. Collis – Michael G. Rukstad). Se revisará para establecer la estrategia de la empresa.
 - Fundamentos de Marketing (Kotler y Armstrong). Servirá como guía para establecer los pasos del plan de marketing a desarrollar en los próximos años.
 - El Modelo Delta (Arnoldo Hax). Se estudiará para establecer una estrategia centrada en la relación con el cliente como foco de la gestión los próximos años, mediante un mejor producto, soluciones integrales y consolidación del sistema.
 - Administración de Operaciones (Chase, Aquilano y Jacobs). Se consultará para revisar la cadena de suministro y visualizar los puntos a optimizar.
 - Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Luis Puchol). Servirá de guía para estudiar el importante rol que juegan las personas para el desarrollo de la empresa.
 - Finanzas – Análisis y Estrategia Financiera (Joan Massons). Se revisará para evaluar el impacto en la rentabilidad de la empresa al implementar la estrategia seleccionada para los próximos años.
 - Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa (Nassir Sapag). Se utilizará para evaluar las distintas alternativas de estrategias propuestas y así seleccionar la más viable mediante su valor presente.
 - Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton). Este marco conceptual se utilizará para establecer las medidas de control de la estrategia, mediante un BSC.

1.5 Metodología

La metodología utilizada para el desarrollo de este proyecto consistirá en 11 fases (Figura 3), las que a su vez se descomponen en una serie de actividades y entregables.

Figura 3: Metodología



Fuente: Elaboración propia

- Planificación. Consiste en generar un compromiso con la administración, estableciendo los objetivos del proyecto, los responsables por área y el calendario de actividades a desarrollar.
- Descripción de la Organización. Definir las principales características de la empresa, tales como: composición societaria, organigrama, ventas y estructura de costos y gastos.
- Análisis Interno. Establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa en sus diferentes áreas, identificando las principales actividades del negocio de

- arriendo de generadores y las fortalezas / debilidades que se presentan y que impactan directamente en el desarrollo.
- Análisis Externo. Generar un análisis de la industria, identificando los competidores relevantes y sus modelos de negocios. Identificar lo que valoran los clientes que arriendan generadores y visualizar las oportunidades y amenazas que puedan impactar en el desarrollo del negocio.
 - Planteamiento Estratégico. Definir la estrategia que permita a la empresa establecer una posición competitiva en el arriendo de maquinaria para los próximos años, la que estará centrada en el cliente y que buscará alcanzar los resultados esperados.
 - Plan de Marketing. Generar un plan de comercialización del servicio de arriendo de generadores que este alineado con la nueva estrategia para los próximos años y que se traduzca en un reenfoque de los segmentos a abordar y un cambio de posicionamiento de la marca.
 - Plan Operacional. Generar un plan de operaciones que permita identificar los puntos a mejorar para implementar la nueva estrategia.
 - Plan de Personas. Consiste en establecer un plan de personas que logré identificar las competencias necesarias del personal para cumplir con la nueva estrategia y disminuir así la rotación del personal clave.
 - Definición del Modelo Futuro (to be). Establecer el modelo de negocios futuro en base a la estrategia seleccionada y definir los proyectos necesarios para hacer viable la maximización del potencial de la empresa para los próximos años.
 - Plan Financiero. Establecer los resultados que se obtendrán con la aplicación de la nueva estrategia para la empresa en los próximos 5 años, evaluando la factibilidad económica y rentabilidad esperada.
 - Plan de Control. Generar un tablero de control con indicadores por perspectiva de acuerdo a la metodología BSC, lo que permitirá monitorear el cumplimiento de la estrategia.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Descripción de la empresa

Lureye Arriendos Ltda. es una compañía de origen familiar que pertenece al holding Lureye, empresa con más de 65 años de protagonismo en el mercado electromecánico y energético nacional. Nace en el año 2000 para ofrecer el servicio de arriendo de grupos electrógenos, siendo reconocida en el rubro en los sectores agroindustria, construcción, industria, minería, forestal, pesca y eventos.

La experiencia en el arriendo de equipos para respaldo, procesos críticos, emergencias, horario punta, eventos, etc., otorga a la empresa la capacidad de responder de igual manera y en forma oportuna y eficiente a cualquier industria, sin discriminar, caracterizándose por la confiabilidad de los generadores, un amplio stock de repuestos, mantenciones realizadas bajo un estricto plan de mantenimiento y personal calificado para dar soporte las 24 horas del día.

2.2 Estructura societaria

La empresa es una sociedad de carácter limitada, conformada por:

Tabla 2: Propiedad de la empresa

Nombre	Rut	Nacionalidad	Participación
Soc. Inversiones e Inmob. DIAMVI Ltda.	78.383.350-6	Chilena	12,25%
Soc. Inversiones e Inmob. MAFVAL Ltda.	78.383.330-1	Chilena	12,25%
Soc. Inversiones e Inmob. MARAN Ltda.	78.439.160-4	Chilena	12,25%
Soc. Inversiones e Inmob. MIRASOL Ltda.	78.383.360-3	Chilena	63,25%

Fuente: Elaboración propia

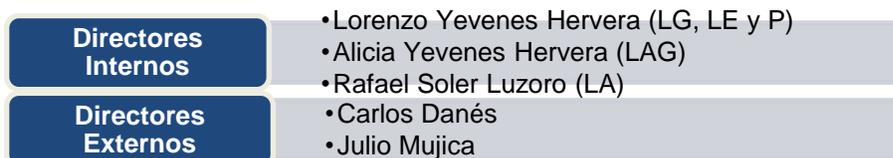
2.3 Estructura directiva

La junta directiva del Holding Lureye está compuesto por directores internos e independientes, los cuales sesionan una vez por semana para revisar la gestión de las cinco empresas del grupo: Lureye Administración y Gestión S.A. (LAGSA), Lureye Generación S.A. (LGSA), Lureye Electromecánica S.A. (LESA), Protelec S.A. (PSA) y Lureye Arriendos Ltda. (LA).

Los principales objetivos del directorio son:

- Revisión mensual de la gestión de cada una de las empresas del Holding.
- Aprobar presupuestos, balances, estados de resultado y nuevas inversiones.
- Solicitar y validar explicaciones relacionadas con los avances en costos, gastos e ingresos planificados para el periodo.
- Visualizar nuevas oportunidades que permitan potenciar a la empresa, tales como: apertura de nuevas sucursales, introducción de nuevos productos, adquisición de nueva flota, nuevos cargos estratégicos, etc.
- Monitorear indicadores claves del negocio.

Figura 4: Directorio Holding Lureye



Fuente: Elaboración propia

2.4 Estructura organizacional

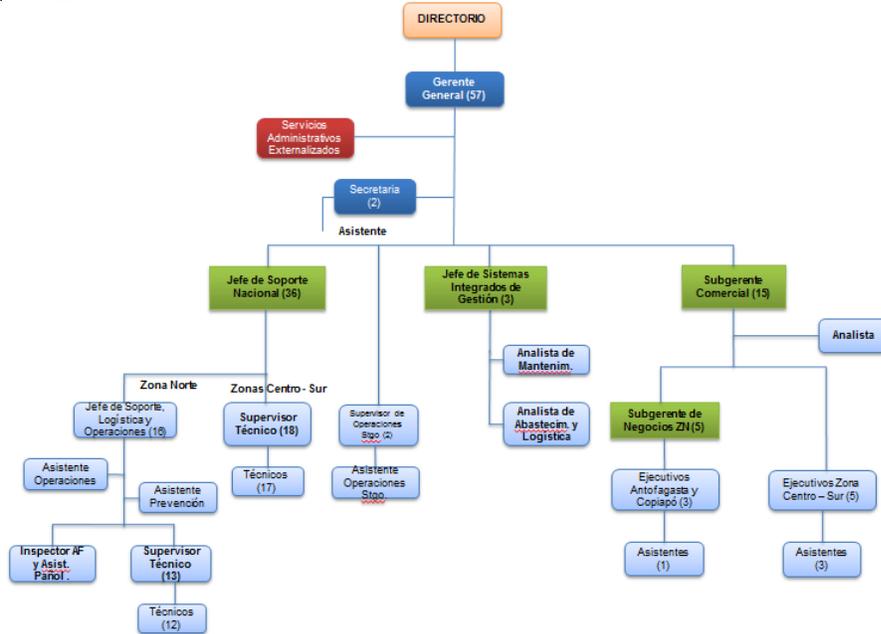
La organización presenta una estructura funcional, liderada por el Gerente General y con 3 áreas marcadas por la naturaleza de sus operaciones: Comercial, Técnica y Operaciones. Además, existe un departamento de sistemas de gestión que está encargado de velar por el cumplimiento de la normativa de prevención y calidad. Los servicios administrativos están externalizados a la empresa del Holding LAGSA.

Las principales funciones del Gerente General son:

- Responsable de dirigir la compañía, diseñando las estrategias que permitan su crecimiento sustentable y el logro de los objetivos de corto y largo plazo.

- Planificar, direccionar y coordinar los aspectos tecnológicos, técnicos, comerciales y financieros de la empresa para asegurar que sus operaciones y el nivel de servicio hacia los clientes se ejecuten dentro del marco de políticas, objetivos y presupuestos establecidos por la administración superior.

Figura 5: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

- Razón Social: Lureye Arriendos Ltda.
- Giro: Arriendo de Maquinaria
- Gerente General: Luis H.M. Eugenio Larenas Vergara
- Director Ejecutivo: Rafael Patricio Soler Luzoro
- Casa Matriz: Av. Lo Espejo 1300, Maipú, R.M.
- Sucursales: Antofagasta – Copiapó – Concepción – Puerto Montt.

2.5 Oferta entregada

- Arriendo de generadores. Se compone por más de 20 tipos de distintas potencias, que van desde los 11 a los 1.000 Kva, y donde el 78% de la flota de casi 450 equipos, distribuidos en las 5 sucursales a lo largo de país, está conformada por grupos electrógenos 2011 a 2014, lo que asegura entregar a sus clientes generadores de última tecnología, preparados para funcionar las 24 horas del día, con mantenencias ejecutadas en terreno por personal experto e insumos de calidad certificada.
- Venta de equipos usados. Uno de los objetivos de la empresa es mantener una flota moderna, por lo tanto, son candidatos a venta todos los generadores con ≥ 1 año de uso. Esto permite ofrecer a los clientes equipos a la vanguardia que aseguren la continuidad en su operación.
- Proyectos. Lureye Arriendos ofrece soluciones globales de energía por medio del arriendo de plantas de generación. Las plantas están compuestas por generadores de la potencia requerida por el cliente, salas de comando, transformadores, cables,

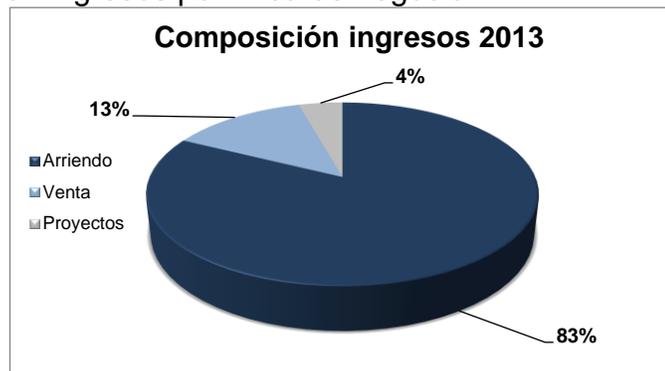
equipos de protección y sincronismo, etc; para ofrecer una solución llave en mano que se adapte a sus necesidades.

Este suministro incluye la ingeniería, los servicios de instalación y puesta en marcha de la planta, además de un staff de profesionales y técnicos que brindan un continuo soporte durante la ejecución del proyecto, para asegurar una correcta operación y mantenimiento de la planta.

2.6 Estructura de Ventas

Los ingresos de la empresa al cierre del 2013 presentaron una caída del 3,5% con respecto al 2012, siendo la principal desviación el resultado por arriendos con una disminución en los ingresos de \$MM 286. La composición del ingreso del periodo, tal como se aprecia en la figura 6, se concentra principalmente en la línea de negocios arriendo de generadores (83%), seguida por venta de equipos usados (13%) y proyectos (4%).

Figura 6: Composición ingresos por línea de negocio



Fuente: Elaboración propia

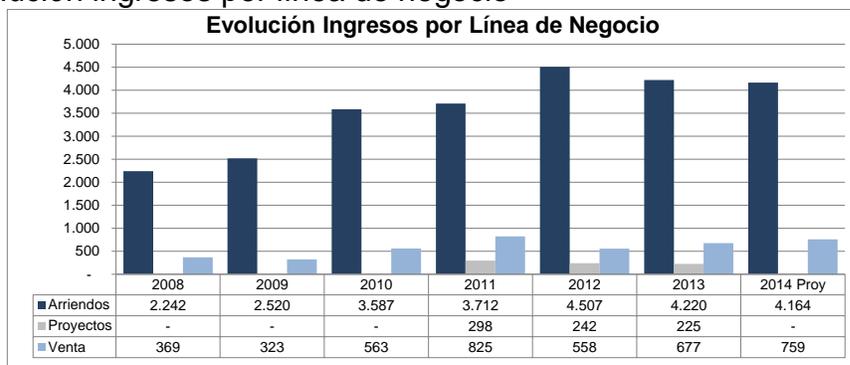
La facturación de arriendos se explica por:

- Nuevos arriendos: salidas de equipos en el mes en curso.
- Arriendos de arrastre: equipos que se encuentran vigentes y que fueron arrendados en periodos anteriores al actual.

El año 2013 se registraron 1.543 nuevos arriendos, lo que representa una disminución de 8% con respecto al 2012. De estas nuevas salidas, el 60% corresponde a equipos con potencia \leq a 100 kva, con un ingreso correspondiente al 36% del total por esta línea de negocio (\$MM 4.512). La potencia que presentó la mejor performance son los equipos de 500 kva, con el 19% de los ingresos del periodo y 109 nuevos arriendos.

Los ingresos por arriendos han presentado una disminución desde el año 2013 y se proyecta una baja para el año en curso. El fenómeno opuesto ha sucedido con la venta de equipos usados, que presenta un incremento sostenido los dos últimos años. En la línea de proyectos no se contempló presupuesto para el año 2014, ya que por la situación económica del país se vislumbran muy bajas posibilidades de cierre en negocios de este tipo.

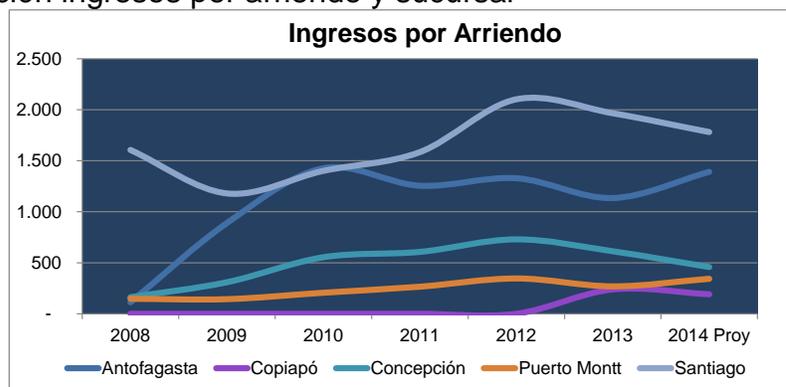
Figura 7: Evolución ingresos por línea de negocio



Fuente: Elaboración propia

La sucursal que ha presentado la caída más fuerte en los ingresos por arriendo el año 2013 con respecto al 2012 fue Antofagasta con -\$MM 194, seguida por Santiago (-\$MM 137) y Concepción (-\$MM 117). De estas, sólo Antofagasta presenta un repunte en el ingreso proyectado para el 2014, con un crecimiento del 23%.

Figura 8: Evolución ingresos por arriendo y sucursal



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra el ingreso por arriendos del año 2013 por sucursal.

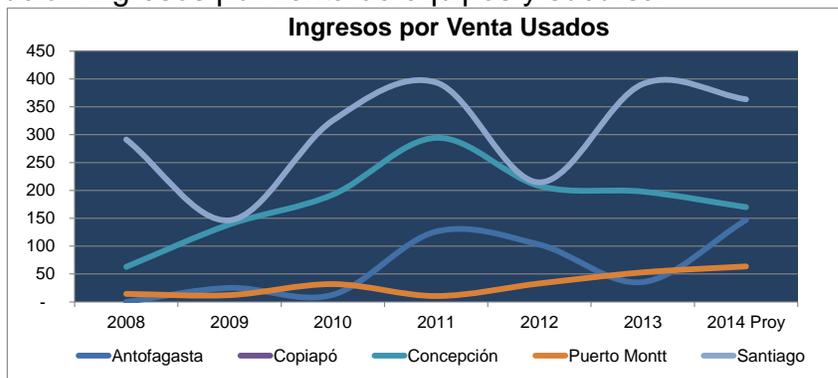
Tabla 3: Ingreso por grupo de potencias y sucursal año 2013

Grupo Potencias	Antofagasta		Copiapó		Santiago		Concepción		Puerto Montt	
	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%
<= 40KVA	342.550	30%	29.093	13%	279.202	14%	62.892	10%	32.107	12%
> 40 KVA y <=100KVA	201.461	17%	28.138	12%	468.295	23%	118.580	19%	51.114	19%
> 100 KVA y <=150KVA	98.331	9%	4.980	2%	322.456	16%	73.560	12%	36.621	13%
> 150 KVA y <=200KVA	131.505	11%	22.077	10%	152.886	8%	22.455	4%	33.539	12%
> 200 KVA y <=300KVA	22.062	2%	1.993	1%	67.916	3%	31.666	5%	19.113	7%
> 300 KVA y <=450KVA	26.062	2%	22.648	10%	216.413	11%	89.843	15%	33.074	12%
500 KVA	288.235	25%	80.928	36%	335.183	17%	152.613	25%	20.940	8%
800 KVA	-	0%	-	0%	51.803	3%	-	0%	35.280	13%
1000 KVA	29.820	3%	36.890	16%	96.190	5%	45.125	7%	-	0%
175PCM	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
219PCM	11.615	1%	-	0%	-	0%	14.468	2%	9.310	3%
266PCM	-	0%	-	0%	-	0%	1.052	0%	1.250	0%
BANCO DE CARGA	-	0%	-	0%	29.321	1%	-	0%	-	0%
CABLES DE FUERZA	-	0%	-	0%	200	0%	-	0%	-	0%
TABLERO DE FUERZA	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
TORRE ILUMINACION	3.804	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Total general	1.155.446	100%	226.746	100%	2.019.865	100%	612.254	100%	272.348	100%

Fuente: Elaboración propia

La sucursal que presentó el mayor incremento en los ingresos por venta de equipos usados el 2013 con respecto al 2012 fue Santiago con \$MM 176, seguida por Puerto Montt con \$MM 20. Para el 2014 se proyecta una disminución del 14% en Concepción y un 7% en Santiago; y un incremento del 313% en los ingresos de Antofagasta y del 20% en Puerto Montt.

Figura 9: Evolución ingresos por venta de equipos y sucursal



Fuente: Elaboración propia

La tabla 4 resume los equipos vendidos en cada sucursal el año 2013 de acuerdo a la potencia efectiva.

Tabla 4: Equipos vendidos por potencia y sucursal año 2013

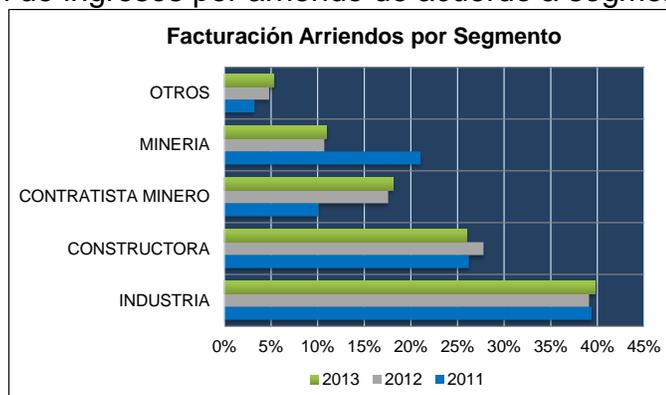
Venta GE	Antofagasta		Santiago		Concepción		Puerto Montt	
	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%
20 KVA - USADO	4.550.000	15%	9.818.000	3%	17.735.000	9%	10.677.000	20%
15 KVA - USADO	-	0%	6.199.000	2%	3.500.000	2%	-	0%
30 KVA - USADO	-	0%	10.738.000	3%	5.890.000	3%	-	0%
40 KVA - USADO	4.840.000	16%	23.643.670	6%	16.500.000	8%	-	0%
60 KVA - USADO	-	0%	32.594.000	8%	3.690.000	2%	3.950.000	7%
70 KVA - USADO	-	0%	-	0%	4.600.000	2%	-	0%
80 KVA - USADO	-	0%	4.997.000	1%	4.500.000	2%	-	0%
100 KVA - USADO	-	0%	64.469.000	16%	14.950.000	8%	5.600.000	11%
120 KVA - USADO	-	0%	17.250.000	4%	5.390.000	3%	4.000.000	8%
150 KVA - USADO	-	0%	26.487.000	7%	6.800.000	3%	14.580.909	28%
200 KVA - USADO	10.271.357	34%	24.099.000	6%	16.500.000	8%	-	0%
250 KVA - USADO	-	0%	12.880.000	3%	-	0%	-	0%
275 KVA - USADO	-	0%	10.418.287	3%	-	0%	-	0%
318 KVA - USADO	-	0%	36.980.000	9%	-	0%	12.000.000	23%
400 KVA - USADO	-	0%	18.269.000	5%	11.990.000	6%	-	0%
500 KVA - USADO	-	0%	77.537.000	20%	74.490.000	38%	-	0%
219 CFM - USADO	2.856.169	10%	-	0%	2.950.000	1%	-	0%
266 CFM - USADO	-	0%	-	0%	3.100.000	2%	-	0%
PANEL MICS NEXIS	-	0%	14.592.000	4%	3.820.000	2%	2.100.000	4%
TABLERO	-	0%	-	0%	1.495.000	1%	-	0%
TORRE DE ILUMINACIÓN	7.380.000	25%	-	0%	-	0%	-	0%
Total general	29.897.526	100%	390.970.957	100%	197.900.000	100%	52.907.909	100%

Fuente: Elaboración propia

La empresa ha establecido una política de precios para arriendos de acuerdo a 5 segmentos principales de clientes identificados. De estos, el 40% de los ingresos el año 2013 provienen de la industria, el 26% de constructoras, el 18% de contratistas mineros, el 11% de minería y el 5% de otros segmentos (particular, eventos, etc).

Los segmentos que han presentado las mayores disminuciones el 2013 con respecto al 2012 han sido constructora con -\$MM 166 e industria con -\$MM 91.

Figura 10: Evolución de ingresos por arriendo de acuerdo a segmentos de clientes



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se desglosa el ingreso por arriendo del año 2013 de acuerdo al segmento y la sucursal de origen del negocio.

Tabla 5: Ingresos de arriendo año 2013 por segmento y sucursal

SEGMENTO	Antofagasta	Concepción	Copiapó	Proyectos	Puerto Montt	Santiago	Nacional
INDUSTRIA	130	310	10	-	236	1.080	1.766
CONSTRUCTORA	275	296	4	-	20	558	1.153
CONTRATISTA MINERO	658	-	107	-	0	37	802
MINERIA	60	-	117	225	-	87	489
OTROS	12	6	-	-	12	204	234
Total general	1.134	613	239	225	269	1.965	4.446

SEGMENTO	Antofagasta	Concepción	Copiapó	Proyectos	Puerto Montt	Santiago	Nacional
INDUSTRIA	13%	48%	21%	0%	84%	61%	42%
CONSTRUCTORA	32%	51%	8%	0%	10%	26%	28%
MINERIA	6%	0%	1%	100%	0%	5%	14%
CONTRATISTA MINERO	49%	0%	71%	0%	0%	2%	13%
OTROS	1%	1%	0%	0%	6%	6%	3%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

2.7 Estructura de Costos y Gastos

Los principales costos de la empresa se originan por el negocio de arriendo de generadores, los que representaron el 80% del total en el año 2013, seguido por los costos de venta con el 17%.

A continuación se presenta la descripción de cada uno de estos costos:

- Combustible: todos los equipos se entregan con un mínimo de combustible para asegurar la partida. Además, en ocasiones el cliente solicita el arriendo con combustible incluido para el total de horas de utilización. Junto con la anterior, la empresa debe contar con reservas de diesel en bodega para probar equipos.
- Fletes: todos los traslados incurridos en el proceso de arriendo a clientes.
- Grúas: utilizadas para mover los equipos en taller.
- Cables: necesarios para conectar los equipos a los tableros eléctricos del cliente.
- Reparaciones: incluye la compra de insumos para reparaciones en taller y todas las que son externalizadas a proveedores especializados.

- Mantenciones: comprende la adquisición de insumos para realizar las mantenciones en terreno y taller.
- Gastos del personal: incluye sólo el área técnica de la empresa. El resto del personal se incluye en los gastos de administración y ventas (GAV).
- Seguros equipos de arriendo: póliza de seguro tomada con RSA Seguros para toda la flota en arriendo.
- Depreciación de equipos de arriendos: depreciación a 6 años para cada uno de los equipos que componen la flota.

La tabla 6 presenta el porcentaje de contribución de cada uno de estos costos en el total por arriendos desde el año 2011 a la fecha.

Tabla 6: Desglose de costos por arriendos

DESGLOSE COSTOS POR ARRIENDOS	2011	2012	2013	2014
Combustible	3%	3%	3%	3%
Fletes	10%	10%	12%	13%
Grúas	1%	1%	1%	1%
Cables	0%	0%	0%	0%
Provisión Reparaciones Futuras	1%	5%	-1%	0%
Reparaciones	4%	4%	5%	5%
Mantenciones	13%	14%	14%	15%
Gastos del personal	31%	18%	18%	16%
Seguros equipos de arriendo	1%	1%	1%	2%
Depreciación de equipos de arriendos	37%	44%	47%	44%
COSTO POR ARRIENDOS	1.896	1.831	1.961	2.035
COSTOS POR VENTA	521	399	406	477
COSTOS POR PROYECTOS	-	45	91	-
TOTAL COSTOS	2.417	2.275	2.458	2.512

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al GAV, el mayor porcentaje de gastos (84%) se concentra en los asociados a personal, con el 42% en el año 2013, seguido por honorarios y asesorías con el 23% y los gastos de administración con el 19%. Los gastos por honorarios y asesorías incluyen un pago de \$MM 25 mensuales a la empresa del Holding LAGSA por servicios administrativos y \$MM 2,5 mensuales por pago a directores.

La tabla 7 descompone el GAV de los últimos 3 años de la empresa, incluyendo además el presupuesto del año 2014, que presentó un incremento del 8%.

Tabla 7: Desglose GAV

DESGLOSE GAV	2011	2012	2013	2014
Com. Servicio	6%	5%	5%	5%
Comunicaciones	2%	1%	1%	2%
Consumo Basico	1%	1%	1%	1%
G. Administracion	24%	17%	19%	21%
G. Cobranza	0%	0%	1%	1%
Informes Comerciales	0%	0%	0%	0%
G. Personal	18%	42%	42%	41%
G. Vehiculos	7%	5%	5%	5%
G. Venta	2%	2%	1%	1%
Hon. y Asesorias	35%	24%	23%	22%
Publ. y Mark.	5%	4%	2%	2%
Suscripciones	0%	0%	0%	0%
TOTAL GAV	921	1.388	1.576	1.705

Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS INTERNO

Para el desarrollo estratégico fue necesario realizar una serie de talleres con los responsables de cada área de la empresa, destinados principalmente a confeccionar la visión y misión, incorporando las dimensiones de productos, mercados, ámbito geográfico y formas de liderar frente a los clientes. Este diagnóstico permitió identificar los recursos y competencias relevantes que deben ser la base de la estrategia planteada para los próximos años.

3.1 Visión y misión actual de la empresa

- *Visión del Holding Lureye.* “Ser un grupo de empresas consolidado con una propuesta de alta calidad en productos y servicios de las áreas de electromecánica y energía, para el mercado de empresas con proyección en el largo plazo y con cobertura nacional”.
- *Visión Lureye Arriendos.* “Con pasión y orgullo existimos para entregar soluciones de energía con una alta tasa de confiabilidad a nuestros clientes, lo que nos permiten ser referentes en el rubro a nivel nacional”.
- *Misión Lureye Arriendos.* “Mediante un personal altamente competitivo, la seriedad en nuestra gestión y la inversión constante en nuevas tecnologías, ser reconocidos por nuestros clientes como un socio-proveedor permanente y confiable en el tiempo, entregando un servicio con los más altos estándares de calidad, participando activamente dentro de los sectores: agroindustria, construcción, industria, minería, forestal, pesca y eventos.”

3.2 Cadena de Valor

Cuando se efectúa un análisis de la cadena de valor es necesario establecer cuáles son las actividades primarias y las actividades de apoyo que se realizan. Las actividades primarias se subdividen en: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing/ventas y servicios. Las actividades de apoyo se subdividen en: infraestructura, recursos humanos, adquisiciones, investigación/desarrollo y tecnología.

3.2.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias son todas las que tienen relación directa con la obtención, transformación y comercialización del servicio ofrecido. A su vez, agregan valor de manera directa e inducen a los clientes a pagar un precio superior. A continuación se detallan cada uno de los puntos que la conforman:

- *Logística de entrada.* Los generadores son importados desde Francia y Japón a través de la empresa hermana del Holding, Lureye Generación (LG), quienes realizan la compra directa en base a un contrato de distribución y exclusividad en Chile que Lureye tiene con esas empresas (SDMO y Mitsubishi). Estos equipos llegan por barco después de tres meses de realizado el pedido a fábrica. Posteriormente, son chequeados en la casa matriz de Santiago por el área Técnica de Lureye Arriendos, para verificar que estén en óptimas condiciones y así dejarlos disponibles para arriendo. El área de Operaciones debe encargarse de instalar en

la cápsula del generador la placa con su código interno y los adhesivos identificatorios de la empresa, los cuales son proporcionados por Marketing. Además, debe coordinar el despacho a sucursales para mantener stock.

Los repuestos e insumos son comprados en el mercado nacional, salvo partes y piezas de los generadores, las cuales son importadas desde Francia o Estados Unidos. La política de la empresa está centrada en la calidad del producto, por lo que todos los repuestos e insumos deben ser originales. Estos se almacenan en bodegas administradas por otra empresa del Holding, Lureye Administración y Gestión (LAGSA), mediante el sistema de administración de bodegas E-Sab, el cual está integrado con el ERP del Holding, JDE Edwards.

Dada la procedencia de los equipos y los adicionales que Lureye ha incorporado para diferenciar el producto, el costo es mayor al de su competencia directa.

Se puede asociar además a esta actividad la coordinación del retiro del equipo en instalaciones del cliente, cuando este decide dar término al arriendo, y la posterior recepción del generador en bodega, para chequearlo y dejarlo disponible nuevamente.

Los roles de la organización además están bien definidos, separando las actividades relacionadas con el área Técnica, Comercial y Operacional.

Si bien estas actividades no generan valor directamente para el cliente, si son importantes para asegurar su satisfacción con el servicio.

- *Operaciones.* Esta etapa de la cadena de valor se caracteriza por un uso intensivo de mano de obra, la que desde el punto de vista de la empresa otorga la diferencia respecto a la competencia. El área Técnica juega un rol fundamental en lo que se refiere a las mantenciones, tanto en taller como en las instalaciones del cliente.

Cuando los equipos llegan de ser arrendados quedan en estado no disponibles para arriendo, ya que deben ser chequeados y probados al máximo de su carga, lo que asegura que puedan ser alquilados nuevamente. Las reparaciones se dividen por su grado de dificultad en menores y mayores. Las primeras son realizadas en cada sucursal por personal técnico de la empresa, mientras que las mayores, por tratarse de problemas complejos, son derivadas a Santiago, ya que no se cuenta con el personal capacitado en regiones para abordarlas.

Junto con lo anterior, el área Técnica debe preparar los equipos usados para venta, acudir a puesta en marcha en terreno en el caso de un nuevo arriendo y asesorar al área Comercial en todo lo necesario para incrementar las posibilidades de cierre en los negocios.

El área de Operaciones es la encargada de coordinar los movimientos internos de generadores entre sucursales y de revisar periódicamente el estado de los equipos que se encuentran disponibles.

Esta actividad genera valor al cliente, ya que asegura la confiabilidad del equipo entregado en arriendo o en venta.

- *Logística de Salida.* Se asocia con la entrega del equipo en arriendo o venta. Luego de que el área Comercial cierra un nuevo negocio, informa al área Técnica para que prepare el equipo que se despachará al cliente. Todos los generadores entregados son probados al máximo de su potencia en bancos de carga, asegurando así su buen funcionamiento. Además, los equipos vendidos son entregados con el manual del fabricante y el respaldo de todas las órdenes de trabajo realizadas.

El área de Operaciones debe encargarse del despacho del equipo. Para esto, si el cliente contrata el traslado, debe coordinar con alguno de los proveedores de transporte para que entregue el equipo en sus dependencias. Además, uno de los técnicos acude para enseñar al usuario como utilizar el generador. Si el cliente no contrata el traslado, este retirará el equipo en las instalaciones de Lureye, donde se le hará una breve inducción sobre su funcionamiento.

Esta etapa de la cadena de valor no muestra mayor diferencia en la forma de proceder y costos respecto a la competencia directa, presentando eso sí varias posibilidades de mejora. La coordinación de esta actividad debe ser una capacidad central, ya que impacta directamente en el tiempo de reacción ante requerimientos del cliente, que por lo general son urgentes.

- *Marketing y Ventas.* En la actualidad la empresa cuenta con una fuerza de ventas de 13 personas a nivel nacional. La mayoría de las nuevas oportunidades de negocio (70%) llegan mediante llamados directos de clientes a los ejecutivos o al Call Center del Holding. El resto proviene de contactos por mail a través del sitio web (10%), donde se menciona la oferta de la empresa, y por plan de visitas de los ejecutivos (20%).

La estrategia de venta de la empresa es en mayor medida (95%) B2B, ya que la condición de crédito que se le exige a los particulares es demasiado exigente, al no contar con un capital que pueda solventar el no pago del arriendo o venta, o peor aún, el hurto del equipo.

La política de precios tanto en arriendo como en venta de equipos es fijada por el Subgerente Comercial de la empresa, mediante un análisis del stock de equipos disponibles, proyección de demanda y las oportunidades perdidas. Además de esto, él debe establecer el plan comercial del año y el presupuesto de ventas asociado para cada una de las líneas de negocio.

Existe además un área de Marketing que es transversal a todas las empresas del Holding. El presupuesto asignado a esta área corresponde al 1% del total de ingresos planificados. Su función es establecer el plan de Marketing, centrándose en la promoción de la marca y del producto, mediante ferias y publicidad, y en realizar inteligencia de negocios, trabajando a la par con el área Comercial de Lureye Arriendos, analizando bases de datos para fidelizar y captar nuevos

prospectos. Además, tiene a cargo dotar de artículos promocionales y dípticos al equipo comercial

Debido a las características de la demanda hoy en día, el sistema de Marketing no está plenamente desarrollado, ya que es preponderante un mayor análisis del mercado, lo que permitiría a la empresa estar preparada frente al ingreso de nuevos competidores. Además, para encontrar puntos de mejora, es de suma importancia conocer continuamente la experiencia de los clientes con el servicio.

- *Servicio.* Esta actividad se refiere a todos los momentos en que debemos relacionarnos con el cliente luego de entregar el generador en arriendo o venta.

De acuerdo al plan de mantenimiento preventivo, todos los equipos de la flota deben ser intervenidos cada 400 horas para realizar el cambio de filtros y aceite. Para esto, el área de Planificación genera las órdenes de trabajo con los insumos que serán utilizados en la mantención, los que a su vez, son rebajados por el bodeguero y entregados posteriormente al técnico designado para ejecutar la actividad. Además de esto, la empresa cuenta con un turno de emergencia para asegurar la disponibilidad de servicio técnico las 24 horas del día. El técnico que recibe el llamado puede solucionar el problema en línea o acudir a terreno cuando la falla es más compleja y requiere una reparación. Si el equipo no es posible de reparar en las instalaciones del cliente, el área de Operaciones se encarga de su retiro y posterior cambio por un generador en óptimas condiciones.

El área Comercial presta soporte cada vez que sea requerida, para: verificar las condiciones comerciales asociadas al contrato de arriendo, dar término al servicio o entregar otro equipo o adicionales no incluidos al momento de cerrar el negocio.

La empresa, al estar certificada en la norma ISO 9001:2008, debe medir la satisfacción de los usuarios con el servicio de arriendo. Para esto, semestralmente se aplica una encuesta a los clientes que hayan arrendado en los últimos 6 meses, lo que permite constatar el grado de satisfacción y las oportunidades de mejora.

Esta etapa es la que otorga mayor valor al cliente, pues comprende los momentos de la verdad en donde la empresa debe dar respuestas oportunas. A pesar de las actividades que se realizan actualmente, es necesario mejorar en:

- Incorporar un canal que se encargue de los reclamos de clientes.
- Establecer SLA de atención y comprometerse con el cliente para cumplirlos.
- Monitorear constantemente el funcionamiento del equipo.
- Hacer encuestas de satisfacción al momento de dar término al arriendo.

3.2.2 Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo son aquellas que tienen como propósito lograr que las actividades primarias se realicen de forma más eficaz y eficiente, proporcionando los medios e infraestructuras requeridos para tal fin.

- *Infraestructura de la Empresa.* La empresa cuenta con su casa matriz ubicada en la comuna de Maipú y cuatro sucursales en el país: Antofagasta, Copiapó, Concepción y Puerto Montt. Cada una de estas dispone de un espacio para almacenar los equipos y realizar trabajos de taller, una bodega para repuestos e insumos y oficinas para el equipo comercial y operacional.

La seguridad y aseo en las instalaciones esta externalizada, al igual que los servicios administrativos como: contabilidad, informática, control de inventarios y remuneraciones. Todas estas últimas son realizadas por la empresa hermana del Holding, LAGSA.

Las actividades de revisión de la estrategia recaen en el Director y el Gerente General. Este último debe presentar los resultados de la empresa y la visión de futuro una vez al mes al directorio del Holding. La planificación se desarrolla a nivel táctico y operacional, sin miras a un desarrollo estratégico a largo plazo.

La estrategia de financiamiento de la empresa ha sido mayoritariamente en base a la reinversión de utilidades. Sin embargo, los últimos 3 años también ha accedido a créditos con bancos para adquirir un porcentaje de los equipos mediante deuda.

El directorio tiene una postura conservador a la hora de ingresar a nuevos negocios y endeudarse. Por lo general, invierten cuando hay altas posibilidades de concretar un negocio o cuando hay datos que respalden los beneficios a obtener.

- *Gestión de Recursos Humanos.* El área de RRHH es un servicio externalizado a la empresa hermana LAGSA. Esta brinda un soporte parcial, relacionado a temas administrativos y de cumplimiento de la normativa asociada al código del trabajo.

No existen políticas de reclutamiento establecidas. Además, no hay un conducto formal de contratación, ya que en ocasiones el candidato es contactado por la propia jefatura que necesita el cargo y en otras por el área de RRHH del Holding.

Uno de los grandes motivos que afecta el clima organizacional es la ausencia de un plan de formación, con capacitaciones continuas a todo el personal de la empresa. Esto ha provocado la deserción de buenos elementos hacia la competencia, con todo el costo que trae el formar a una nueva persona para que alcance el mismo nivel de habilidades. Este fenómeno se da mayoritariamente en el área Técnica, ya que la oferta de técnicos que saben de generadores en el mercado es reducida.

No existe un procedimiento de evaluación de desempeño, el que permita establecer los puntos de mejora del personal y servir de input para los incrementos de renta y promoción de cargos. Actualmente los aumentos de sueldo se originan por una petición directa del trabajador a su supervisor, analizando posteriormente el Gerente General cada caso con el Director de la compañía.

En cuanto a incentivos, además del Gerente General, sólo el área Comercial tiene un plan formal establecido, en base al cumplimiento de metas mensuales, trimestrales y anuales. Además de esto, no hay uniformidad en el sistema de

remuneración. Algunos cargos tienen una fuerte componente variable, como los comerciales, y otros presentan bonos asociados a metas que no han sido reestudiadas para analizar si son estas desafiantes. Además, no existe un sistema de bandas salariales asociada a los cargos, lo que afecta directamente a la hora de establecer futuros incrementos en renta.

La estructura organizacional es débil, ya que varias funciones recaen en algunos cargos, sin existir un backup capacitado para asumirlas si es que un colaborador se ausenta o si se va de la empresa.

- *Desarrollo Tecnológico.* Si bien no existe un área dedicada a la investigación y desarrollo, la empresa trabaja con un proveedor de soluciones electrónicas que desarrolló un sistema de telegestión para los equipos de la flota, el que permite monitorear a distancia distintas variables del generador y entregar la ubicación mediante GPS. Este proveedor frecuentemente presenta nuevas aplicaciones que pueden darle valor a la oferta.

La alta administración de la empresa investiga como diferenciar aún más el producto, mediante la retroalimentación del área Comercial, el estudio de la competencia y la determinación de aspectos que den valor al cliente. Es así como en el año 2011 se decidió importar equipos con batea anti derrame de líquidos, que cuidan el medio ambiente, y con estanque de triple capacidad, que permiten ahorrar en gastos de llenado de combustible, puesto que otorgan mayor autonomía.

La empresa ha impulsado una serie de mejoras en el ERP de la empresa para optimizar la gestión comercial y operacional, junto con la certificación de su proceso de arriendo de generadores el año 2013 bajo la norma de calidad ISO 9001:2008.

A pesar de lo expuesto, el desarrollo tecnológico ha sido lento, lo que ha originado que empresas de la competencia se adelanten y entreguen un mayor valor en su oferta integral de servicio.

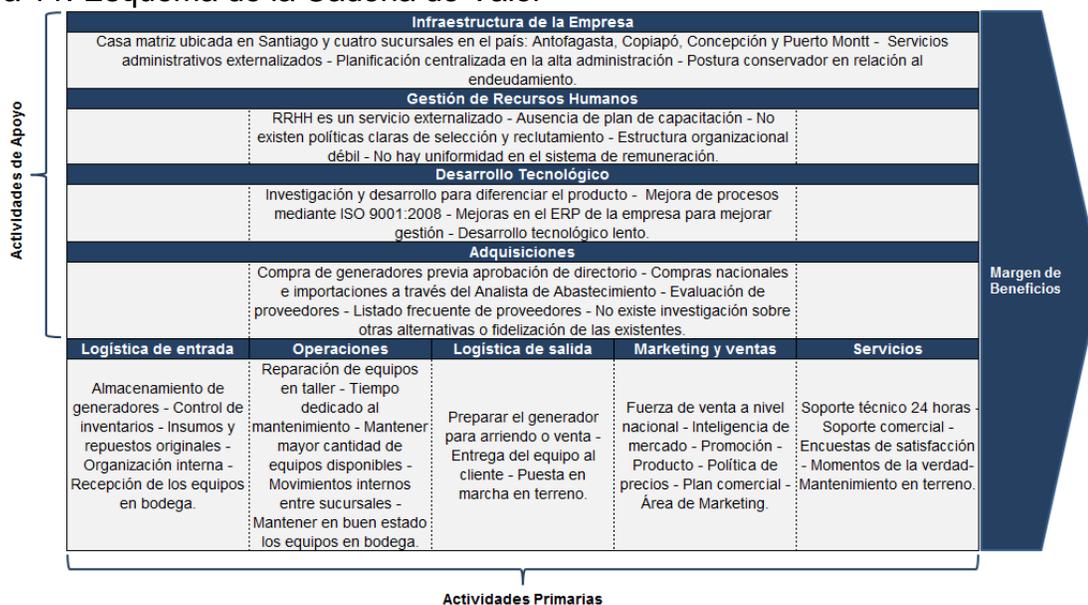
- *Adquisiciones.* La decisión de compra de generadores es tomada todos los años en el mes de Octubre por el Gerente General, en base al análisis de venta de equipos usados, ingresos por arriendo, crecimiento esperado, tasa de ocupación, horas de uso y antigüedad de la flota actual, lo que determina el plan de venta para el próximo año y las reposiciones por potencia. La planificación de compra debe ser expuesta al Directorio para ser aprobada o modificada.

Estas compras son realizadas a la empresa hermana del Holding, LG, quienes a su vez adquieren los equipos a SDMO y Mitsubishi. Todas las otras compras de productos o servicios, nacionales e importaciones, son realizadas a través del ERP por el Encargado de Compras de Lureye Arriendos, las que son aprobadas posteriormente por el Gerente General. Estas compras son prácticamente rutinarias y realizadas a proveedores frecuentes.

Si bien la empresa debe evaluar frecuentemente el servicio entregado por sus proveedores, de acuerdo a lo que establece ISO 9001:2008, no existe algún sistema

de fidelización o de desarrollo de los mismos. Además, no se cuenta con una propuesta de valor clara para ellos. Tampoco se investiga en el mercado opciones más económicas y que puedan entregar la misma calidad.

Figura 11: Esquema de la Cadena de Valor



Actividades Primarias
Fuente: Elaboración propia

3.3 Recursos, Capacidades y Competencias Centrales

Para determinar las fuentes de ventaja competitiva es necesario establecer cuáles son las competencias distintivas mediante la metodología propuesta por Michael Hitt.

3.3.1 Recursos

Los recursos son los activos de la empresa y se clasifican en tangibles, los cuales se pueden ver y cuantificar, y en intangibles, que están arraigados en su historia y acumulándose a través de los años.

Las tablas 8 y 9 detallan los recursos con que cuenta la empresa.

Tabla 8: Recursos tangibles

Recursos tangibles	
Recursos organizacionales	Estructura organizacional del tipo funcional, con difusas líneas de mando en el área Operacional. Cuenta con una Subgerencia Comercial y Departamento de Gestión de Sistemas Integrados.
Recursos físicos	Flota de generadores que conforman la oferta de arriendo, construcciones y obras de infraestructura, otro tipo de maquinaria y equipos, muebles y útiles y vehículos.
Recursos financieros	Un presupuesto de ingresos de \$MM 5.331, con un resultado operacional de \$MM 742 y un RSI de 25%.
Recursos tecnológicos	Equipos computacionales con un plan de renovación cada 3 años, ERP de clase mundial (JDE) con su última versión, desarrollo para monitorear los generadores mediante telegestión, sistema de calidad ISO 9001:2008.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Recursos intangibles

Recursos intangibles	
Capital intelectual	Equipo directivo con vasta experiencia en la industria, alta administración sin cambios el inicio de la empresa, equipo comercial con bajo nivel de conocimientos técnicos para asesorar al cliente, personal técnico poco especializado, bajo nivel de innovación al no existir las instancias para fomentarla, decisiones centralizadas mayoritariamente en el Gerente General lo que provoca una baja independencia de las áreas, inexistencia de un plan de formación y de un plan para potenciar la gestión del conocimiento.
Relaciones	Redes informales con proveedores basada en la confianza y frecuencia de compra o ejecución de servicios. Se visualiza un socio estratégico para desarrollar innovaciones en la electrónica de los generadores. Existe una relación basada en la fidelización con un grupo de clientes.
Imagen de la empresa	Alto porcentaje de satisfacción del servicio (95%) en base a encuestas aplicadas y exigidas por ISO 9001:2008. La marca Lureye esta presente por más de 65 años en el mercado nacional.
Cultura	Alto nivel de sentido de pertenencia a la empresa, fundamentado en las relaciones humanas que se construyen. Esto a pesar del descontento que pudiese provocar las pocas instancias para el crecimiento profesional. La cultura esta poco orientada a la satisfacción del cliente.
Sistema de incentivos	Sistemas de incentivos presentes sólo en algunas áreas y mediante indicadores que no tienen un hilo conductor ligado a la estrategia de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Capacidades

Luego de identificados los recursos de la empresa, es necesario visualizar las capacidades que hacen posible explotarlos mediante una serie de procesos para transformar las entradas en salidas satisfactorias, lo que permite crear ventajas competitivas. Las capacidades identificadas en Lureye Arriendos son:

- Conocimiento de los clientes y del mercado.
- Posicionamiento del producto en términos de calidad.
- Correcta aplicación del plan de mantenimiento.
- Servicio de arriendo con un alto grado de satisfacción
- Mantener una flota moderna
- Innovar en los up grade del producto
- Experiencia del equipo técnico
- Relación con proveedores basada en volumen y frecuencia de las compras.

3.3.3 Competencias centrales

Las competencias centrales son las capacidades que permitirán ser fuentes de ventaja competitiva frente a sus rivales en la industria. Para esto, las competencias deben cumplir los siguientes cuatro criterios establecidos por Hitt: valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles. La tabla 10 presenta la evaluación de las competencias identificadas de acuerdo a los cuatro criterios.

Tabla 10: Identificación de competencias centrales

Capacidades	Valiosas	Singulares	Costosas de imitar	Insustituibles	Consecuencias	Implicancias en el desempeño
- Conocimiento de los clientes y del mercado.	Sí	Sí	No	Sí/no	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio.
- Posicionamiento del producto y servicio en términos de calidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio.
- Correcta aplicación del plan de mantenimiento.	Sí	No	No	No	Paridad en la competencia.	Rendimientos promedio.
- Servicio de arriendo con un alto grado de satisfacción.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio.
- Relaciones de largo plazo con los clientes.	Sí	Sí	No	Sí/no	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio.
- Mantener una flota moderna.	Sí	Sí	Sí	Sí/no	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio.
- Innovar en los up grade del producto.	Sí	No	No	No	Paridad en la competencia.	Rendimientos promedio.
- Experiencia del equipo técnico.	Sí	No	No	No	Paridad en la competencia.	Rendimientos promedio.
- Relación con proveedores basada en volumen y frecuencia de las compras.	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio.
- Respuesta comercial, operacional y técnica.	Sí	Sí	No	No	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio.

Fuente: Elaboración propia

En base a lo anterior las fuentes de ventaja competitiva de la empresa son:

- Posicionamiento del producto y servicio en términos de calidad. Esta capacidad se ha construido a lo largo de los años, con la adquisición de una flota con los más altos estándares de calidad y mediante certificaciones que lo avalan. Además, ha sido una posición estratégica, lo que no permite ofrecer recursos alternativos.
- Servicio de arriendo con un alto grado de satisfacción. La empresa ha invertido en potenciar el servicio de arriendo, lo que se ha traducido en un elevado nivel de satisfacción. Esta es una premisa insustituible por la alta administración.
- Mantener una flota moderna. El mercado y los clientes reconocen a la empresa por su flota de generadores a la vanguardia, mediante una política de venta de equipos usados que permite la renovación continua.

3.4 Identificación de Fortalezas y Debilidades

Luego del levantamiento de la cadena de valor y las fuentes de ventaja competitiva, es necesario realizar el análisis de cuáles son las fortalezas con las que cuenta la empresa y cuáles son las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de su estrategia.

3.4.1 Fortalezas

- Clima laboral. En general existe un activo valioso en el recurso humano basado en la lealtad, compromiso y compañerismo.
- Calidad de los equipos. Generadores de electricidad con procedencia europea y a la vanguardia de las últimas tecnologías, con motorización de reconocidas marcas que aseguran una mayor confiabilidad.
- Relación con proveedores. La empresa ha logrado establecer alianzas con proveedores de repuestos e insumos, lo más crítico para el negocio, que han facilitado descuentos por volumen y disminuir los tiempos de entrega.

- Buena administración y control financiero. La manera de administrar, con un estricto control de gastos, ha permitido un crecimiento del negocio, tanto en términos de participación de mercado como en ingresos.
- ERP de clase mundial. El ERP (JDE) cumple con los estándares de calidad necesarios para asegurar la continuidad en la operación, facilitando el trabajo en las distintas áreas.
- Renovación de equipos. La empresa destina gran parte de su presupuesto anual en la inversión de nuevos equipos. Esto permite mantener una flota moderna para asegurar un mejor servicio a clientes.
- Plan de mantenimiento. La empresa cuenta con un plan de mantenimiento preventivo que se realiza durante todo el año de acuerdo a la cantidad de horas de uso de los generadores que componen la flota, asegurando la confiabilidad.
- Posicionamiento de marca. La marca Lureye tiene una presencia de más de 65 años en el mercado nacional, destacándose por la calidad de sus productos.
- Propuesta de valor. La empresa tiene una propuesta de valor centrada en la satisfacción del servicio, la que es reconocida por sus clientes.
- Control de la flota. Equipos asegurados y monitoreo constante para conocer su estado o ubicación.
- Foco en generadores. El centrar su oferta en generadores de electricidad ha permitido la especialización, basada en la experiencia, en temas generales por parte de algunos colaboradores.
- Servicio de arriendo certificado (ISO 9001:2008). La implementación de esta norma ha permitido a la empresa incrementar su esfuerzo para lograr la satisfacción de sus clientes.

3.4.2 Debilidades

- Control de inventarios deficiente. No existe una auditoría sobre los materiales cargados en las órdenes de trabajo. Además, existen deficiencias en el control de algunos insumos, como cables, que pueden llevar a pérdidas a la compañía.
- Poca planificación de recursos en taller. Esto lleva en ocasiones a retrasar mantenciones, disminuir la tasa de disponibilidad y no cumplir con los plazos de entrega a clientes.
- Ausencia de programas de capacitación. No existe un programa de capacitación al personal que pueda identificar las debilidades para potenciar al colaborador en su cargo y establecer un plan de carrera.
- Baja orientación hacia la satisfacción de clientes. A pesar de otorgarle gran importancia a lo que opinan los clientes, no existen indicadores para monitorear constantemente esta variable, ni la internalización del concepto en las áreas.
- Deficiente utilización de herramientas actuales. Si bien la empresa ha invertido recursos en la búsqueda de herramientas tecnológicas que permitan hacer más eficiente el mantenimiento, los usuarios de las mismas no le han sacado todo el provecho que estas pueden ofrecer.
- Bajas condiciones de seguridad. No existe un programa riguroso que oriente hacia una cultura de seguridad y permita disminuir los accidentes laborales.
- Área Técnica con bajo nivel de especialización. Si bien la mayoría de las cosas que solicita el cliente pueden ser realizadas, hay temas (como el sincronismo) donde la empresa se ve disminuida en comparación con la competencia.

- Bajo conocimiento técnico del área Comercial. Gran parte de los ejecutivos y asistentes comerciales no están capacitados para dar soluciones a clientes, pidiendo ayuda al área Técnica o dedicándose sólo a tomar el pedido.
- Incumplimiento de la normativa (SEREMI y SEC). Gradualmente la empresa ha ido cumpliendo los compromisos que exige la ley para funcionar correctamente, pero esto ha sido más reactivo (fiscalizaciones) que en forma proactiva.
- Lenta inversión en tecnología. La introducción de nuevas tecnologías o accesorios que entreguen mayor valor ha sido lenta en comparación a la competencia.
- Poca flexibilidad. La empresa se ha caracterizado por buscar que el cliente se adapte a la oferta y no al revés, puesto que en ocasiones esto involucra inversión y profundizar en temas donde no se tiene el conocimiento.
- Baja cobertura. Si bien la empresa entrega equipos en arriendo y venta en todo el país, esta se ve disminuida en comparación con algunos competidores, puesto que ellos tienen una red amplia de sucursales y presencia en otros países de la región.

3.5 Síntesis de Factores Internos: IFAS

La siguiente tabla IFAS (Internal Factor Analysis Summary) organiza los factores internos detectados y permite analizar como la administración de la empresa responde a ellos de acuerdo a su importancia.

Tabla 11: Tabla IFAS

Factores de Análisis	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Fortalezas				
- Clima laboral	0,015	2,5	0,04	Basado en la lealtad, compromiso y compañerismo
- Calidad de los equipos	0,075	3,8	0,29	Procedencia de los generadores
- Relación con proveedores	0,050	3	0,15	Relación en base a la confianza
- Buena administración y control financiero	0,050	4	0,20	Crecimiento del negocio
- ERP de clase mundial	0,015	3	0,05	Facilita el trabajo
- Renovación de equipos	0,040	3,5	0,14	Mantener una flota moderna
- Plan de mantenimiento	0,075	4	0,30	Asegurar la confiabilidad
- Posicionamiento de marca	0,025	3,5	0,09	Se destaca por la calidad de sus productos
- Propuesta de valor	0,050	4	0,20	Basada en la estabilidad de la empresa
- Control de la flota	0,045	3	0,14	Monitoreo constante
- Foco en generadores	0,025	4	0,10	Especialización en el tema
- Servicio de arriendo certificado	0,035	4,5	0,16	Satisfacción del servicio
Debilidades				
- Control de inventarios deficiente	0,040	3	0,12	Potenciales pérdidas de insumos y repuestos
- Poca planificación de recursos en taller	0,030	2,5	0,08	Incremento de equipos no disponibles
- Ausencia de programas de capacitación	0,065	2	0,13	Insatisfacción del personal
- Baja orientación hacia la satisfacción de clientes	0,060	3,2	0,19	Ausencia de cultura orientada al cliente
- Deficiencia utilización de herramientas actuales	0,015	2	0,03	Bajo análisis técnico
- Bajas condiciones de seguridad	0,035	2,7	0,09	Potencial aumento en la tasa de accidentabilidad
- Área técnica con bajo nivel de especialización	0,065	3	0,20	Dominio sólo de temas básicos, no complejos
- Bajo conocimiento técnico del área comercial	0,030	2,2	0,07	Equipo no capacitado para asesorar al cliente
- Incumplimiento de la normativa (SEREMI y SEC)	0,035	3	0,11	Fiscalizaciones insatisfactorias
- Lenta inversión en tecnología	0,035	3,3	0,12	Retraso en su introducción
- Poca flexibilidad	0,060	2,5	0,15	Baja capacidad para adaptarse al cliente
- Baja cobertura	0,030	3	0,09	Sólo nacional y con presencia en 5 regiones
Calificaciones totales	1,000		3,20	

Fuente: Elaboración propia

La calificación ponderada total indica el comportamiento de la empresa en relación a sus factores internos actuales y esperados. Con una evaluación de 3.2, Lureye Arriendos está por sobre el desempeño de otras empresas de la industria (3).

4. ANÁLISIS EXTERNO

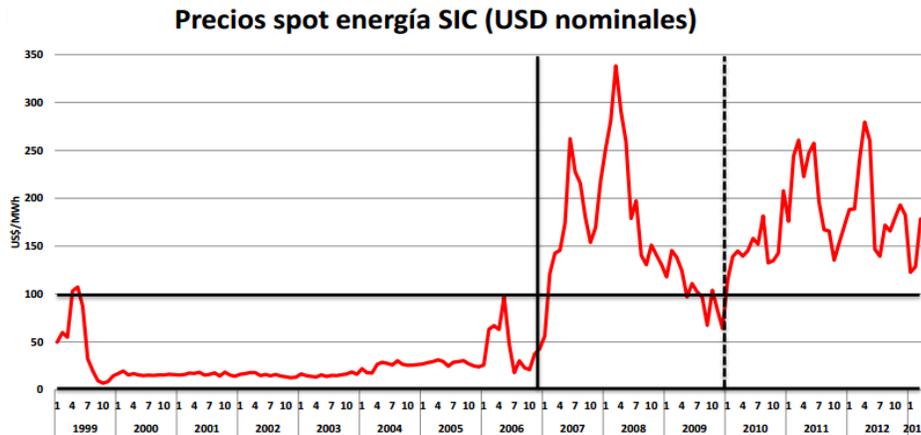
En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

En este sentido, Lureye Arriendos debe ser capaz de mirar las oportunidades que ofrecen el entorno y las amenazas que debe enfrentar en su labor de ofrecer un servicio de calidad. La empresa tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

4.1 Descripción del mercado

El alza del precio de la energía en Chile ha tenido un efecto directo en los costos de producción de las empresas, impactando en la competitividad de los productos y servicios que exporta el país. Hoy en día, el costo marginal del sistema SING-SIC es casi 3 veces más alto que hace 10 años y se espera que siga creciendo, debido a la ausencia de proyectos destinados a incrementar la capacidad instalada. Este incremento en los costos operacionales ha tenido un efecto directo en la rentabilidad de la industria y minería, quienes presentan la mayor intensidad de uso del recurso¹.

Figura 12: Precios spot en el SIC

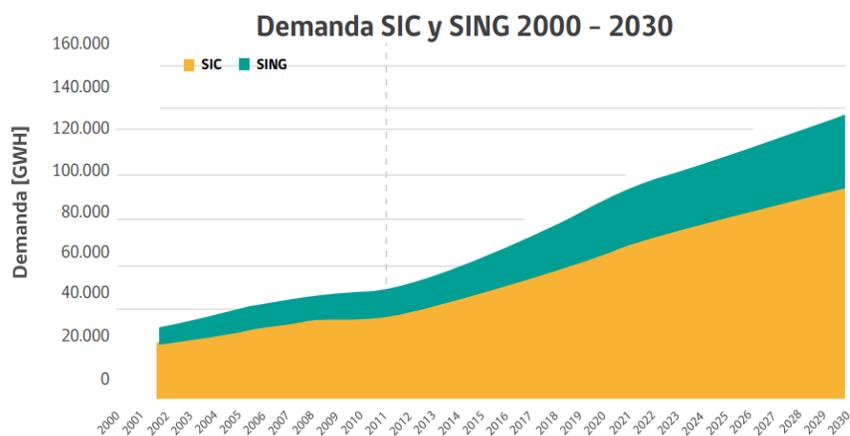


Fuente: Desafíos del sector eléctrico en Chile. SONAMI

Junto con lo anterior, no se visualiza en el corto y mediano plazo un escenario que asegure la mayor capacidad instalada. La demanda por energía seguirá incrementándose y la oferta está limitada por proyectos que han visto trabas en su tramitación, tales como Alto Maipo, Campiche y otros más pequeños, los que no aseguran abordar las alzas de la demanda.

¹ Banco Central. Efectos reales de un aumento del precio de la energía.

Figura 13: Demanda SING-SIC



Fuente: CNE y Ministerio de Energía.

En vista del escenario actual, de escasez en la matriz energética y de incremento en los precios, las empresas han decidido respaldar sus procesos, mediante la compra o arriendo de grupos electrógenos a diésel. Esto les ha permitido asegurar la disponibilidad del recurso ante posibles racionamientos y disminuir sus costos en periodos de horas punta (de Abril a Septiembre), donde las compañías eléctricas cobran una tarifa mayor por el uso desde las 18 hasta las 23 horas.

El arriendo de energía temporal ha sido una buena solución para las empresas, ya que los equipos pueden ser utilizados inmediatamente sin inversión de capital, evitando el aumento de los activos, costos de almacenamiento y reparaciones. Además, los usuarios pueden tener acceso a un soporte técnico permanente, confiando en la disponibilidad del servicio. También favorece los flujos de costos, ya que el precio por el servicio es fijo y sólo depende del tiempo contratado. Esto le permite a las empresas invertir su capital de trabajo en otros ámbitos que incrementen su rentabilidad, como estudios de factibilidad, investigación de mercado y recursos humanos.

Todo lo anterior se ha visto reflejado en un incremento de la demanda por arriendo de generadores (15% por año)², lo que se ha traducido a su vez en el ingreso de nuevos competidores al mercado, que han detectado la oportunidad, y en el alza de la oferta por parte de las empresas que ya estaban establecidas.

4.2 Análisis de la competencia

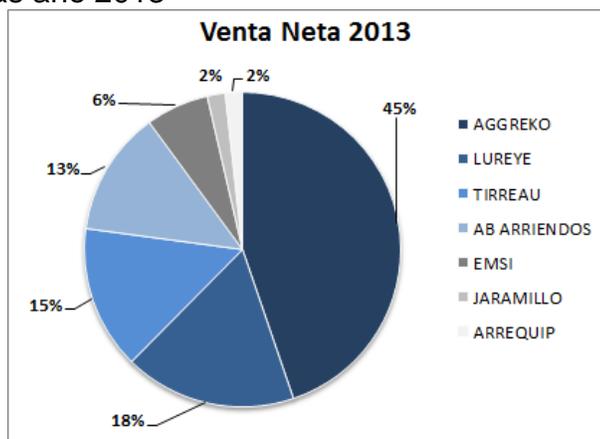
Si revisamos las empresas que ofrecen el servicio de arriendo de generadores en el mercado nacional podemos observar que la mayoría de ellas tiene una oferta más diversificada, con líneas de negocio y productos que no tienen relación directa con la generación de electricidad, apuntando así a una mayor cantidad de segmentos.

² Datos de Lureye Arriendos.

De las empresas que se dedican sólo al rubro energía gran parte de estas también contemplan la venta de equipos nuevos y el servicio de mantenimiento multimarca, líneas de negocio que son ofrecidas por la empresa del Holding Lureye Generación.

En la siguiente figura se aprecia la participación de mercado de acuerdo a las ventas netas del año 2013 de las empresas que ofrecen un servicio similar a Lureye Arriendos, es decir, que gran parte de sus ingresos se sustentan en el arriendo de generadores.

Figura 14: Ventas netas año 2013



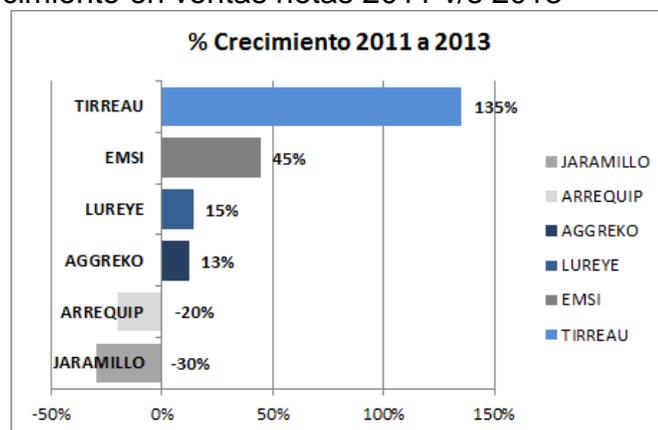
Fuente: Elaboración propia en base a datos reservados

De estas empresas, sólo Aggreko se dedica exclusivamente al arriendo de generadores, siendo el principal actor a nivel mundial, con presencia en 45 países y 192 sucursales. El fuerte de sus ingresos en Chile viene dado por el arriendo de generadores de altas potencias, en especial plantas de generación eléctrica para minería e industria. Para ampliar su presencia en Latinoamérica, el año 2012 esta empresa adquirió a la compañía brasileña Poit Energía en US\$ 223 millones, absorbiendo su flota de 1.300 equipos, equivalentes a 350 Mw, y sus 14 sucursales en Brasil, Chile (2), Argentina y Perú. La empresa Poit reportó en el año 2011 ventas netas en Chile por \$MM 2.165.

Destaca también la empresa nacional Tirreau, que se inició en Antofagasta y que gradualmente ha ido aumentando su participación, expandiendo sus operaciones hasta Santiago y logrando un crecimiento del 135% en ventas si comparamos el año 2011 v/s 2013. Dada la procedencia de sus equipos (China), esta empresa ofrece equipos de calidad y confiabilidad inferior, pero con un nivel de servicio adecuado para suplir esta componente y asegurar la disponibilidad en las instalaciones de sus clientes, los que principalmente son del segmento minero (contratistas y minería).

A diferencia de Tirreau, Arrequip y Jaramillo presentan una disminución en sus ventas netas al comparar los años 2011 v/s 2013. Estas empresas se han estancado en su oferta y no han ampliado su ámbito de acción, con presencia sólo en Santiago.

Figura 15: % de Crecimiento en ventas netas 2011 v/s 2013



Fuente: CNE y Ministerio de Energía.

Una buena manera de establecer cual ha sido la competencia directa de Lureye Arriendos en los últimos dos años es a través de los datos obtenidos del CRM. A continuación se presenta el % de negocios perdidos con la competencia de acuerdo a los segmentos establecidos.

Tabla 12: Competidores por negocios perdidos los últimos 24 meses

COMPETENCIA	CONSTRUCTORA	CONTRATISTA MINERO	INDUSTRIA	MINERÍA	OTROS	TOTAL%
AGGREKO CHILE LTDA	9%	0%	22%	50%	7%	18%
KOMATSU CUMMINS CHILE ARRIENDA S.A.	7%	0%	16%	0%	0%	12%
EMARESA ING. Y REPRESENT. SA	20%	0%	8%	0%	14%	11%
SKC RENTAL S.A.	13%	17%	10%	0%	7%	10%
A B ARRIENDOS S.A.	7%	67%	5%	0%	29%	9%
SIMMARENT S.A.	13%	0%	8%	0%	7%	9%
ELEUTERIO JARAMILLO ANZIETA	9%	0%	6%	0%	14%	7%
ARREQUIP LTDA.	11%	0%	3%	0%	0%	5%
RENTA EQUIP CHILE LTDA.	5%	0%	3%	0%	0%	3%
FERRETERIA MADRID	2%	0%	4%	0%	0%	3%
CAT RENTAL STORE CHILE S.A.	0%	0%	2%	17%	7%	2%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS MAQSA S.A.	2%	0%	2%	0%	0%	2%
ATLAS COPCO CHILENA S.A.C.	2%	0%	1%	17%	0%	1%
SERV. TIRREAU Y CIA.LTDA.	0%	17%	1%	17%	0%	1%
Negocio Distribudora Electrica	0%	0%	2%	0%	0%	1%
PROTELEC S.A.	0%	0%	1%	0%	7%	1%
MAQSUR	0%	0%	1%	0%	0%	0%
EMSI SERVICIOS INDUSTRIALES SPA	0%	0%	1%	0%	0%	0%
OTROS	2%	0%	4%	0%	7%	3%

Fuente: CRM Lureye Arriendos.

De las oportunidades generadas en el CRM se pueden establecer los principales motivos de pérdida de acuerdo a los segmentos identificados y los principales competidores que se registran en el periodo de estudio.

Tabla 13: Motivos de pérdida por segmento en los últimos 24 meses

MOTIVOS DE PERDIDA	CONSTRUCTORA	CONTRATISTA MINERO	INDUSTRIA	MINERÍA	OTROS	TOTAL
PRECIO MÁS ALTO	63%	58%	60%	66%	41%	58%
RECHAZADO POR CRÉDITO	30%	32%	33%	20%	53%	35%
SIN DISPONIBILIDAD DE EQUIPO	5%	4%	4%	2%	3%	4%
NO CUMPLE REQUISITOS TÉCNICOS	2%	6%	3%	11%	2%	3%

Fuente: CRM Lureye Arriendos.

Tabla 14: Motivos de pérdida por competidor en los últimos 24 meses

COMPETENCIA	PRECIO MÁS ALTO	NO CUMPLE REQUISITOS TÉCNICOS	SIN DISPONIBILIDAD DE EQUIPO	RECHAZADO POR CRÉDITO	TOTAL
AGGREKO CHILE LTDA	23%	80%	0%	0%	24%
KOMATSU CUMMINS CHILE ARRIENDA S.A.	15%	0%	50%	0%	14%
SKC RENTAL S.A.	15%	0%	0%	100%	14%
EMARESA ING. Y REPRESENT. S. A.	15%	0%	0%	0%	14%
SERV. TIRREAU Y CIA.LTDA.	9%	20%	50%	0%	10%
SIMMARENT S.A.	10%	0%	0%	0%	10%
ELEUTERIO JARAMILLO ANZIETA	8%	0%	0%	0%	8%
ARREQUIP LTDA.	6%	0%	0%	0%	6%

Fuente: CRM Lureye Arriendos.

En la siguiente tabla se presenta un benchmarking con competidores directos y que concentran el 80% de los negocios perdidos en los últimos 2 años:

Tabla 15: Benchmarking

Competencia	Procedencia	Potencias	Motorización generador	Sucursales	Otros negocios	Otros productos en arriendo	Adicionales al arriendo	Certificaciones	Segmentos	Síncronismo	Tiempo de respuest	Disponib. de equipos	Confiab.	Evaluac. general del serv.
Tirreau	Nacional	22 hasta 2.500 Kva	Cummins / Stamford	Antofagasta - Calama - Copiapó - Santiago	Mantenimiento - Venta generadores y compresores - Fabricación de tableros - Escaneo de motores	Compresores - Torres de iluminación - Transformadores	Transporte propio - Cables - Operación - Tableros	-	Minería - Contratista Minero	Sí	😊	😊	😐	😊
Aggreko	Internacional	30 hasta 1.500 Kva	Diperk / Cummins	Antofagasta - Copiapó - Concepción - Puerto Montt - Santiago	Plantas de Energía - Control de Temperatura	Generadores a gas - Bancos de carga - Transformadores	Transporte externo - Cables - Operación - Tableros	ISO 9001-2008	Minería - Contratista Minero - Industria	Sí	😡	😊	😐	😐
SKC Rental	Nacional	20 hasta 1.000 Kva	Cummins	Iquique - Calama - Antofagasta - Copiapó - La Serena - Illapel - Valparaíso - Los Andes - Concepción - Puerto Montt - Rancagua - Talca - Temuco - Coyhaique	Venta generadores - Movimiento de tierra - Construcción vial - Manipulación de materiales - Plantas de generación	Camiones - Compresores - Grúa horquilla - Motosoldadoras - Plataformas - Torres de iluminación	Transporte externo - Cables	ISO 9001-2008 / OHSAS 18001 / ISO 14001	Contratista Minero - Industria - Construcción	Sí	😊	😐	😐	😐
Arrequip	Nacional	27 hasta 1.750 Kva	Cummins / Finning	Santiago	-	-	Transporte propio - Cables	-	Construcción - Otros (eventos)	No	😊	😡	😡	😡
Jaramillo	Nacional	10 hasta 500 Kva	Wilson / Daewoo / Denyo / Iveco	Santiago	-	Soldadoras Diesel y eléctricas - Camiones grúas - Rompe pavimentos - Maquinarias varias	Transporte propio - Cables - Tableros	-	Construcción - Otros (eventos)	No	😊	😐	😐	😐
Emaresa	Nacional	10 hasta 175 Kva	Cummins / Lombardini / Perkins / MWM	Antofagasta - Copiapó - La Serena - Viña del Mar - Rancagua - Talca - Concepción - Temuco - Puerto Montt - Santiago	Venta de generadores - Movimiento de tierra - Construcción vial - Agroforestal - Equipos para aseo industrial - Izaje y levante	Torres de iluminación - Motosoldadoras - Mezzcladoras de hormigón - Compactación - Pavimentación - Motobombas	Transporte externo - Cables	-	Construcción - Industria - Otros (eventos)	No	😊	😐	😡	😐
Komatsu Arrienda	Internacional	40 hasta 1.000 kva	Komatsu / Cummins	Iquique - Calama - Antofagasta - Copiapó - La Serena - Rancagua - Concepción - Puerto Montt - Santiago	Venta de maquinaria y generadores - Repuestos y componentes - Contratos de mantenimiento - Soluciones tecnológicas - Soporte especialista	Camiones - Maquinaria de movimiento de tierra - Maquinaria para construcción vial - Torres de iluminación - Compresores - Grúa horquilla - Plataformas	Transporte externo - Cables - Operación - Tableros	ISO 9001-2008 / OHSAS 18001 / ISO 14001	Construcción - Industria	Sí	😐	😊	😊	😊
SimmaRent	Nacional	20 hasta 750 kva	Deutz / Volvo	Calama - Antofagasta - Copiapó - Concepción - Puerto Montt - Santiago	Venta equipos industriales - Mantenimiento - Grúas - Perforadoras - Equipos de perforación - Herramientas neumáticas - Compresores	Torre de iluminación - Rodillos - Plataformas - Bancos de carga - Motobombas - Sondas alta frecuencia - Compresor	Transporte externo - Cables	-	Construcción - Industria - Otros (eventos)	No	😐	😐	😐	😐

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis PEST

Mediante el desarrollo de un análisis PEST, se podrán establecer los factores externos que no influyen directamente en el corto plazo en la empresa, pero que sí podrían impactar en las decisiones de largo plazo.

4.3.1 Factores Político Legales

- *Registro de fuentes fijas y proceso de declaración de emisiones.* De acuerdo a lo establecido en los cuerpos legales D.S. N°138/2005 del Minsal y en la Resolución N°15027/94 Seremi de Salud RM, se deben declarar todos los grupos electrógenos de potencia activa superior a 20 kw. Además, cada 12 meses se deben medir las emisiones de material particulado con método CH-5 en los generadores con potencia mayor o igual a 150 kw. Esta medición tiene como objetivo verificar las fuentes fijas que cumplen con la normativa vigente y así determinar cuáles pueden funcionar o detener su operación en pre y emergencia ambiental.

Hasta ahora esta normativa sólo ha sido aplicada en Santiago, pero se espera que en los próximos años se expanda a otras regiones que han presentado problemas de contaminación atmosférica. Además, actualmente se están evaluando modificaciones relacionadas con el registro de fuentes fijas y control de emisiones en la Región Metropolitana.

- *Manejo de residuos peligrosos.* El D.S. 148/96 fija las condiciones sanitarias y de seguridad mínimas asociadas al manejo de residuos peligrosos, estableciendo un plan de manejo para estos residuos.
- *Almacenamiento de sustancias peligrosas.* El D.S. 78/09 regula las condiciones básicas de seguridad que deben adoptarse para el almacenamiento de sustancias peligrosas, de manera de evitar el riesgo que ellas puedan generar a las personas, a las instalaciones de la empresa y la comunidad en general.
- *Norma de emisión de ruidos molestos generados por fuentes fijas.* El D.S. 38/2011 se elaboró a partir de la revisión del DS146/97 y establece los niveles máximos aceptables de presión sonora y los criterios técnicos para evaluar y calificar la emisión de ruidos generados por fuentes fijas hacia la comunidad.
- *Certificación SEC de comercialización de generadores eléctricos a diesel.* DS N° 298, de 2005, Ley N° 18.410:1985. Establece los procedimientos para la certificación de seguridad y calidad de los productos eléctricos y de combustible, previo a su comercialización en el país, como asimismo normar la autorización de los organismos de certificación. Se excluyen de esta certificación los equipos de generación eléctrica superiores a 500 Kw.
- *Acuerdos internacionales.* La empresa importa los generadores de Francia y Japón, países con lo que Chile mantiene tratados de libre comercio desde el año 2002 y 2007 respectivamente, quedando libres de aranceles aduaneros.

4.3.2 Factores Económicos

- *Aumento del tipo de cambio.* El incremento del tipo de cambio se explica principalmente por la brusca caída del precio del cobre y el negativo escenario

- político, tensión entre Rusia y Ucrania, y económico internacional, con un menor dinamismo en China, Estados Unidos y Europa
- *Incremento del costo de la energía.* El costo de la energía en Chile ha aumentado en la última década en un 193%, mientras que el promedio mundial ha sido de un 111%³. Se espera que este costo siga creciendo, debido a la ausencia de proyectos destinados a incrementar la capacidad instalada.
 - *Desaceleración económica.* La economía chilena crecerá sólo un 3% este año⁴, lo que representa una disminución de 110 puntos base con respecto al 2013. Esta desaceleración se explica en el fin del súper ciclo del cobre, producido por una baja en el crecimiento de China, y la discusión de la reforma tributaria, que impactó en la confianza empresarial.
 - *Volatilidad del precio del cobre.* La incertidumbre del precio futuro del cobre es lo que tiene a las mayores empresas mineras del mundo en espera para autorizar nuevas inversiones. Es improbable que esta posición varíe este o el próximo año.
 - *Crecimiento de otros países de la región.* Colombia y Perú proyectan, según datos de la CEPAL, un crecimiento el 2014 del 5% y 4,8% respectivamente. Estos mercados se han convertido en destinos atractivos para integraciones horizontales de empresas chilenas.
 - *Energías alternativas.* El costo de producir energía con diesel asciende aproximadamente a \$ 120 USD/MWh, por encima de los \$ 85,5 USD/MWh de la generación a carbón y los \$ 87,4 USD/MWh a gas natural licuado (GNL)⁵.
 - *Comportamiento cíclico de la demanda.* El ingreso por arriendo se incrementa los meses de Abril a Septiembre, ya que para controlar la demanda máxima a consumir en el SIC, la Comisión Nacional de Energía (CNE) establece un horario punta desde las 18 hasta las 23 horas, donde aumenta el precio por la potencia utilizada. En vista de este aumento en costo, las industrias prefieren arrendar generadores para ser utilizados en ese horario.
 - *Nueva Agenda Energética.* El gobierno comprometió una inversión de US\$250 millones en cuatro años para reducir los costos marginales en el SIC en un 30% y llegar al 20% de inyección de ERNC en el sistema eléctrico al 2025. Además, considera promover el uso de GNL en la generación como reemplazo del diesel.

4.3.3 Factores Socio Culturales

- *Sindicalización.* La nueva ley de Multirrut establece que las obligaciones que derivan de los derechos laborales y de previsión social de los trabajadores recaen sobre la figura del empleador y no sobre la de la empresa. Así, los trabajadores de todas las empresas consideradas como un solo empleador podrán constituir uno o más sindicatos o mantener sus organizaciones existentes.
- *Movimientos sociales.* La gran mayoría de conflictos ambientales existentes están asociados a proyectos mineros y energéticos. Debido a los impactos ambientales, definiciones regulatorias y la oposición de una ciudadanía cada vez más empoderada y determinada en proteger los ecosistemas donde habitan, casi la totalidad de los proyectos mineros del país se encuentran con algún obstáculo para su desarrollo.

³ Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmeccánicas (Asimet)

⁴ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal)

⁵ El costo diferencial de las alternativas de generación del SIC

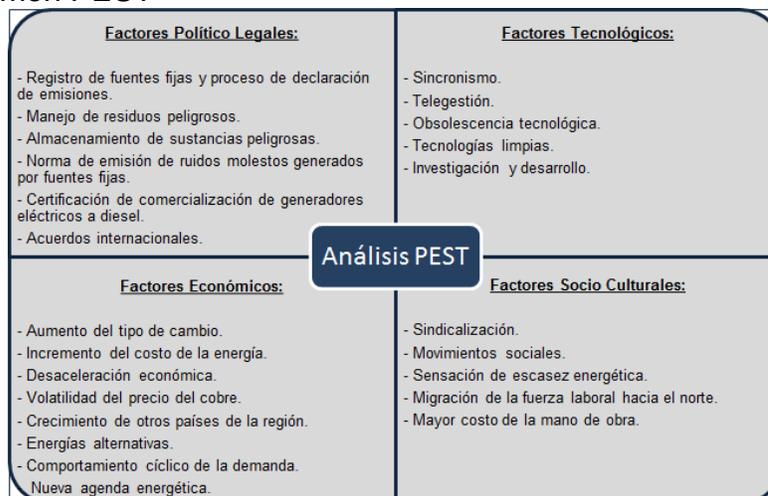
- *Sensación de escasez energética.* La escasez energética, derivada por la suspensión de proyectos y la sequía que afecta a algunas regiones del país, ha provocado una sensación de inminente riesgo de blackout para la ciudadanía, especialmente en las empresas que tienen procesos continuos, donde detener su operación, incluso durante cinco minutos, puede acarrear pérdidas millonarias.
- *Migración de la fuerza laboral hacia el norte.* En los últimos años la minería en el norte ha logrado actuar como una verdadera grúa, atrayendo a los campesinos y trabajadores de la construcción hasta sus faenas.
- *Mayor costo de la mano de obra.* En doce meses, las remuneraciones y el costo de la mano de obra han mantenido su tendencia positiva observada durante el 2014, aumentando 6,6% y 7,1% respectivamente⁶. Sectorialmente, la industria manufacturera, comercio y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler fueron las principales incidencias positivas en ambos índices.

4.3.4 Factores Tecnológicos

- *Sincronismo.* Mediante un sistema de control que facilita, en presencia de red, funcionar en sincronismo con ésta, permitiendo llevar a cabo una transferencia de carga hacia o desde el grupo de forma suave y sin cortes de energía eléctrica, ya que iguala los parámetros eléctricos del generador a la red, utilizada como primario de referencia, y luego emite la orden de conexión al conmutador de potencia para conectar en paralelo el grupo y la red. Una vez realizada la conexión en paralelo, efectúa la transferencia de la carga en rampa, sin corte de energía eléctrica, desde la red al grupo o viceversa. Además, permite el paralelismo o sincronismo entre generadores, sumando potencia y distribuyendo la carga existente de la forma más conveniente.
- *Telegestión (automatización).* Sistema que permite monitorear a distancia una serie de parámetros relevantes para la operación del generador, lo que posibilita identificar las alarmas de falla que puedan presentarse y un mayor control del consumo por parte del cliente. Además, es posible conocer la ubicación del equipo mediante GPS.
- *Obsolescencia tecnológica.* La introducción de motores diesel más eficientes y confiables entregan una propuesta de mayor valor al cliente, reduciendo el gasto por consumo de combustible e incrementando la disponibilidad de energía.
- *Tecnologías limpias.* Las empresas deben introducir tecnologías viables con el medioambiente, ya que la normativa cada vez es más exigente y las empresas que no cumplen pierden oportunidades de negocio, sobre todo en minería.
- *Investigación y desarrollo.* Relacionado con el cambio tecnológico en la generación y la necesidad de mantener una oferta diferenciada.

⁶ Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Figura 16: Resumen PEST



Fuente: Elaboración propia

Del análisis PEST se puede concluir que los factores que más impactan al negocio en la actualidad son los económicos, pesando por sobre todos los identificados la desaceleración económica del país y el incremento del costo de la energía, que han impactado negativamente en los ingresos de la industria al registrar una menor demanda de arriendo de generadores. Esto se ve explicado en la disminución de las inversiones, principalmente en los proyectos inmobiliarios y de energía. Además, las empresas han buscado bajar sus gastos para afrontar el escenario actual, sobre todo en los sectores minería, que afronta un menor precio del cobre e incremento de costos, e industria, con una menor demanda y un tipo de cambio que recién en los últimos meses ha tomado un nuevo impulso.

Para los próximos años los principales factores que podrían incidir en las decisiones estratégicas de mediano y largo plazo son los relacionados con la mayor regulación ambiental que exija el gobierno, la nueva agenda energética, la obsolescencia tecnológica, el desarrollo de fuentes de energía alternativas que permitan un costo menor a la generación con diesel y el crecimiento sostenido de otros países en la región que representen una oportunidad para expandir el negocio fuera de las fronteras.

4.4 Análisis de 5 fuerzas de Porter

Este análisis de las 5 fuerzas competitivas propuesto por Michael Porter permite establecer el atractivo y rentabilidad en la industria de arriendo de generadores.

4.4.1 Amenaza de nuevos participantes

- *Economías de escala.* Con el aumento de generadores en arriendo se observan economías de escala que reducen el costo medio por mantención, al negociar compras a gran escala con proveedores de insumos y repuestos mediante relaciones de largo plazo. Este menor costo asociado a mantención impacta directamente en el precio a ofrecer al cliente. Además, a medida que el tamaño de la flota aumenta, y por ende las necesidades de inversión, se obtienen menores gastos de interés en la financiación con deuda. También es importante destacar la

- mayor especialización en la cadena de abastecimiento a medida que crece la flota, lo que impacta directamente en el costo de operación.
- *Diferenciación.* En la industria existe una gran variedad de empresas que proveen el servicio, con una oferta distinta de acuerdo a la procedencia de los equipos y sus componentes clave, como alternador y motor. Si bien todos los generadores entregan energía eléctrica, existen diferentes niveles de calidad, asociados con el consumo de combustible, autonomía, lugar de fabricación, entre otros. Las empresas que suministran equipos de baja calidad compensan esta deficiencia con un servicio técnico superior, lo que permite asegurar la continuidad del suministro, que es lo que finalmente valora el cliente.
 - *Requerimientos de Capital.* Para entrar en el negocio existen requerimientos medios de capital, dependiendo de la cantidad de equipos a ofrecer en arriendo. Si bien los generadores tienen un costo elevado, el período en que se recupera la inversión es relativamente corto (15 a 24 meses).
 - *Costos de Cambio.* El costo de cambio no es un factor crítico que impida la entrada de nuevos participantes, dado que el valor de la maquinaria utilizada se deprecia en mayor tiempo (72 meses) que el que se demora en recuperar la inversión, por lo que la venta de las máquinas para salir del negocio es atractiva.
 - *Acceso a canales de distribución.* No es necesario encontrar redes de distribución capaces de conectar a la empresa con el cliente, ya que el modelo de negocio es más efectivo cuando se llega directamente al usuario que necesita el generador, sin intermediarios. Para esto, es fundamental contar con una red de sucursales ubicadas estratégicamente para atender los requerimientos de arriendos de todas las zonas del país, minimizando así los costos de traslado y operación.
 - *Desventajas de costos independientes de la escala.* El mercado no tiene un referente único que restrinja la entrada de nuevos competidores, ni tampoco se conoce alguna competencia clave que haya desarrollado alguna de las empresas actuales para generar una barrera de entrada lo suficientemente importante.
 - *Política Gubernamental.* No existen restricciones gubernamentales determinantes que limiten el acceso a nuevos competidores en la industria. Las empresas deben cumplir con la normativa asociada al registro y declaración de emisiones de fuentes fijas, manejo de residuos peligrosos, almacenamiento de residuos peligrosos, emisión de ruidos molestos generados por fuentes fijas y certificación SEC de comercialización.

En resumen, las barreras de entrada al mercado son bajas, por lo que existe una amenaza latente de ingreso de nuevos competidores.

4.4.2 Rivalidad entre Competidores

- *Número de competidores.* Es una industria con una gran cantidad de competidores y con una oferta muy diversa en cuanto a la calidad del producto y servicio. Las empresas aplican estrategias distintas para lograr un mayor volumen de mercado, dentro de las cuales se pueden encontrar competidores que utilizan una estrategia diferenciadora a través de la entrega de un producto más económico y de una calidad más baja, pero que a través de un eficiente servicio de mantenimiento permiten garantizar la funcionalidad de los equipos. Por otro lado, se encuentran competidores que utilizan una estrategia de diferenciación a través de la entrega de

un producto de alta calidad y funcionalidad, sin embargo, estos manejan precios altos para obtener mejores márgenes de ganancia. Por último, están los competidores que ofrecen productos mucho más económicos con una capacidad de generación más limitada, pero están dirigidos a un nicho de mercado más pequeño, no siendo el foco de Lureye.

- *Tasa de crecimiento de la industria.* Analizando el comportamiento del mercado, se puede establecer un alza del consumo de energía en la industria⁷, sumado a un escenario actual que indica un crecimiento limitado de la matriz energética e incremento del precio. Las empresas han evidenciado una preocupación por respaldar sus procesos mediante la compra o arriendo de grupos electrógenos a diesel. Todo esto permite inferir un futuro favorable para las empresas participantes del mercado.
- *Características del producto o servicio.* Las principales diferencias se producen en la calidad de la motorización de los generadores, lo que se traduce en una mayor confiabilidad y ahorros en el consumo de combustible. Además, el servicio técnico juega un papel preponderante, ya que debe estar disponible las 24 horas para asegurar la operación de los equipos en instalaciones del cliente.
- *Monto de los costos fijos.* Cuando la demanda baja, las empresas que ofrecen el servicio tienen una mayor cantidad de equipos disponibles para arriendo, por lo que se incrementa la presión sobre el precio, disminuyendo los márgenes del negocio.
- *Altura de las barreras de salida.* Son bajas, ya que las empresas deprecian los equipos a un plazo mayor del necesario para recuperar la inversión (72 meses v/s 15-24 meses), obteniendo ganancias si es que deciden retirarse.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que los competidores actuales representan una amenaza considerable para la participación de Lureye dentro del mercado, dado que estos compiten en diferentes aspectos como precio y servicio, factores fundamentales que tienen en cuenta los clientes para determinar que producto arrendar.

4.4.3 Amenaza de Sustitutos

Los posibles sustitutos que existen dentro del mercado y que pueden representar algún tipo de amenaza para el servicio ofrecido por Lureye Arriendos son:

- *Compañías eléctricas.* Si bien gran parte de los generadores que arriendan los clientes son utilizados cuando no hay acceso a energía eléctrica, algunas empresas arriendan para respaldar sus operaciones o disminuir el gasto por consumo en horas punta. Sin embargo, en los últimos años las empresas eléctricas han ofrecido bloques de potencia a sus clientes que demandan energía en horario punta, con un costo menor al que puede incurrir una empresa de arriendo de generadores, por concepto de alquiler y consumo de combustible. Junto con lo anterior, estas empresas han creado filiales que arriendan generadores de altas potencias, como es el caso de CGE con TECNET. Además, las empresas eléctricas ofrecen alternativas de pago más convenientes, mediante cargos en la cuenta mensual y un plazo más prolongado.

⁷ SONAMI

- *Generadores a gas.* Este sustituto puede ser considerado como el más amenazante que existe en el mercado, dado que además de cumplir la misma funcionalidad, su costo de utilización resulta ser más atractivo que los generadores eléctricos a diesel que ofrece Lureye Arriendos. Sin embargo, la cobertura que ofrecen los proveedores de gas es mucho menor que los que comercializan diesel, razón por la que los clientes siguen prefiriendo el generador tradicional. Por otro lado, respecto a la adquisición de equipos, el costo de un generador a diesel es menor en un 40% al de uno a gas, lo que otorga una ventaja competitiva para Lureye.
- *Energía solar.* Este tipo de tecnología resulta ser un sustituto de los generadores eléctricos que ofrece Lureye. Sin embargo, actualmente para utilizar esta alternativa se requiere una amplia inversión en infraestructura y altos costos de operación asociados al mantenimiento. Además, al ser fuentes que no aseguran 100% la disponibilidad al depender de otras variables para generar, como el clima, es necesario contar con una fuente de generación alternativa. Es por esto que han aparecido los grupos electrógenos híbridos, que producen energía eléctrica mediante energía solar y diesel. Todo esto provoca una fuerte desventaja respecto al generador diesel tradicional.

A pesar de que actualmente no representa una amenaza considerable, no se debe dejar de lado, ya que esta tecnología ha logrado un gran avance los últimos años, llegando a una disminución importante de la brecha existente en términos de costos entre estos productos y los tradicionales.

4.4.4 Poder de Negociación de los Compradores

Los clientes tienen muchas opciones dentro de la industria, con diferentes niveles de precio, servicio y calidad, pero todos los proveedores ofrecen disponibilidad de energía mediante un producto poco diferenciado. El valor global del servicio, que consiste en el arriendo del generador más el gasto en combustible, representa un alto porcentaje de los costos del usuario, lo que lleva muchas veces a comparar precios en busca del más conveniente. Además, cambiar de proveedor es poco costoso para el cliente, ya que no hay grandes sumas involucradas en el reemplazo de un equipo.

Se puede concluir que el poder de negociación de los compradores es alto.

4.4.5 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores más importantes en esta industria son los fabricantes de generadores y distribuidores de insumos (filtros y aceite) y repuestos. El mercado donde compiten ambos es bien amplio, con una oferta que varía dependiendo de la calidad que la empresa de arriendo de generadores quiera ofrecer a sus clientes.

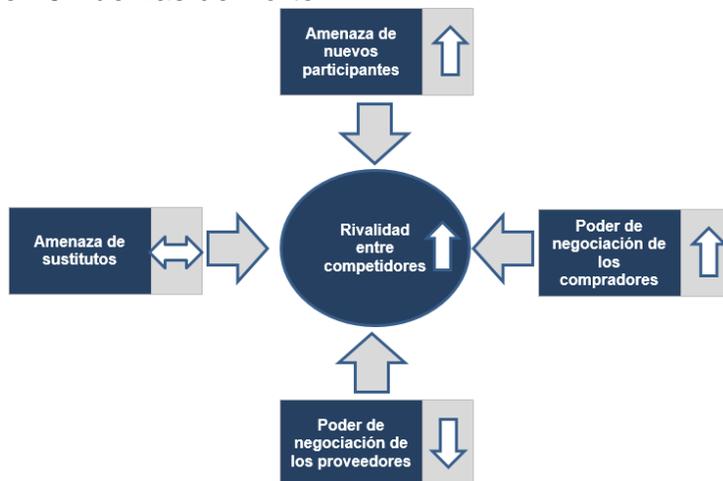
En vista de lo anterior, podemos concluir que su poder de negociación es bajo.

4.4.6 Poder relativo de otras partes interesadas

El gobierno tiene un rol regulador de las emisiones ambientales. Por otro lado, en la actualidad Lureye no cuenta con sindicato de trabajadores, dado que el Holding está

separado en diferentes RUT de acuerdo a la actividad específica de negocio que se desarrolla dentro de cada empresa, lo que no permite alcanzar el quórum mínimo necesario para formar un sindicato. Esta situación puede cambiar con la aprobación del proyecto de ley que pone fin al Multirut para estos casos.

Figura 17: Resumen 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

En base al análisis de las 5 fuerzas de Porter podemos apreciar que la industria no es muy atractiva. Existe un gran número de empresas que ofrecen el servicio de arriendo de generadores, con precios que han disminuido debido al ingreso de competencia con equipos de menor calidad (chinos, coreanos, etc), lo que ha impactado directamente en la rentabilidad del sector.

Si bien la amenaza de sustitutos es media y el poder de negociación de los proveedores baja, las barreras de entrada propician el ingreso de nuevos participantes. Además, la gran cantidad de empresas que ofrecen el servicio da mayores alternativas de precio a los clientes, que en un escenario de economía inestable prefieren esta variable por sobre la calidad que pueda ofrecerle un producto más diferenciado.

4.5 Identificación de Oportunidades y Amenazas

Luego de establecer los factores que podrían incidir en las decisiones de largo plazo de la empresa y la rentabilidad de la industria, es necesario generar un análisis de las oportunidades y amenaza que se visualizan.

4.5.1 Oportunidades

- *Crisis energética.* Se espera en el corto plazo un aumento en los precios de la energía eléctrica, lo que además podría traducirse en un posible racionamiento si es que no se lleva a cabo la agenda energética programada por el gobierno.
- *Reinicio de proyectos mineros.* Las empresas deben reactivar sus proyectos, ya que a pesar del alza en sus costos, la única forma que tienen para incrementar sus utilidades es mediante el aumento de la producción.

- *Comportamiento cíclico de la demanda.* Aprovechamiento de la normativa vigente que establece un horario punta, donde las empresas deben pagar más por la energía utilizada. Hay un mercado potencial de grandes industrias en que Lureye no ha logrado tener participación, pues no cuenta con una oferta de altas potencias.
- *Limitada capacidad de generación.* El retraso en la aprobación de nuevos proyectos de energía y la facilidad de instalar una planta de grupos electrógenos con un menor precio de generación abren la posibilidad de explorar un nuevo mercado.
- *Bajo poder de negociación de los proveedores.* Gran cantidad de proveedores, lo que permitiría negociar precios por insumos y repuestos.
- *Nuevas tecnologías.* Han aparecido nuevas tecnologías que permiten aumentar la confiabilidad de los generadores e incrementar la potencia instalada.
- *Desarrollo económico de otros países de la región.* Oportunidad de explorar nuevos mercados que han experimentado un crecimiento económico sostenido los últimos años y que tienen un marco político estable.

4.5.2 Amenazas

- *Desaceleración económica.* Menor crecimiento del país, derivado de un escenario político de incertidumbre, que ha impactado en la inversión nacional y extranjera.
- *Volatilidad del precio del cobre.* La minería en general ha iniciado un proceso de reducción de sus costos, lo que puede llevar a disminuir los márgenes comerciales del negocio.
- *Situación económica internacional.* El escenario económico internacional tendrá un impacto que se traducirá en un incremento en el tipo de cambio.
- *Aparición de nuevos competidores y reorganización de los actuales.* Se esperan cambios importantes en la industria, como la aparición de nuevos competidores, además de compra y fusiones por parte de empresas existentes. Esto impactará en los precios del servicio.
- *Energías alternativas.* Han aparecido nuevas fuentes de energía con un costo de generación más bajo que el diesel.
- *Aumento del poder relativo de otras partes interesadas.* La nueva ley Multirut propicia la formación de sindicatos. Además, en los últimos años ha existido un mayor empoderamiento ciudadano, sobre todo en los temas medioambientales.
- *Incremento del poder de los compradores.* La gran cantidad de oferta en el mercado propicia que los compradores se inclinen por la que sea más conveniente, dejando de lado aspectos relativos a la diferenciación del servicio.
- *Rol de las compañías eléctricas (sustitutos).* En los últimos años las empresas eléctricas han ofrecido a sus clientes bloques de energía para cubrir el consumo en horas punta, lo que impacta directamente en el negocio de arriendo de generadores al ser una competencia al borde de la legalidad.
- *Normativas más exigentes.* El gobierno ha impulsado cambios en la normativa ambiental que hacen necesaria la Inversión para cumplir con nuevos requisitos.

4.6 Síntesis de Factores Externos: EFAS

La siguiente tabla EFAS (External Factor Analysis Summary) organiza los factores externos detectados y permite analizar como la administración de la empresa responde a ellos de acuerdo a su importancia.

Tabla 16: Tabla EFAS

Factores de Análisis	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Oportunidades				
- Crisis energética	0,060	3	0,18	Incremento en el precio de la energía spot
- Reinicio de proyectos mineros	0,100	3,2	0,32	Mayor dinamismo en el sector
- Comportamiento cíclico de la demanda	0,030	3	0,09	Incremento de los ingresos por arriendo.
- Limitada capacidad de generación	0,080	3,5	0,28	Retraso en aprobación de nuevos proyectos
- Bajo poder de negociación de los proveedores	0,030	2,5	0,08	Negociación de precios por insumos y repuestos.
- Nuevas tecnologías	0,080	2,5	0,20	Sincronismo y tecnologías limpias.
- Desarrollo económico de otros países de la región	0,120	2,5	0,30	Oportunidad de explorar nuevos mercados
Amenazas				
- Desaceleración económica	0,080	3,5	0,28	Menor crecimiento del país y disminución de la inversión nacional y extranjera.
- Volatilidad del precio del cobre	0,050	3	0,15	Reducción de gastos en minería.
- Situación económica internacional	0,040	3	0,12	Incremento del valor del dólar y euro.
- Aparición de nuevos competidores y reorganización de los actuales	0,090	3,5	0,32	La competencia ejerce presión para bajar el precio del servicio.
- Energías alternativas	0,030	2,5	0,08	Con un precio de generación más bajo que el diesel.
- Aumento del poder relativo de otras partes interesadas	0,030	3	0,09	Nueva ley multirrut que propicia la formación de sindicatos y mayor empoderamiento ciudadano.
- Incremento del poder de los compradores	0,080	3	0,24	Presionan los precios a la baja.
- Rol de las compañías eléctricas (sustitutos)	0,060	2,5	0,15	Competencia desleal
- Normativas más exigentes	0,040	3,5	0,14	Inversión para cumplir con nuevos requisitos.
Calificaciones totales	1,000		3,01	

Fuente: Elaboración propia

La calificación ponderada total indica el comportamiento de la empresa en relación a sus factores externos actuales y esperados. Con una evaluación de 3.01, Lureye está levemente por sobre el desempeño de otras empresas de la industria (3).

5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Al tener ya determinadas cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Lureye Arriendos, es posible confeccionar el plan estratégico para los próximos años.

5.1 Declaración de visión y misión

De acuerdo a la metodología propuesta por Michael Hitt en cuanto a la determinación de las competencias centrales de la empresa y su direccionamiento con la postura estratégica se elaboraron las siguientes propuestas de visión y misión.

La visión propuesta identifica la definición actual del negocio y el enfoque estratégico para los próximos años.

- Visión. *“Ser el líder nacional de arriendo de grupos electrógenos, siendo reconocidos como expertos y por cumplir la promesa de entregar un producto/servicio de calidad”.*

Tabla 17: Identificación de visión

Ítem	Actual	Futuro
Ámbito de Producto	- Generadores de 11 a 1.000 kva - Torres de iluminación (mínima flota) - Bancos de carga - Venta de equipos usados >= a 1 año	- Generadores de 11 a N kva mediante sincronismo - Flota amplia de torres de iluminación - Bancos de carga - Venta de equipos usados según nueva política
Ámbito de Mercado	- Todos los segmentos B2B - Algunos clientes B2C	- Foco en minería e industria (B2B) - Otros segmentos sólo a demanda, al igual que clientes B2C.
Cobertura Geográfica	- Mercado nacional - 5 sucursales: Antofagasta, Copiapó, Santiago, Concepción y Puerto Montt.	- Evaluar otros mercados en Latinoamérica - Apertura de nuevas sucursales y células en regiones
Modo de Conseguir Liderazgo Competitivo	- Producto de calidad - Conocimiento del mercado - Relaciones de largo plazo con los clientes. - Relación con proveedores basada en volumen y frecuencia de las compras. - Rigidez del servicio y bajo nivel de asesoramiento	- Posicionamiento del producto y servicio en términos de calidad - Servicio de arriendo con un alto grado de satisfacción - Flexibilidad del servicio de arriendo y un asesoramiento continuo - Mantener una flota moderna - Personal altamente capacitado - Consolidación de la marca

Fuente: Elaboración propia

- Misión. *“Entregar un producto diferenciado, mediante un servicio de arriendo especializado y sustentable, para ser reconocidos por nuestros clientes como un socio estratégico permanente y confiable en el tiempo”*. Por medio de:
 - La definición de estrategias claras.
 - Una cultura de satisfacción del cliente en las diferentes áreas de la empresa.
 - La conformación de un equipo de trabajo especializado mediante la evaluación del desempeño y capacitaciones planificadas.
 - La dotación de recursos y tecnología acordes con la importancia de las operaciones.
 - La construcción de un ambiente laboral participativo y de cooperación.
 - La inteligencia de negocios como herramienta clave en las decisiones.
 - El estudio frecuente de las tendencias del mercado y cambios en competencia.

5.2 Valores

Los valores determinan como la empresa logrará cumplir su misión.

- *Conocimiento*. Por la experiencia y trayectoria de muchos años en el mercado nacional somos expertos en los productos y servicios que ofrecemos; en las necesidades de nuestros clientes y de la industria.
- *Compromiso*. Proveer productos de óptima calidad y brindar un servicio de excelencia y con valor agregado a nuestros clientes, comprometiéndonos con el éxito de sus proyectos.
- *Calidad*. Productos de calidad, certificados y de última generación; atención destacada para nuestros clientes con un soporte técnico de alto nivel, gracias a la capacidad experta de nuestro personal.
- *Integridad*. Es el valor que asignamos a un comportamiento honesto, responsable, leal y respetuoso por parte de nuestro personal.
- *Profesionalismo*. Ser capaces de asumir el trabajo y hacerlo excelente, compartiendo la visión de la empresa, dando lo mejor de nosotros mismos, con perseverancia, proactividad, iniciativa y creatividad, autonomía y control de nuestro propio trabajo, con orientación plena a la satisfacción de nuestros clientes.

5.3 Análisis FODA

Esta matriz permite establecer como las oportunidades y amenazas del ambiente externo se relacionan con las fortalezas y debilidades de la empresa para generar posibles alternativas estratégicas.

Tabla 18: Matriz FODA

Factores internos (IFAS)	Fortalezas (F) - Calidad de los equipos - Plan de mantenimiento - Buena administración y control financiero - Servicio de arriendo certificado - Relación con proveedores	Debilidades (D) - Baja orientación hacia la satisfacción de clientes - Área técnica con bajo nivel de especialización - Poca flexibilidad - Ausencia de programas de capacitación - Control de inventarios deficiente
Oportunidades (O) - Reinicio de proyectos mineros - Desarrollo económico de otros países de la región - Limitada capacidad de energía - Nuevas tecnologías - Crisis energética	Estrategias FO - Explorar nuevos productos y mercados. - Incrementar la diferenciación en el producto y servicio. - Lograr eficiencias para disminuir el precio sin sacrificar margen en minería.	Estrategias DO - Desarrollar una propuesta de valor para los distintos clientes. - Promover cambios estructurales y crecimiento del personal. - Implementar cambios en la gestión de las áreas técnicas y de operaciones.
Amenazas (A) - Aparición de nuevos competidores y reorganización de los actuales - Desaceleración económica - Incremento del poder de los compradores - Rol de las compañías eléctricas - Normativas más exigentes	Estrategias FA - Disminuir el riesgo de pérdida de clientes mediante la diferenciación. - Considerar el giro a un negocio que tenga menos impacto de la actividad económica. - Ser referentes en calidad y cumplimiento normativo.	Estrategias DA - Fortalecer cultura asociada a la sustentabilidad (clientes, medio ambiente, colegas, accionistas, etc). - Impulsar la especialización en temas asociados a generadores. - Considerar la posibilidad de tercerizar actividades que no agreguen valor.

Fuente: Elaboración propia

5.4 Estrategia de Negocios

Para la elección de la estrategia de negocios se utilizarán las estrategias genéricas de liderazgos en costos y diferenciación propuestas por Michael Porter y que buscan la competitividad en un mercado o industria reducida o amplia.

Figura 18: Estrategias competitivas

		Ventaja competitiva	
		Bajo costo	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo reducido	Enfoque de costos	Enfoque de diferenciación

Fuente: Elaboración propia

- *Enfoque en diferenciación.* Según lo planteado por Nirmalya Kumar, lo peor que una empresa puede hacer para combatir a competidores con precios bajos es entrar en una guerra de precios, puesto que estas empresas al tener una estructura de costo menor pueden seguir empujando el precio a la baja, lo que impacta directamente en la rentabilidad del negocio. En vista de lo anterior, Lureye debe ofrecer un servicio especializado y de calidad, que asegure la confiabilidad y rendimientos superiores en relación a la competencia, implementando innovación mediante nueva tecnología o modificaciones en su configuración. Este servicio debe ir dirigido a los segmentos que valoren la diferenciación del producto y que estén

dispuestos a pagar más por el servicio. Por lo tanto, los mercados a los cuales se debe apuntar son: industria y minería.

Esta estrategia tiene que verse reflejada en los precios, los cuales deben ser mayores a los de la competencia, que ofrecen un producto standard.

5.5 Estrategia de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento que permitirán cumplir la planificación son las siguientes:

- *Penetración de mercado.* Se pretende aumentar la base de clientes activos en un 20% mediante la comercialización del servicio en los segmentos identificados. En la actualidad, la tasa de nuevos clientes en 12 meses promedia el 15%, por lo tanto, aún existen oportunidades en el mercado.
- *Desarrollo de mercados.* Abrir nuevas sucursales en el mercado nacional y evaluar, como proyecto estratégico para los próximos años, la opción de internacionalizar la empresa a países que han presentado un buen desempeño económico en la región, particularmente Perú y Colombia. La empresa aún no está capacitada para iniciar un proceso de este tipo, ya que primero debe implementar esta estrategia y lograr un crecimiento sostenido en el país (ANEXO S).
- *Desarrollo de productos.* Incrementar la potencia a ofrecer mediante el desarrollo de sincronismo y la adquisición de una mayor cantidad de equipos de alta gama, lo que permitiría flexibilizar la oferta, ajustándose a lo que el cliente necesita. Esta estrategia permitirá incrementar los ingresos al participar de propuestas que en la actualidad la empresa desecha al no tener la potencia instalada necesaria, los conocimientos para ofrecer una mejor solución y por sobre todo, no entregar un servicio a la medida.
- *Diversificación.* Evaluar dentro de los próximos 5 años la alternativa de diversificar el negocio e instalar una central de generación de electricidad mediante el uso de gas para vender disponibilidad y consumo a precio marginal al SIC.

5.6 Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito identificados para el cumplimiento de la planificación estrategia son los siguientes:

- Satisfacción de los clientes que experimentan el servicio de arriendo.
- Innovación en la oferta, para entregar un servicio sustentable y diferenciado.
- Equipo técnico y comercial experto, para flexibilizar la oferta y lograr asesorar al cliente en sus necesidades.
- Eficiencia en costos mediante alianzas estratégicas, para establecer un modelo de negocios que permita equilibrar precio v/s calidad.
- Cadena de abastecimiento y operación robusta, para así cumplir con los tiempos de respuesta en el arriendo, soporte técnico y disponibilidad de equipos.
- Variedad en las potencias ofrecidas, para cotizar todas las oportunidades de negocio que se presenten y no darle espacio a la competencia.
- Propuesta de valor centrada en el segmento de cliente que arrienda generadores, lo que puede generar un cambio en el posicionamiento.

5.7 Líneas Estratégicas

Las líneas estratégicas son actividades que la empresa debe desarrollar para aprovechar las oportunidades detectadas y donde se deben focalizar los esfuerzos en el futuro, ya que constituirán la columna vertebral para el desarrollo de la empresa.

5.7.1 Crecimiento

- Desarrollo de diferenciación basada en la calidad de los generadores y el servicio especializado.
- Captación de clientes de la competencia o que no hayan arrendado a Lureye en los últimos 12 meses.
- Inversión en innovación de producto para incorporar adicionales que agreguen valor a la oferta.
- Penetración en nuevos mercados, como las industrias que requieren altas potencias para su generación en horas punta.
- Publicidad dirigida a mercados potenciales.
- Desarrollo de contratos a largo plazo con mineras, satisfaciendo todas las necesidades que estas requieran en relación al arriendo de equipos menores.

5.7.2 Productividad

- Desarrollo del capital humano, mediante un modelo de gestión del desempeño y plan de capacitación.
- Mejoramiento continuo en todos los procesos de arriendo para lograr eficiencias operacionales que permitan disminuir el precio sin sacrificar el margen.
- Investigación y desarrollo para incorporar mayor tecnología y así disminuir costos operacionales y de mantenimiento.
- Análisis de cargos y perfiles para detectar el personal idóneo de acuerdo a las funciones desempeñadas.
- Desarrollar alianzas con proveedores, buscando contratos que permitan incrementar disponibilidad y descuentos por volumen/frecuencia.

5.8 Posicionamiento estratégico

El Modelo Delta de Hax permitirá determinar la posición estratégica de la empresa poniendo como centro al cliente y mediante el uso efectivo de la tecnología.

Las opciones de posicionamiento estratégico elegidas para Lureye Arriendos tienen como objetivo fundamental establecer una relación permanente con el cliente, desde la captación hasta su mantención en cartera a través de la satisfacción.

Este posicionamiento se justifica en las observaciones extraídas de la encuesta aplicada, donde las principales variables que el cliente toma en cuenta a la hora de tomar su decisión son: calidad de los equipos (19%), confiabilidad del servicio (19%), precio (17%), tiempo de respuesta (17%), disponibilidad (15%) y asesoramiento (12%).

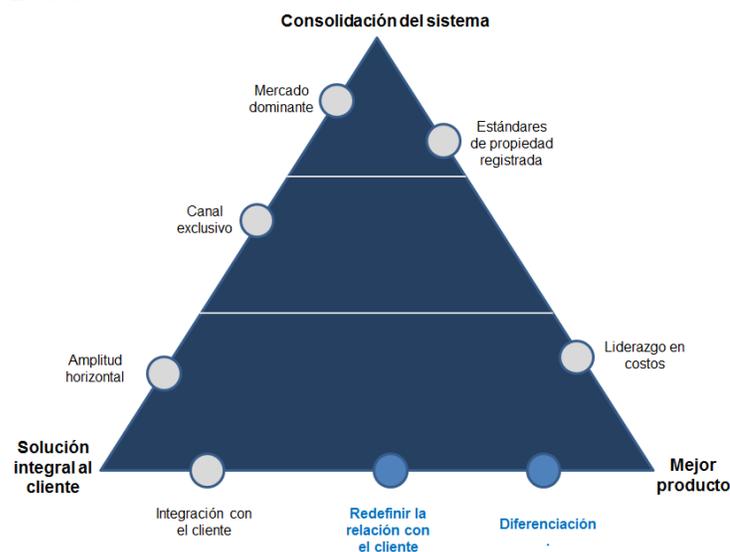
En vista que el modelo de negocio de la empresa no va orientado al precio sino que a los otros factores que el cliente valora, la posición estratégica propuesta es la siguiente.

Posición estratégica – Estrategia.

- Mejor producto – Diferenciación. El cliente preferirá a Lureye por la superioridad en cuanto a las características y funcionalidad del servicio que ofrece en relación a la competencia. Los clientes valoran la diferenciación y están dispuestos a pagar más por un servicio integral que se ajuste a sus necesidades. Los principales elementos a considerar son:
 - Productos confiables que presentan una tasa de falla inferior al promedio.
 - Innovación en la oferta.
 - Soluciones que el cliente requiera y en el momento en que lo necesita.
 - Posicionamiento fuerte de la marca.
 - Énfasis en el servicio al cliente y servicios postventa.
 - Personal experto en el servicio ofrecido.

- Solución integral al cliente – Redefinir la relación con el cliente. Es necesario poner foco en la experiencia completa del cliente, desde el momento en que arrienda hasta que entrega los equipos en bodega, con especial énfasis en los momentos de la verdad. Esta posición estratégica implica ofrecer algo más que el servicio. Los principales elementos a considerar son:
 - Entender como los clientes interactúan con el servicio.
 - Conocimiento de los momentos de la verdad (contacto con el cliente).
 - Orientado a servicios a la medida mediante el asesoramiento.
 - Adecuada segmentación.
 - Conocimiento profundo, respeto y confianza del cliente

Figura 19: Modelo Delta



Fuente: Arnoldo Hax

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Objetivo de marketing

Objetivos principal: lograr un crecimiento de la empresa en los próximos 5 años de un 21% en sus ingresos consolidados (27% en arriendos).

Objetivos específicos:

- Incrementar el % de ingreso promedio obtenido por arriendos en altas potencias (≥ 800 kva) en un 46%. Actualmente los ingresos de generadores sobre 800 kva representan en promedio los últimos 3 años el 10%, lo que significaría llegar al 15% por este concepto.
- Aumentar el % de negocios cerrados mensualmente en un 25%, pasando de un 20% a un 25% en promedio.
- Aumentar el posicionamiento en cuanto a la calidad del servicio en un 25% con respecto a la actualidad.

6.2 Segmentación de mercado

La segmentación actual de la empresa es en base a los sectores económicos (ver ANEXO F) que requieren arriendo de generadores: construcción, minería (metálica y no metálica), industria, contratista minero y otros.

Se propone seguir con los sectores actuales identificados pero poniendo énfasis en los siguientes elementos que podrían redefinir la segmentación actual

6.2.1 Segmentar por rentabilidad del sector

Analizando el margen de los negocios cerrados en los últimos 12 meses de acuerdo a los 5 sectores ya señalados tenemos lo siguiente:

Tabla 19: Márgenes por segmento

Segmento	Margen promedio	Ingreso anual	Margen (\$)	%
Constructora	27,3%	1.153	314	22,3%
Contratista Minero	31,1%	802	249	17,7%
Industria	34,0%	1.766	601	42,6%
Minería	33,1%	489	162	11,5%
Otros	35,6%	234	83	5,9%

Fuente: Elaboración propia

El sector industrial presenta los mayores ingresos del periodo (40%) y el segundo mejor margen por negocio cerrado, con una contribución de \$MM 601 (42,6%) del margen de contribución total del año. El mayor margen viene dado por el sector otros, pero sólo representa el 5% de la facturación del periodo. El menor margen por negocio se observa en construcción, que tiene bastante incidencia en la facturación, con el 27%.

6.2.2 Segmentar por potencia arrendada

Al identificar los grupos de potencia arrendada y los sectores definidos tenemos:

Tabla 20: Grupo de potencia arrendada por segmento

Grupo	Constructora	Contratista Minero	Industria	Minería	Otros
<= 40kva	27%	40%	22%	3%	9%
> 40 kva y <=100kva	35%	16%	36%	5%	7%
> 100 kva y <=150kva	44%	7%	33%	3%	14%
> 150 kva y <=200kva	35%	19%	39%	4%	3%
> 200 kva y <=300kva	27%	12%	55%	5%	1%
> 300 kva y <=450kva	24%	1%	65%	9%	1%
500 kva	22%	23%	45%	7%	3%
800 kva	0%	0%	100%	0%	0%
1000 kva	1%	6%	29%	64%	0%
banco de carga	8%	0%	92%	0%	0%
torre iluminación	0%	0%	100%	0%	0%
Total general	27%	18%	40%	11%	5%

Fuente: Elaboración propia

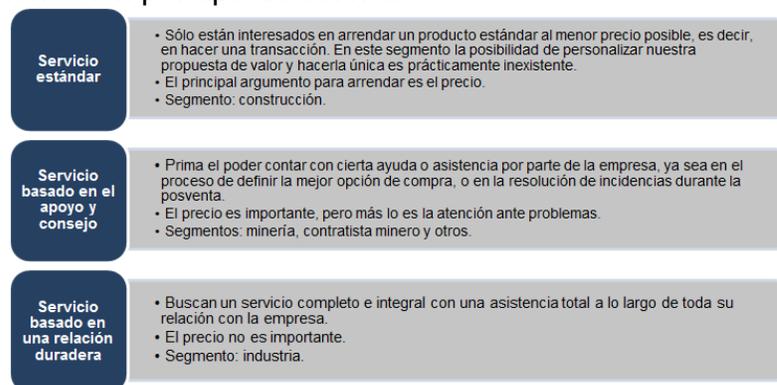
De acuerdo a la potencia arrendada, se observa que el arriendo de altas potencias se ha concentrado en los sectores industria y minería.

- Construcción: 70% de su ingreso por arriendo en potencias <= 200 kva.
- Contratista minero: 70% de su ingreso por arriendos en potencias <= 250 kva.
- Industria: 85% de su ingreso por arriendos en potencias <= 500 kva.
- Minería: 70% de su ingreso por arriendos en potencia de 500 y 1.000 kva.
- Otros: 85% de su ingreso por arriendos en potencias <= 150 kva.

6.2.3 Segmentar por tipo de servicio

Esta segmentación se basa en lo que buscan los clientes al momento de contratar el arriendo, definiendo 3 tipos distintos de servicios. Estos son:

Figura 20: Segmentación por tipo de servicio



Fuente: Elaboración propia

6.2.4 Segmentar en base a la rentabilidad del cliente

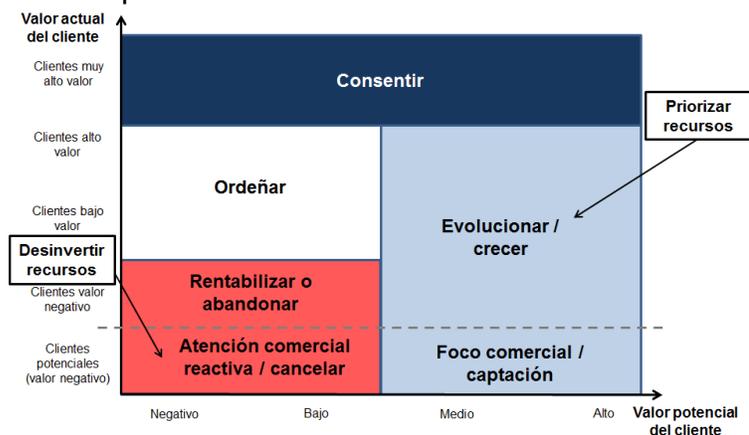
Definir la rentabilidad de cada cliente durante un periodo determinado en base a su margen de contribución al negocio. Los criterios serán:

- Valor Actual: calcular el aporte de cada cliente y clasificarlos de mayor a menor rentabilidad. Los segmentos utilizados para los clientes vigentes serán: valor muy alto, alto, bajo y negativo. Todos los clientes potenciales o prospectos serán negativos, ya que representan un elevado costo y gasto para adoptarlos a la cartera sin un flujo de ingreso hasta el momento.

- Valor Potencial: calcular una estimación del margen comercial en un periodo de 1 año en base a la realización de acciones concretas sobre la cartera actual y potencial. De este análisis se desprenden cuatros segmentos: potencial alto, medio, bajo y negativo, donde se incluyen clientes actuales y potenciales.

En base a esta categorización se visualizan las siguientes acciones:

Figura 21: Segmentación por rentabilidad de clientes



Fuente: Elaboración propia basada en Robert Blattberg y Edward Malthouse

Junto con lo anterior, al analizar cada cliente se deben incorporar criterios como: frecuencia de arriendo, modalidad del servicio, solidez de la relación, comportamiento de pago, el posicionamiento de cada cliente en relación a la competencia, riesgo de perder a clientes importantes, costos de cambio en los clientes y la conveniencia de invertir con margen negativo para comenzar a arrendar a quienes tengan potencial.

6.3 Definición del segmento meta

En base a la segmentación del mercado y los objetivos de marketing propuestos el segmento objetivo del plan serán las industrias, ya que representa en la actualidad el sector con el mejor margen de contribución y prefiere el arriendo de altas potencias para sus necesidades de energía, fundamentalmente para horas punta. Además, son los clientes que buscan una relación duradera más que el precio del servicio prestado. A pesar que este sector ha experimentado un retroceso en la producción del 1%, se espera que en el 2015 presente una expansión entre el 1% y 2% anual⁸.

Además de este segmento, el énfasis debe estar en lograr acuerdos de largo plazo en el sector minería, ya que permiten un buen margen de rentabilidad mediante un interesante flujo de arriendos en paradas de planta y arriendos spot.

6.4 Decisión de compra del cliente

Las principales variables que el cliente toma en cuenta para tomar su decisión de compra en los segmentos identificados se mencionan a continuación.

⁸ Fuente: Informe del mes de Septiembre de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA).

Tabla 21: Variables de decisión de compra por segmento

Segmento	Variables	%	Nota a Lureye (1 a 7)	Acciones asociadas
Construcción	Calidad de los equipos	12%	7	Sin observaciones.
	Confiabilidad del servicio	13%	6	Se debe mejorar el soporte técnico ante emergencia y en terreno.
	Precio	25%	4	Variable crítica en este segmento. Políticas de precios especiales (descuentos en margen) para clientes con alta rotación proyectada.
	Disponibilidad	17%	7	Sin observaciones.
	Tiempo de respuesta	25%	7	Sin observaciones.
	Asesoramiento	8%	7	Sin observaciones.
Minería, Contratista Minero y Otros	Calidad de los equipos	21%	7	Sin observaciones.
	Confiabilidad del servicio	20%	7	Sin observaciones.
	Precio	17%	5	Variable de importancia en los últimos años debido al incremento en los costos de producción para este segmento. Se deben aplicar márgenes especiales, sobre todo en contratos a largo plazo.
	Disponibilidad	11%	6	Gran parte de los requerimientos en minería son por altas potencias. Es fundamental contar con equipos para sincronismo y que cumplan con las normas de seguridad exigidas.
	Tiempo de respuesta	15%	5	Se pierde mucho tiempo en acreditar al personal que ingresará a faena para realizar mantenimientos preventivos y correctivos en terreno. Debe ser un requisito al cerrar el arriendo acreditar al personal técnico, para así disminuir el tiempo de respuesta ante fallas o emergencias.
	Asesoramiento	16%	6	Es fundamental guiar a quien decide el arriendo acerca de la mejor solución para cumplir con lo que necesita. Esto le permitirá ahorros sustantivos en combustible, arriendo y logística.
Industria	Calidad de los equipos	25%	7	Sin observaciones.
	Confiabilidad del servicio	23%	6	Se debe mejorar el soporte técnico ante emergencia y en terreno.
	Precio	10%	6	Sin ser una variable crítica, es necesario realizar descuento en arriendo a largo plazo (>= 6 meses).
	Disponibilidad	17%	7	Sin observaciones.
	Tiempo de respuesta	12%	7	Sin observaciones.
	Asesoramiento	13%	6	Es fundamental guiar a quien decide el arriendo acerca de la mejor solución para cumplir con lo que necesita. Esto le permitirá ahorros sustantivos en combustible, arriendo y logística.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de satisfacción

6.5 Propuesta de valor por segmentos

De acuerdo a los segmentos identificados se propone la siguiente propuesta de valor:

Figura 22: Propuesta de valor por segmento



Fuente: Elaboración propia

6.6 Posicionamiento actual de la marca en el mercado

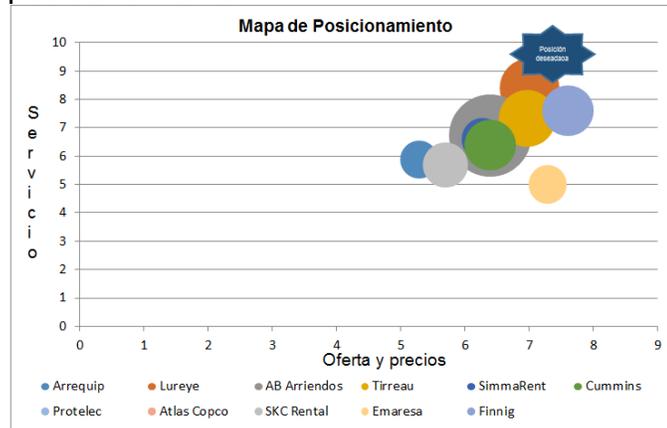
Para verificar cuál es la percepción que los clientes tienen de las ventajas competitivas a promover en este plan, es necesario establecer un mapa de posicionamiento que muestre el valor que le otorgan a Lureye y sus competidores en las siguientes variables: oferta y precio v/s servicio integral.

Para la confección del mapa de posicionamiento se entrevistaron a 100 usuarios/clientes que cumplen las siguientes características: arriendo vigente con Lureye Arriendos o que hayan sido clientes en algún momento, que no estén fidelizados con la empresa y que presenten un volumen de arriendo alto para estar seguros de que conozcan el servicio entregado por la competencia. Las preguntas a realizar fueron:

- En una escala de 1 a 10, que nota le pondría a la oferta y precios que entrega ...
- En una escala de 1 a 10, que nota le pondría al servicio integral que entrega ...

Los resultados se observan en la siguiente figura:

Figura 23: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Si bien la empresa presenta un buen posicionamiento en términos de servicio, existe muy poca diferencia con respecto a su competencia. Este plan debe lograr un posicionamiento superior al de sus rivales inmediatos en la industria, con un servicio de excelencia que la caracterice como superior.

6.7 Estrategia competitiva

La postura estrategia a adoptar frente a la competencia dependerá del tipo de arriendo o necesidad de potencia.

- Arriendo spot. Se utilizará una estrategia de líder, poniendo énfasis en:
 - Desarrollo del mercado: aumentar la frecuencia de arriendo y desarrollo del sector contratista minero.
 - Ampliación de cuota de mercado: incentivo a clientes de la competencia a cambiar sus preferencias de arriendo e incremento de la cobertura mediante visitas a zonas no contempladas por lo ejecutivos.
 - Defensa de la cuota de mercado: innovación en el servicio mediante telegestión, extensión de la gama de potencias ofrecidas y apertura de nuevas sucursales o centros de almacenamiento de generadores.
- Arriendo sofisticado y altas potencias. Se utilizará la estrategia de seguidor, poniendo énfasis en:
 - Potenciar la investigación y desarrollo de nuevas aplicaciones.
 - Foco en la rentabilidad de los negocios, más que en el volumen de ventas.
 - Acento en la especialización, más que en la diversificación.
 - Destinada a segmentos que valoran el servicio, en especial minería e industria.

6.8 Plan de ventas

Para la confección del plan de ventas se propone implementar en la empresa un modelo de gestión de venta consultiva, ya que el asesoramiento en altas potencias requiere de un conocimiento técnico más elevado, al negociar con usuarios especialistas en el tema energía. Este tipo de ventas significa un paso adelante con respecto a la venta tradicional del servicio que la empresa ha llevado a cabo estos años, donde los esfuerzos se han centrado en las características del generador y los beneficios que este otorga en comparación con la competencia. La venta consultiva toma en cuenta que cada cliente tiene distintas necesidades y el ejecutivo, mediante un proceso de indagación basado en preguntas, ayuda a solucionar un problema al prospecto a identificar una alternativa más conveniente por medio del arriendo del servicio o venta de un equipo usado.

Para llevar a cabo la implementación de este plan de ventas es fundamental capacitar al área comercial en temas técnicos. Esto permitirá asesorar al cliente para entregarle la mejor solución y no sólo cotizar un equipo en arriendo como sucede actualmente.

Tabla 22: Diferencia venta tradicional v/s venta consultiva

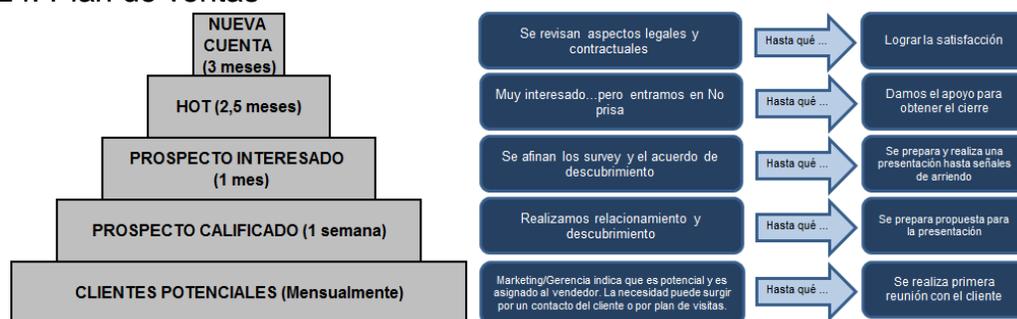
Venta tradicional	Venta consultiva
Cultura centrada en producto o servicio	Cultura centrada en agregar valor al cliente
Venta dirigida a compras o al área determinada	Ventas dirigidas a las posiciones altas de la empresa
Venta centrada en características y beneficios	Asesoramiento centrado en los motivadores
Expuesto a la comoditización	Orientado a la diferenciación
Venta orinada al proceso general	Orientación al proceso individual
Éxito de la venta con la firma del contrato	Éxito al tangibilizarse los beneficios
Relación de oportunidad	Relación de largo plazo

Fuente: Elaboración propia

Las etapas del proceso de venta consultiva se resumen en el ANEXO G.

El plan de ventas con este nuevo modelo se aprecia en la siguiente figura:

Figura 24: Plan de ventas



Fuente: Elaboración propia en base a apuntes del curso Ventas Consultivas

Es importante mencionar que los negocios definidos como servicio estándar en la segmentación citada anteriormente no requieren de una venta consultiva, ya que sólo buscan arrendar un generador al menor precio. En ese caso, el ciclo de venta tradicional es notablemente menor al consultivo, cerrando una oportunidad como máximo en un mes desde que se levanta la necesidad del cliente. La venta consultiva estará dirigida a: minería, industria, contratista minero y otros.

El plan de ventas por segmento y rango de potencia se muestra a continuación:

Tabla 23: Plan de ventas por segmento y rango de potencia.

Segmento	2014 (base)	2015	2016	2017	2018	2019
Industria	1.750	1.930	2.080	2.285	2.500	2.699
Constructora	1.166	1.120	1.019	911	750	554
Contratista minero	583	684	783	914	1.063	1.226
Minería	542	618	695	796	926	1.068
Otros	125	89	46	-	52	109
Total ingresos por arriendos	4.166	4.440	4.624	4.907	5.187	5.438

Rango potencia	2014 (base)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta
Potencias < 800 kva	3.749	3.863	3.977	4.122	4.409	4.622	
Potencias >= 800 kva	417	577	647	785	778	816	
% >= 800 kva	10%	13%	14%	16%	15%	15%	15%
Total ingresos por arriendos	4.166	4.440	4.624	4.907	5.187	5.438	

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del plan de ventas por línea de negocio se encuentra en el plan financiero.

6.9 Posicionamiento para obtener la ventaja competitiva

El posicionamiento de la empresa debe estar alineado con la visión establecida en el plan y fundamentado en las ventajas competitivas identificadas luego del análisis de competencias centrales del capítulo 3: producto y servicio de calidad, servicio de arriendo con un alto grado de satisfacción y mantener una flota moderna. En base a lo anterior, el posicionamiento para los próximos años será:

“Lureye Arriendos se distingue por entregar un servicio de excelencia, mediante un producto altamente diferenciado y un personal experto que asesora a sus clientes en todo momento para mantener relaciones de largo plazo”.

6.10 Marketing mix

6.10.1 Producto

La propuesta de este plan de marketing considera la oferta por línea de negocio, las que se presentan a continuación:

- Servicio de arriendo. El servicio de arriendo considera una oferta en generación, con grupos electrógenos desde 11 hasta 1.600 kva y modalidad sincronismo para cubrir la necesidad de altas potencias, torres de iluminación y bancos de carga.

En base al análisis de potencias del ANEXO H, se eliminarán de la flota de arriendo los equipos de 30, 70, 120, 180 y 275 kva. A su vez, se incorporará a la oferta grupos electrógenos de 1.600 kva y los generadores de potencias >= a 250 kva adquiridos a partir del 2015 tendrán un panel ComAp para sincronizar con otros equipos, para así cubrir gran parte de las necesidades asociadas a altas potencias. Además, se ofrecerán tableros para hacer sincronismo a la red sin microcortes.

Para mantener la calidad actual, los generadores seguirán siendo adquiridos a SDMO y Mitsubishi.

A continuación se detalla la nueva oferta de generadores en arriendo:

Tabla 24: Oferta de generadores

Potencia Prime (KVA)	Amp / fase @FP=0,80 Prime	Consumo Petróleo @50% Carga (lt/hr)	Autonomía* @50% Carga (hr)	Largo (m)	Ancho (m)	Alto (m)	Peso en Vacío (Kg)	Estanque (lt)	Motor
11	15	2,1	21 y 37	1,8	0,8	1,4	< 615	< 93	Mitsubishi
20	28	3,4	26 y 61	2,2	1	1,6	< 971	< 230	Mitsubishi
40	57	5,3	17 y 39	2,2	1	1,6	< 1.227	< 230	John Deere
60	86	8,5	19 y 41	2,4	1,1	1,9	< 1.657	< 390	John Deere
80	115	10	16 y 35	2,4	1,1	1,9	< 1.717	< 390	John Deere
100	144	11,5	14 y 39	2,6	1,2	1,9	< 2.059	< 505	John Deere
150	216	17	18 y 46	3,6	1,2	2,2	< 2.623	< 868	John Deere
200	288	23	13 y 34	3,6	1,2	2,2	< 2.760	< 868	John Deere / Volvo
250	360	31	28	4	1,4	2,2	< 3.850	950	Volvo
318	459	35	12 y 37	4,5	1,5	2,5	< 4.320	< 1.368	Volvo
400	576	40	30	4,6	1,5	2,7	< 4.851	1.368	John Deere / Volvo
500	721	51	31	5,1	1,6	2,7	< 5.590	1.770	Volvo
800	1153	88	16	6,06	2,4	2,6	< 10.000	1.500	Mitsubishi
1000	1442	116	39	12,4	2,5	4,1	< 22.000	5.000	Mitsubishi
1600	2307	165	26	12,4	2,5	4,1	< 26.000	5.000	Mitsubishi

(*) Autonomía mayor mostrada corresponde sólo a generadores año 2011 y posteriores.

Fuente: Elaboración propia

Se pretende ampliar la oferta de arriendo en torres de iluminación, ya que si bien no son un buen negocio por sí solas, es un complemento importante al arriendo de generadores cuando el cliente lo necesita.

En el caso de los bancos de carga, el principal mercado es Santiago, ya que el arriendo va dirigido a empresas que deben realizar la prueba isocinética (medición de contaminantes) a sus propios generadores una vez al año, según lo indicado por el SEREMI de salud de la Región Metropolitana.

- b) Venta de generadores usados. Se continuará con la política de entregar una flota moderna a los clientes, por lo tanto, la venta de equipos usados representa una línea estratégica para potenciar el negocio core de la empresa, el arriendo generadores. Los equipos disponibles para venta serán todos los generadores con mínimo 2 años de antigüedad en la flota y que superen las 4.000 horas de funcionamiento desde su adquisición. Se considerará como excepción a esta política los casos en que el cliente arriende el equipo y quiera hacer uso de una opción de compra.

6.10.2 Precio

Para la fijación de precios se utilizará el enfoque basado en costos y gastos.

- a) Servicio de arriendo de generadores y torres de iluminación. Los principales costos y gastos identificados son: insumos y mano de obra asociada a las mantenciones (\$/hr) cada 400 horas de funcionamiento en el caso de los generadores y 250 horas para las torres de iluminación, provisión por reparaciones futuras (\$/hr), depreciación del equipo (\$/día), intereses (\$/día), seguros (\$/día), GAV (\$/día), costo grúas (\$/día), arriendo de bodega (\$/día), gastos fijos (\$/día), costo medición isocinética + telegestión (\$/día) y gasto fijo operacional (\$/día).

Tabla 25: Desglose de costos y gastos por potencia

Potencia KVA	Prov. x Reparación (\$/hr)	Mant. Periódicos (\$/hr)	Total Gastos \$/hr	Deprecia. \$/Día	Interes \$/Día	Seguros \$/Día	GAV \$/Día	Costo Gruas \$/Día	Arrie. Bodega \$/Día	Gastos x Fijos \$/Día	TOS Esperado	Costo: (Medición + Telegestión)	Gastos x Fijos \$/Día (TOS)	Gasto Fijo Opera
11	171	157	328	1.355	81	201	1.755	2.540	194	1.950	60,0%	1.542	3.249	19.080
20	224	200	424	1.771	106	263	2.294	3.319	254	2.548	60,0%	1.542	4.246	19.080
40	245	209	454	1.943	117	288	2.517	3.642	279	2.795	60,0%	1.542	4.659	19.080
60	284	253	538	2.251	135	334	2.916	4.220	323	3.239	60,0%	1.542	5.399	19.080
80	332	253	586	2.631	158	390	3.407	4.931	377	3.784	60,0%	1.542	6.307	19.080
100	367	253	620	2.901	174	430	3.758	5.439	416	4.174	60,0%	1.542	6.957	19.080
150	537	322	859	4.249	255	630	5.504	7.965	610	6.113	60,0%	1.542	10.189	19.080
200	686	467	1.154	5.433	326	805	7.036	10.183	780	7.816	60,0%	3.694	13.026	19.080
250	891	685	1.575	7.049	423	1.045	9.130	13.214	1.011	10.142	60,0%	3.758	16.903	19.080
318	1.011	961	1.973	8.004	480	1.187	10.366	15.003	1.148	11.515	60,0%	3.902	19.191	19.080
400	1.161	752	1.914	9.190	551	1.362	11.903	17.227	1.319	13.222	60,0%	3.993	22.036	19.080
500	1.348	924	2.272	10.672	640	1.582	13.822	20.005	1.531	15.354	60,0%	4.176	25.589	19.080
800	2.980	2.273	5.253	23.588	1.415	3.497	30.551	44.215	3.385	33.935	80,0%	4.782	42.419	19.080
1000	4.341	3.185	7.527	34.361	2.062	5.094	44.504	64.409	4.930	49.435	60,0%	5.293	82.391	19.080
1600	6.512	4.778	11.290	51.542	3.093	7.641	66.756	96.614	7.396	74.152	60,0%	7.939	82.391	19.080
Torres	177	109	286	2.808	84	208	1.646	2.632	201	1.847	60,0%		3.078	19.080

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo I se detalle el cálculo de cómo se obtiene el costo total por cada una de las potencias en arriendo. El precio estará determinado por la cantidad de días en arriendo, las horas de uso, la distancia desde la bodega más cercana a las instalaciones del cliente y el segmento o sector de la empresa que necesita un arriendo.

Luego, se entregará mensualmente a cada una de las sucursales un margen mínimo a cotizar, el que depende directamente de la cantidad de equipos en arriendo por potencia. Si el ejecutivo comercial necesita un margen inferior para ganar el negocio debe pedir autorización a su jefatura, quien analizará la rentabilidad esperada en cada caso. Como proyecto estratégico para los próximos años se propone automatizar en sistema (JDE) esta política de precios diferenciada.

Tabla 26: Ejemplo política de precios para generadores

Potencia	8 a 29 días		>= 30 días		Constructora			Industria			Minería			Contratista Minero			Otros		
	(1 a 3 días)	(4 a 7 días)	Hora adicional	Hora adicional	< 30 días	>= 30 días	Sin limite	< 30 días	>= 30 días	Sin limite	< 30 días	>= 30 días	Sin limite	< 30 días	>= 30 días	Sin limite	< 30 días	>= 30 días	Sin limite
Torres	\$ 25.000	\$ 15.000	\$ 2.520	\$ 2.100	25%	20%	N/A	25%	20%	N/A	25%	20%	N/A	25%	20%	N/A	25%	20%	N/A
11	\$ 40.000	\$ 24.000	\$ 3.645	\$ 2.700	23%	18%	30%	28%	23%	30%	26%	21%	30%	25%	20%	30%	28%	23%	30%
20	\$ 46.067	\$ 27.640	\$ 3.780	\$ 2.800	23%	18%	30%	28%	23%	30%	26%	21%	30%	25%	20%	30%	28%	23%	30%
30	\$ 52.809	\$ 31.885	\$ 3.915	\$ 2.900	23%	18%	30%	28%	23%	30%	26%	21%	30%	25%	20%	30%	28%	23%	30%
40	\$ 59.551	\$ 35.730	\$ 3.915	\$ 2.900	21%	16%	28%	26%	21%	30%	24%	19%	30%	23%	18%	30%	26%	21%	30%
60	\$ 73.034	\$ 43.820	\$ 4.253	\$ 3.150	21%	16%	28%	26%	21%	30%	24%	19%	30%	23%	18%	30%	26%	21%	30%
70	\$ 79.775	\$ 47.865	\$ 4.253	\$ 3.150	21%	16%	28%	26%	21%	30%	24%	19%	30%	23%	18%	30%	26%	21%	30%
80	\$ 86.517	\$ 51.910	\$ 4.388	\$ 3.250	21%	16%	28%	26%	21%	30%	24%	19%	30%	23%	18%	30%	26%	21%	30%
100	\$ 100.000	\$ 60.000	\$ 4.200	\$ 3.500	23%	18%	30%	28%	25%	30%	26%	23%	30%	25%	21%	30%	30%	25%	30%
120	\$ 107.500	\$ 64.500	\$ 4.620	\$ 3.850	23%	18%	30%	31%	25%	30%	26%	23%	30%	25%	21%	30%	30%	25%	30%
150	\$ 118.750	\$ 71.250	\$ 5.580	\$ 4.650	23%	18%	30%	31%	25%	30%	26%	23%	30%	25%	21%	30%	30%	25%	30%
180	\$ 130.000	\$ 78.000	\$ 5.940	\$ 4.950	23%	18%	30%	31%	25%	30%	26%	23%	30%	25%	21%	30%	30%	25%	30%
200	\$ 137.500	\$ 82.500	\$ 6.600	\$ 5.500	21%	16%	28%	29%	23%	30%	24%	21%	30%	23%	19%	30%	28%	23%	30%
250	\$ 165.625	\$ 99.375	\$ 7.380	\$ 6.150	23%	18%	30%	31%	25%	30%	26%	23%	30%	25%	21%	30%	30%	25%	30%
318	\$ 181.750	\$ 109.050	\$ 8.520	\$ 7.100	23%	18%	30%	31%	25%	30%	26%	23%	30%	25%	21%	30%	30%	25%	30%
400	\$ 215.875	\$ 129.525	\$ 9.540	\$ 7.950	23%	18%	30%	31%	25%	30%	26%	23%	30%	25%	21%	30%	30%	25%	30%
500	\$ 250.000	\$ 150.000	\$ 10.200	\$ 8.500	21%	16%	28%	29%	23%	30%	24%	21%	30%	23%	19%	30%	28%	23%	30%
800	\$ 375.000	\$ 225.000	\$ 24.000	\$ 20.000	27%	18%	30%	35%	25%	30%	26%	23%	30%	27%	21%	30%	34%	25%	30%
1000	\$ 500.000	\$ 300.000	\$ 40.200	\$ 33.500	27%	18%	30%	35%	25%	30%	26%	23%	30%	27%	21%	30%	34%	25%	30%
1600	\$ 750.000	\$ 450.000	\$ 60.300	\$ 50.250	27%	18%	30%	35%	25%	30%	26%	23%	30%	27%	21%	30%	34%	25%	30%

Fuente: Elaboración propia

- b) Servicio de arriendo de bancos de carga. Para fijar el precio se determinan los principales costos asociados y se proyecta el mínimo de arriendos a efectuar antes que el equipo quede totalmente depreciado (72 meses).

Tabla 27: Desglose costos asociados a bancos de carga

Bancos de carga	Costo equipo	Arriendos proyectados	Provisión reparación	Costo HH + traslados	Costo cables	Costo total sin operador	Costo total con operador
BC-200	3.871.168	24	16.667	67.000	50.000	161.299	294.965
BC-300	5.232.600	24	16.667	67.000	50.000	218.025	351.692
BC-500	9.000.000	28	14.286	67.000	50.000	321.429	452.714
BC-800	14.000.000	36	11.111	67.000	50.000	388.889	517.000
BC-1000	15.250.000	36	11.111	67.000	50.000	423.611	551.722

Fuente: Elaboración propia

Al costo obtenido tanto por día sin operación se le aplica un 40% de margen y al con operación más cables un 30% sobre los costos calculados.

Tabla 28: Ejemplo política de precios para bancos de carga

Bancos de carga	Sin operador			Con operador			Disponib.
	Diario	Semanal	Mensual	Diario	Semanal	Mensual	
BC-200	225.818	1.083.927	3.251.781	383.455	1.892.909	6.393.985	Puerto Montt
BC-300	305.235	1.465.128	4.395.384	457.199	2.246.775	7.454.139	Concepción
BC-500	450.000	1.890.000	5.670.000	588.529	2.746.467	8.926.017	Santiago
BC-800	544.444	3.048.889	9.146.667	672.100	3.903.900	12.412.400	Antofagasta
BC-1000	593.056	3.321.111	9.963.333	717.239	4.147.573	13.097.897	Santiago

Fuente: Elaboración propia

- c) Venta de generadores usados. Considera descontar al costo neto nominal del equipo la depreciación acumulada a la fecha de cotización al cliente. Esta depreciación es de manera lineal a 72 meses plazo.

Además, para calcular el costo neto actual se contempla la variación de precios comparando la UF al momento de comprar el equipo v/s la fecha en que se entrega el valor al ejecutivo.

La siguiente tabla muestra los criterios utilizados para fijar el margen de venta por equipos usados:

Tabla 29: Ejemplo política de precios para venta de equipos usados.

Horas de uso	Margen	Antigüedad	Margen
Si >10.000	>= 10%	2 años	>= 30%
Si > 8.000	>= 15%	<= 3 años	>= 40%
Si > 6.000	>= 25%	<= 4 años	>= 50%
Si > 4.000	>= 35%	<= 5 años	>= 60%
Si < 2.000 (*)	>= 45%	< 2 años (*)	>= 25%

(*) Excepciones

Fuente: Elaboración propia

6.10.3 Promoción

- Objetivo Comunicacional. La estrategia de promoción debe estar alineada con los objetivos definidos para el plan, por lo tanto, el principal objetivo comunicacional es lograr un crecimiento de la empresa en los próximos 5 años de un 21% en sus ingresos consolidados. Esto mediante:

- Incrementar el % de ingresos obtenidos por arriendos en altas potencias (≥ 800 kva) a un 15%.
 - Aumentar el % de los negocios de arriendo cerrados a un 25%.
 - Aumentar el posicionamiento en cuanto a la calidad del servicio en un 25%.
- Público Objetivo: industria y minería.
 - Diseñar el mensaje
 - ¿Qué? → Servicio de arriendo experto, con un alto grado de confiabilidad, disponibilidad y soluciones a la medida.
 - ¿Cómo – lógicamente? → Mensaje: “Arriendo con Lureye y asegura un servicio de calidad”; slogan: “Somos los expertos en arriendo de generadores”
 - ¿Cómo – simbólicamente? → Definido en el plan de medios.
 - Plan de Medios

A continuación se presenta el plan de medios y presupuesto de promoción necesarios para lograr el objetivo comunicacional:

Tabla 30: Plan promocional.

	Razón	Objetivo	Descripción	Periodicidad	Costo Total Anual	Costo Anual Lureye Arriendos
Eventos	Realización de eventos en las sucursales con los principales clientes de cada zona.	Fidelizar clientes	Antofagasta - Santiago - Concepción - Puerto Montt	1 vez al año	12.500.000	6.250.000
Ferias	Participación en ferias masivas para potenciar la identificación de marca y captar oportunidades de negocio.	Incrementar el posicionamiento de la marca.	- ExpoMin - Atexpo - Exporcorma - Atexpo - ExporElectro- ElecGas - IFTEnergy - ForoSing	1 vez al año por feria (con excepción de ExpoMin que es cada 2 años)	35.000.000	8.750.000
Diarios	Insertos publicitarios en diarios regionales.	Incrementar el posicionamiento de la marca.	El Sur y Llanquihue	3 meses (Octubre a Diciembre)	6.000.000	2.000.000
Avisos camineros	Contar con avisos publicitarios en carreteras y ciudad en lugares estratégicos.	Incrementar el posicionamiento de la marca.	Iquique - Antofagasta - Calama - Copiapó - La Serena - Talca - Temuco - Concepción - Puerto Montt	Anual	48.000.000	16.000.000
Merchandising y promociones	Artículos promocionales para entregar a clientes en el punto de venta y visitas a terreno. Además comprende promociones especiales para impulsar la venta mediante referidos.	Fidelizar clientes y captar nuevos prospectos	En visitas a terreno y puntos de venta	Mensual	14.400.000	14.400.000
Mailing	Campañas promocionales via correo electrónico	Fidelizar clientes.	E-mail masivo a la base de clientes los primeros días de cada mes para potenciar el arriendo.	Mensual	1.053.000	1.053.000
Catálogos y folletos	Confección de catálogos actualizados con la oferta a entregar y folletos de fácil recordación de marca.	Posicionamiento de marca, fidelizar clientes y captar nuevos prospectos	En visitas a terreno y puntos de venta	Anual	2.500.000	2.500.000
Revistas	Participación en las principales revistas del rubro.	Posicionamiento de marca y captar nuevos prospectos	Electricidad - Área Minera - Minería Chilena - Nueva Minería y Energía - Electro Industria	Anual	7.200.000	2.400.000
Internet	Página web de la empresa como canal importante para captar nuevos clientes, dando a conocer toda la oferta. Comprende además el contrato con el buscador google para asegurar un lugar privilegiado en la búsqueda de contenidos.	Posicionamiento de marca y captar nuevos prospectos	Página web de la empresa - Google Adword's	Anual	7.800.000	2.600.000
Redes sociales	Participación en redes sociales sólo si los beneficios son mayores que los costos asociados.	Posicionamiento de marca y captar nuevos prospectos	Facebook - Twitter	Anual	-	-
Presupuesto total del plan					134.453.000	55.953.000

Fuente: Elaboración propia

6.10.4 Plaza

La empresa cuenta con una cobertura nacional, mediante su presencia en 5 ciudades a lo largo del país. Las sucursales están ubicadas estratégicamente y comprenden el siguiente ámbito de acción para el equipo comercial:

- Antofagasta: desde Arica hasta Tal Tal.
- Copiapó: desde Tal Tal hasta Ovalle.
- Santiago: desde Ovalle hasta Teno.
- Concepción: desde Teno hasta Valdivia.
- Puerto Montt: desde Valdivia hasta Coyhaique.

Si bien con estas 5 sucursales se ha logrado arrendar a gran parte del territorio nacional, el no estar presente en algunas ciudades ha tenido como consecuencia la pérdida de negocios potenciales que pudiesen haber impactado positivamente en el crecimiento del negocio. A continuación se presenta un resumen por región de las oportunidades generadas y el % de efectividad (cierre).

Tabla 31: Selección de nuevas sucursales

Región	Provincia	N° Oportunidades	\$MM Oportunidades	% Efectividad	% Oportunidades perdidas por precio
Tarapaca	Iquique	34	32,3	7%	85%
Antofagasta	Calama	151	200,8	23%	55%
Coquimbo	Elqui / La Serena	65	70,8	18%	67%
Valparaíso	Valparaíso	48	45,6	45%	36%
del Libertador Gral. Bernardo O'higgins	Cardenal Caro / Rancagua	76	64,6	42%	32%
del Maule	Talca	119	135,7	38%	44%
de la Araucanía	Cautín / Temuco	23	35,7	12%	89%
Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	Coihaique	14	25,3	0%	100%
Magallanes	Magallanes / Punta Arenas	3	6,3	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

En general, gran parte de las oportunidades en estas regiones se han perdido por precio, ya que el costo de un arriendo incluye el traslado del personal técnico para hacer las mantenciones, lo que es un condicionante en el precio final entregado al cliente y una ventaja para la competencia ya instalada en alguna de estas ciudades. De la tabla anteriormente expuesta podemos inducir que las marcadas representan un mayor potencial en vista de las oportunidades generadas. A pesar de que en Valparaíso y Rancagua hay evidencia para postularlas como posibles sucursales, su cercanía con Santiago y su bajo % de oportunidades perdidas por precio hacen más conveniente que sigan siendo atendidas por la misma fuerza de venta actual, con precios más convenientes (descuentos) para así competir mejor con los proveedores locales.

Para lograr el objetivo de crecimiento de los próximos años es necesario establecer un plan de apertura de sucursales en las zonas más atractivas, de acuerdo al análisis expuesto anteriormente. Las variables consideradas para el análisis son: oportunidades de negocios en la zona los últimos 24 meses, monto oportunidades los últimos 24 meses, actividad económica regional 12 meses, N° de empresas por región 2013, Monto de ventas por región 2013, N° de competidores, N° empresas mineras y N° empresas industriales.

Luego de ponderar cada variable se obtiene una puntuación, la cual determina que las próximas sucursales deben ser: La Serena, Talca y Temuco. A pesar de que Calama presenta una buena puntuación, se descarta además la apertura debido a los altos costos asociados y que gran parte de su demanda es minera, donde es factible llegar con buenos precios (descuentos) desde la sucursal Antofagasta. En contraposición, la ciudad de Iquique si bien no resulta tan atractiva de acuerdo a la puntuación, si existen posibilidades asociadas a las empresas mineras de la zona, donde es muy difícil competir desde Antofagasta, ya que el traslado encarece demasiado el costo global del arriendo. Por este motivo, se propone la apertura de una bodega cercana a las instalaciones mineras en la zona.

Tabla 32: Puntuación para la evaluación de nuevas sucursales.

	Iquique	Calama	La Serena	Talca	Temuco
N° de oportunidades	35,21	95,77	92,96	100,00	22,54
Monto Oportunidades (\$MM)	38,48	88,35	77,26	100,00	23,53
Actividad económica	0,00	3,70	55,56	0,00	100,00
N° de competidores	50,00	0,00	0,00	50,00	50,00
N° de empresas	18,05	8,77	37,46	67,93	48,13
N° de empresas mineras	13,93	13,37	100,00	34,63	20,50
N° de empresas industriales	7,81	3,46	31,37	100,00	53,60
Monto ventas por región	13,98	8,75	14,90	21,73	10,69
Total puntaje	177,46	222,18	409,51	474,28	328,99

Fuente: Elaboración propia

6.11 Seguimiento y control

Se plantea realizar un seguimiento y control de la evolución y éxito del plan de marketing a través de la utilización de tecnologías de la información existentes en la compañía: JD Edwards (ERP) y Qlik View (software de Business Intelligence). Las variables a monitorear periódicamente serán:

- % de nuevos clientes en segmentos minería e industria.
- % de incremento en las ventas.
- % utilización flota en arriendo (Mw), especial énfasis en altas potencias.
- Tasa de ocupación de la flota.
- % de los ingresos derivados por altas potencias.
- Gastos de promoción.
- Margen de ingreso generado por los segmentos objetivo.
- Margen de ingreso por potencia.
- Encuesta de satisfacción trimestral.
- Encuesta de posicionamiento.
- Encuesta a clientes que no contratan el servicio hace más de 12 meses para detectar motivos de abandono.
- Porcentaje de crecimiento de la empresa (market share).
- Meses en promedio que permanecen los clientes en cartera vigente.
- Rentabilidad por cliente.
- % de arriendos \geq a 30 días.
- Valor potencial de clientes.
- % de clientes recuperados luego de 12 meses sin arrendar.
- Motivos de negocios perdidos en segmento objetivo.
- N° de clientes nuevos en alta potencias.

7. PLAN OPERACIONAL

El objetivo del plan operacional es identificar los puntos de mejora que permitirán implementar la nueva estrategia. Para esto, se analizará la cadena de suministro de la empresa de acuerdo a los productos a ofrecer en los próximos años. Un manejo óptimo en la forma de configurar y manejar las operaciones de la cadena de suministro permitirá obtener ventajas competitivas.

7.1 Modelo SCOR por tipo de productos

La teoría que plantea Marshall L. Fisher en el artículo *“What is the right supply chain for your product?”* es que muchas empresas invierten recursos en tecnología y mejoramiento de procesos para optimizar su cadena de suministro y en gran parte de los casos no tiene el impacto planificado, ya que no toman en cuenta las características del producto que comercializan. Así, los productos con alta rotación y un bajo margen de contribución los clasifica como funcionales; y los productos con baja rotación y un alto margen como innovadores.

7.1.1 Producto funcional

Los productos funcionales se caracterizan por una baja diferenciación y demanda estable, ya que por lo general atienden a necesidades básicas de los consumidores. Por esta característica de la demanda, es común que ingresen a menudo nuevos competidores, lo que hace aumentar la oferta y disminuir los márgenes del negocio.

Ante esto, las empresas tienen dos alternativas:

- a) enfocar sus esfuerzos en minimizar los costos en la cadena de suministro para así no erosionar tanto su margen de contribución debido a la guerra de precios por nuevos competidores,
- b) incorporar características distintivas a sus productos para diferenciarse de la competencia. En este caso, el producto funcional pasará a convertirse en uno innovador, con todos sus atributos.

En el caso de Lureye Arriendos los productos funcionales son generadores de electricidad corrientes marca SDMO (Francia) y Mitsubishi (Japón), para satisfacer la demanda en potencias desde los 11 a los 1.000 kva. En el mercado existen varias empresas que prestan este servicio y en general hay muy poca diferenciación y los clientes toman su decisión en base a la procedencia y eficiencia (consumo de combustible) del motor.

Luego de asesorar al cliente y cerrar con el cliente una oportunidad de negocio, se realiza la preparación y chequeo del generador que se entregará al cliente. Como la demanda es más o menos estable a lo largo del año (con excepción del periodo horas punta), la empresa mantiene en stock una cantidad suficiente de equipos de acuerdo a la proyección de arriendo.

Figura 25: Modelo SCOR Nivel 1 – Producto funcional



Fuente: Elaboración propia de apuntes del curso Gestión de Operaciones II

Como los márgenes son bajos, la empresa debe buscar una SCM físicamente eficiente y esforzarse en disminuir sus costos, realizando alianza con proveedores y alineando los incentivos en la cadena de suministro, para así aumentar su competitividad. En este caso lo importante no es la demanda, sino que todo el proceso de abastecimiento, producción y entrega.

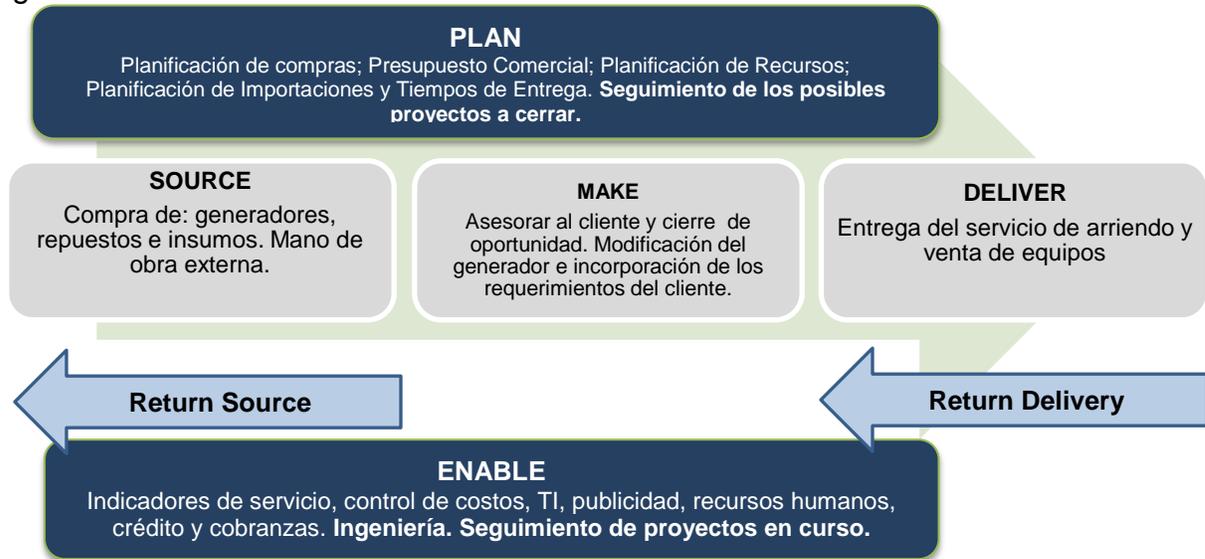
7.1.2 Producto innovador

Los productos innovadores, además de su alto margen, se caracterizan por una demanda inestable, por lo tanto, los esfuerzos deben estar orientados en determinar correctamente la variabilidad y tener la flexibilidad suficiente para satisfacer las necesidades de los clientes.

En los mismos generadores funcionales, Lureye debe incorporar características especiales para introducirlos en nuevos clientes que requieran soluciones a la medida, como altas potencias vía sincronismo. Estas innovaciones permiten aumentar los márgenes y ser reconocidos en la industria, posibilitando además la instalación a futuro de centrales de generación (\geq a 2 MW). A pesar de la mayor retribución en negocios de este tipo, la variabilidad de la demanda es muy alta (paralización de proyectos e ingreso de empresas distribuidoras eléctricas al negocio de horas punta), al igual que el riesgo de tener una baja tasa de ocupación en los equipos de mayor potencia de la flota, los que a su vez tienen el mayor costo nominal (\geq a \$MM 70). Es por esto que Lureye debe buscar eliminar esta incertidumbre, negociando plazos de entrega y preparando los equipos de manera ágil, después de recibir la orden del cliente.

Luego de asesorar al cliente y cerrar con el cliente una oportunidad de negocio, se da inicio al proyecto de modificación del o los generadores en base a los requerimientos especiales entregados por el cliente. Los plazos de entrega deben ser negociados previamente con el cliente.

Figura 26: Modelo SCOR Nivel 1 – Producto innovador



Fuente: Elaboración propia de apuntes del curso Gestión de Operaciones II

Lureye Arriendos debe buscar una SCM de respuesta al mercado, reconociendo la variabilidad de la demanda, tratando de disminuirla y luego enfocarse en eliminarla. Debe centrarse en aprovechar la interacción con sus clientes para producir anticipadamente lo que necesiten.

7.2 Procesos que involucran al cliente

Los procesos que involucran un contacto directo con el cliente son:

Figura 27: Procesos vinculados al cliente

Atención Comercial	Despacho/ retorno de equipo	Soporte técnico	Facturación	Mantenimiento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Canales: call center, llamados directos, correo electrónico. • Área de contacto: Comercial. • Descripción: el área comercial debe asesorar al cliente en buscar la solución que mejor se acomode a su problemática. • Mejoras: tipo de venta a un estilo consultivo. Automatizar todo el proceso de cotización a través del sistema (ERP). Generar SLA de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales: llamados directos, correo electrónico. • Área de contacto: Operaciones. • Descripción: el área de operaciones se contacta con el cliente o ejecutivo para coordinar el despacho o retiro de los equipos. • Mejoras: delegar la responsabilidad de contacto sólo al área de operaciones. Incorporar tecnología en la gestión. Generar SLA de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales: llamados directos, correo electrónico. • Área de contacto: Técnica. • Descripción: el área de técnica recibe el llamado directo del cliente o del ejecutivo comercial por problemas en el funcionamiento del equipo. Esta área además debe coordinar las mantenencias periódicas con el usuario. • Mejoras: establecer incentivos que aseguren la calidad del trabajo. Dotar de telegestión a toda la flota para conocer las alarmas que puedan presentarse. Incorporar tecnología en la gestión de fallas. Generar SLA de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales: facturación electrónica, correos electrónicos, envío de correo postal. • Área de contacto: Comercial y Cobranza. • Descripción: el área comercial envía estado de pago para aprobación o solicita la OC a clientes para facturar los servicios. Además, genera la facturación mensual de arriendo. Las facturas son despachadas por el área de cobranza a cada cliente. Se cuenta además con facturación electrónica. • Mejoras: delegar la responsabilidad de facturación a un área auditora e independiente del área comercial. Incorporar tecnología en la obtención de los documentos necesarios para facturar. Reestructurar funciones. Incorporar SLA de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales: llamados directos, correo electrónico. • Área de contacto: Comercial. • Descripción: el área comercial debe fidelizar la cartera de clientes vigentes mediante un contacto directo y permanente. • Mejoras: incorporar más herramientas de inteligencia de negocios. Implementar BI en el área comercial. Planes de visitas focalizados en clientes más frecuentes y con altos volúmenes de ingreso.

Fuente: Elaboración propia

7.3 Rediseño de la cadena de valor

En este punto se revisan las actividades declaradas en la cadena de valor para establecer cuales son posibles de externalizar de acuerdo a la nueva estrategia para los próximos años. Para esto se utiliza el modelo MIT/SLOAN de Charles Fine.

El análisis de la cadena de valor se define de acuerdo a los siguientes criterios:

- Importancia para el cliente: relevancia que se da al buen desempeño de la actividad.
- Reloj tecnológico: velocidad con que avanza la tecnología asociada a la actividad. Si la importancia para el cliente es alta y el reloj tecnológico avanza rápidamente, existe un alto valor estratégico, por lo tanto, la actividad es candidata a insourcing.
- Posición competitiva: la eficiencia en realizar una actividad versus la competencia. Cuando existe una ventaja marcada, la actividad es candidata a insourcing.
- Capacidad de proveedores: cantidad y calidad de empresas que pueden desarrollar la actividad afuera. Si existen pocos o muchos la actividad se puede externalizar.
- Arquitectura: establece que posibilidades hay de externalizar la actividad. Una alta modularidad facilita el outsourcing.

Tabla 33: Análisis y rediseño de la cadena de valor

Tipo de Actividad	Área	Actividad	Importancia para el cliente	Reloj tecnológico	Posición competitiva	Capacidad de proveedores	Arquitectura	Decisión
Primarias	Logística de Entrada	Almacenamiento de generadores	Baja	Lento	Equilibrio	Pocos	Integral	Insourcing
		Control de inventarios	Baja	Alta	Ventaja	Pocos	Modular	Outsourcing
	Operaciones	Recepción de equipos	Baja	Lento	Equilibrio	Ninguno	Integral	Insourcing
		Reparación de equipos en taller	Baja	Promedio	Ventaja	Ninguno	Integral	Insourcing
		Mantener equipos disponibles	Alta	Lento	Ventaja	Ninguno	Integral	Insourcing
		Movimientos internos entre sucursales	Baja	Lento	Equilibrio	Pocos	Integral	Insourcing
	Logística de Salida	Preparar equipos para arriendo	Alta	Promedio	Ventaja	Ninguno	Integral	Insourcing
		Entrega de equipos al cliente	Alta	Promedio	Desventaja	Muchos	Modular	Outsourcing
		Puesta en marcha en terreno	Alta	Promedio	Equilibrio	Pocos	Modular	Outsourcing
	Marketing y Ventas	Asesoramiento comercial	Alta	Rápido	Equilibrio	Ninguno	Integral	Insourcing
		Inteligencia de negocios	Media	Promedio	Equilibrio	Pocos	Integral	Insourcing
		Mantenimiento del clientes	Media	Promedio	Equilibrio	Pocos	Integral	Insourcing
	Servicio	Soporte técnico y comercial	Alta	Promedio	Equilibrio	Pocos	Integral	Insourcing
		Mantenimiento en terreno	Alta	Promedio	Equilibrio	Muchos	Modular	Outsourcing
Apoyo	Infraestructura de la Empresa	Planificación de la alta administración	Baja	Promedio	Ventaja	Ninguno	Integral	Insourcing
		Mantenimiento de inmuebles (externalizada)	Baja	Lento	Equilibrio	Muchos	Integral	Outsourcing
	Gestión de RRHH	Selección y reclutamiento	Baja	Lento	Desventaja	Pocos	Modular	Outsourcing
		Formación del personal	Alta	Lento	Desventaja	Pocos	Integral	Insourcing
	Desarrollo Tecnológica	Investigación y desarrollo	Media	Lento	Desventaja	Pocos	Modular	Outsourcing
		Mejora de procesos	Media	Promedio	Equilibrio	Muchos	Integral	Insourcing
	Adquisiciones	Desarrollo tecnológico	Alta	Lento	Desventaja	Pocos	Integral	Insourcing
		Compra de generadores	Baja	Promedio	Ventaja	Ninguno	Integral	Insourcing
Compra de insumos, repuestos y otros		Media	Promedio	Ventaja	Ninguno	Integral	Insourcing	
		Gestión de proveedores	Baja	Lento	Equilibrio	Ninguno	Integral	Insourcing

Fuente: Elaboración propia basada en apuntes del curso Dirección de Operaciones

De acuerdo a este análisis, las actividades que no entregan un valor superior para la empresa y que son factibles de externalizar son:

- Control de inventario: actividad ya externalizada en la empresa del Holding LAGSA.
- Entrega de equipos a clientes: actualmente la empresa cuenta con un listado preferente de proveedores del servicio de traslado de los equipos, pero cuando uno de ellos falla cuesta encontrar alternativas, puesto que no hay contratos que aseguren la disponibilidad. Se debe estudiar la alternativa de establecer alianzas formales con proveedores de este servicio mediante contratos que aseguren la disponibilidad y niveles de satisfacción. Las empresas que podrían realizar este servicio son: Transportes Florencia, Transportes Gómez y Moya y Servicios Pacs.

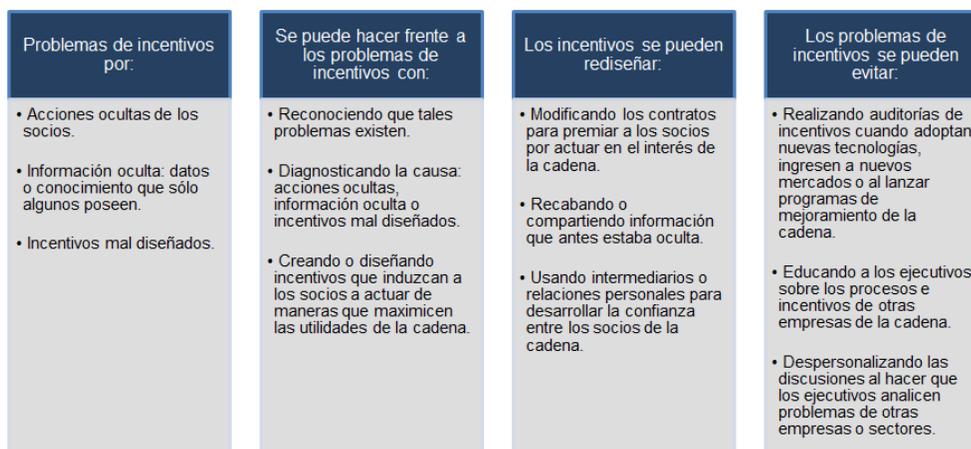
- Puesta en marcha en terreno: esta actividad es realizada en las instalaciones del cliente por personal interno cuando se concreta un nuevo negocio de arriendo. En general no aporta valor a la empresa, puesto que es una actividad rutinaria que puede ser realizada por un técnico con mínima formación.
- Mantenimiento en terreno: al igual que la actividad anterior, se trata de una actividad rutinaria donde no debe existir un mayor conocimiento de generadores para realizarla. Se propone su externalización a una empresa que se dedique exclusivamente a estas labores y que trabaje sólo con Lureye. Las empresas que pueden realizar esta actividad son: TelQWayChile y un ex técnico de Lureye que pueda montar una PyME con 3 móviles más socios estratégicos en regiones.
- Selección y reclutamiento: actualmente esta actividad es realizada tanto por LAGSA como por la persona que necesita el cargo en Lureye Arriendos. Se propone establecer un mecanismo formal con LAGSA para que el área de RRHH pueda canalizar todos los nuevos requerimientos.
- Investigación y desarrollo: actualmente la empresa cuenta con un aliado estratégico (Creciendo E.I.R.L.) encargado de introducir la telegestión en la flota. Se propone formalizar el vínculo para que esta se encargue de la investigación de nuevas aplicaciones que permitan diferenciar aún más la oferta de servicio.

La externalización del mantenimiento en terreno y el servicio de puesta en marcha permitirán destinar mayor tiempo a las labores en taller, lo que impactará en la tasa de disponibilidad de equipos y en una menor tasa de pérdida de negocios por falta de stock.

7.4 Alineación de incentivos a lo largo de la cadena de suministro

Como proponen Narayanan y Raman en el artículo *“Alineando los incentivos en las cadenas de suministro”*, una cadena de suministro funciona bien si los incentivos de las empresas y actores internos que participan están bien alineados, es decir, si los riesgos, costos y beneficios están bien distribuidos a lo largo de esta. Cuando estos incentivos no están correctamente alineados, se pone en juego la eficiencia operacional y la empresa perderá negocios con competidores que tienen una cadena más robusta.

Figura 28: Enfoque de incentivos



Fuente: V.G. Narayanan y Ananth Raman

En vista de lo anterior, se proponen las siguientes medidas que están en línea con la estrategia planteada:

- Compartiendo información asociada a la variabilidad de la demanda.
- Fomentar la transparencia en todos los actores de la cadena.
- Para los insumos de mayor valor, establecer alianzas con proveedores mediante la generación de incentivos por plazos de entrega y disponibilidad.
- Establecer incentivos a los distribuidores de aceite mediante contratos a largo plazo que incorporen multas y aseguren buenas condiciones de precio, calidad, disponibilidad y tiempo de respuesta
- Generar indicadores de servicio que conformen el plan de incentivos en todo el personal interno que participa en la cadena de suministro.
- Establecer contratos a largo plazo con el servicio de transporte, el que asegure en base a incentivos la disponibilidad y tiempo de respuesta.
- Asociar la utilidad de la empresa que se haga cargo de las mantenciones en terreno y puesta en marcha a indicadores relacionados con la calidad del servicio.

7.5 Iniciativas tecnológicas

Para la ejecución del plan en Lureye Arriendos será necesario implementar una serie de tecnologías, las que se describen a continuación:

Figura 29: Iniciativas tecnológicas por área

Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Política de precios automatizada en el ERP de la empresa, tomando como variables la cantidad de equipos disponibles en bodega. Tarifa del tipo línea área, en base a disponibilidad por potencia. Implementación de Qlik View como software de BI para visualizar indicadores. Potenciar el CRM de la empresa para conocer en detalle el estado de clientes en cuanto a visitas efectuadas, negocios concretados, próximos proyectos, etc.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Automatizar el proceso de despacho y recepción de equipos mediante la incorporación de una PDA en cada sucursal donde se ingresen los datos del despacho y se genere la guía de despacho. Los datos ingresados quedarán registrados en un nuevo módulo a confeccionar en JDE y en el módulo Operaciones de Arriendo Sucursales. Generar un módulo en JDE para administrar cables y otros insumos de arriendo inventariables.
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar módulos en JDE asociados al mantenimiento, tales como: códigos de falla, utilización HH, tiempos de entrega. Generar informes asociados a fallas para disminuir su ocurrencia. Establecer indicadores en Qlik View para monitorear la performance de los equipos. Potenciar la telegestión para gestionar oportunamente las alarmas que detecte y asegurar la confiabilidad de los equipos.
Otras administrativas	<ul style="list-style-type: none"> Dotar a los contratistas de una plataforma donde puedan monitorear los indicadores asociados a sus incentivos. Implementar six sigma a nivel corporativo para asegurar procesos de calidad a los clientes. Generar indicadores de facturación y cobranza en Qlik View. Automatizar el proceso de facturación mediante la utilización de módulos para adjuntar documentos y la eliminación de pasos que en la actualidad no aportan valor.

Fuente: Elaboración propia

En el ANEXO J se puede apreciar el flujo operacional futuro.

7.6 Protocolos de atención

Si bien en la actualidad existen protocolos de atención informales que han permitido a la empresa cumplir con las expectativas de gran parte de sus clientes, no hay una declaración formal de acuerdos de nivel de servicio donde Lureye se comprometa a un estándar basado en un compromiso que puede ser medido y demostrado.

Tabla 34: Protocolos de atención

Área	Proceso	Descripción	SLA	Indicador
Comercial	Disponibilidad de canales	Se refiere a la disponibilidad de los canales de contacto con el cliente: call center, portal web, correo electrónico.	call center: 24 x 5 correo electrónico: 24 x 7 portal web: 24 x 7	99%
	Asistencia comercial	Atención comercial al teléfono móvil de cada ejecutivo	24 x 7	99%
	Envío de cotización	Envío de la cotización al prospecto o cliente	30 minutos luego del contacto	95%
	Confirmación de recepción de oferta	Llamado a prospecto o cliente para confirmar la recepción de la cotización	5 minutos después de enviar oferta	100%
Crédito y cobranza	Evaluación de crédito	Respuesta al área comercial sobre la condición de crédito para ofrecer a prospecto o cliente	15 minutos luego de recibir la solicitud del ejecutivo	95%
	Despacho de facturas	Envío de facturas y respaldos a cada cliente	5 días después de realizar la facturación	95%
	Respuesta a consultas	Respuesta a clientes sobre dudas en el modo de facturar	1 día luego de recibir correo	99%
Operaciones	Despacho de equipos	Envío del equipo arrendado según la disponibilidad horaria del cliente	24 x 7	99%
	Retiro de equipos	Retiro del equipo arrendado según la disponibilidad horaria del cliente	24 x 7	99%
	Reemplazo de equipos	Reemplazo del equipo producto de fallas que no pueden ser solucionadas en terreno	24 x 7	99%
Soporte técnico	Asistencia en terreno o teléfono de emergencia	Soporte técnico ante consultas de clientes por alarmas en el equipo o fallas que produzcan la detención	Teléfono: respuesta inmediata o 30 minutos (según escalabilidad) Terreno: 3 horas	99%
	Mantenciones en terreno	Mantenciones preventivas en terreno previamente planificadas con el cliente	2 horas en condiciones normales 1 día en minería	95%
	Disponibilidad del servicio	Continuidad operativa de los equipos en arriendo	24 x 7	95%

Fuente: Elaboración propia

Estos SLA deben ser monitoreados mediante la aplicación de la encuesta de satisfacción, para así detectar desviaciones y mejorar continuamente los procesos.

La encuesta y los resultados obtenidos se presentan en los anexos B y C. El área responsable de su aplicación es Marketing LAGSA, previa coordinación de la base de clientes a contactar proporcionada por el área comercial. Esta encuesta se aplica trimestralmente y por sucursal a los usuarios en terreno que utilizan el generador en arriendo, es decir, al responsable de su cuidado y operación, pero que no necesariamente es quien contrata el servicio. La evaluación consta de 13 preguntas, abordando aspectos relacionados con la atención técnica, comercial y valor del servicio. Todos los puntos que presentan una evaluación inferior al 6 son analizados como observación o no conformidad del sistema de calidad ISO 9001:2008. Para esto, se establecen acciones lideradas por los responsables de cada proceso, las que tienen como fin asegurar la mejora continua y avanzar en la próxima evaluación.

7.7 Operaciones en nuevas sucursales

La estrategia de crecimiento planteada en plan de marketing contempla la apertura de nuevas sucursales para potenciar el arriendo en zonas donde actualmente hay mayor potencial de desarrollo de acuerdo a las variables establecidas. El detalle de la estructura considerada para cada sucursal es el siguiente:

- Iquique. La apertura de la sucursal considera el arriendo de una bodega de 200 mt² con oficina. Los equipos serán despachados desde la sucursal Antofagasta, la que además abastecerá de personal técnico cuando existan arriendos que requieran operación en terreno o cuando el volumen de arriendo supere el 70% de la flota.

Tabla 35: Principales consideraciones bodega Iquique.

	Cantidad	Sueldo base	Especiales	Comisiones	Costo Empresa	Otros
Ejecutivo Terreno	1	500.000	400.000	1.100.000	2.081.643	
Subgerente de Negocios ZN	10%	2.119.657	400.000	1.500.000	4.101.300	
Técnico de Terreno	1	400.000	300.000		781.643	
Guardia	1	400.000			447.000	
Equipos en sucursal (depreciación)	10					1.375.000
Camionetas(leasing)	2					1.128.000
Arriendo local	1					2.200.000

Fuente: Elaboración propia

Para el segundo año se visualiza la incorporación de un nuevo técnico y un Asistente Comercial. Todo el personal será buscado en Iquique y Antofagasta.

- La Serena. La operación considera el arriendo de una bodega de 180 mt2 en el barrio industrial de Coquimbo sin oficinas, sólo para almacenar. Los equipos serán despachados desde casa matriz, la que además abastecerá de personal técnico cuando existan arriendos que requieran operación en terreno o cuando el volumen de arriendo supere el 70% de la flota. El personal será buscado en la IV región.

Tabla 36: Principales consideraciones sucursal La Serena.

	Cantidad	Sueldo base	Especiales	Comisiones	Costo Empresa	Otros
Ejecutivo Terreno	1	500.000	300.000	800.000	1.681.643	
Subgerente de Negocios ZN	10%	2.119.657	400.000	1.000.000	3.601.300	
Técnico de Terreno	1	400.000	200.000		681.643	
Equipos en sucursal (depreciación)	12					1.635.000
Camionetas(leasing)	2					1.128.000
Arriendo local	1					1.150.000

Fuente: Elaboración propia

- Talca. La operación considera el arriendo de una bodega de 200 mt2 en el centro de Talca con oficina. Los equipos serán despachados desde casa matriz, la que además abastecerá de personal técnico cuando existan arriendos que requieran operación en terreno o cuando el volumen de arriendo supere el 70% de la flota. El personal será buscado en la VI y VII región.

Tabla 37: Principales consideraciones sucursal Talca

	Cantidad	Sueldo base	Especiales	Comisiones	Costo Empresa	Otros
Ejecutivo Terreno	1	500.000	300.000	500.000	1.381.643	
Técnico de Terreno	1	300.000	200.000		581.643	
Equipos en sucursal (depreciación)	10					1.935.000
Camionetas(leasing)	2					1.128.000
Arriendo local	1					650.000

Fuente: Elaboración propia

- Temuco. Considera el arriendo de una bodega de 200 mt2 en Padre Las Casas sólo para almacenar. Los equipos serán despachados desde casa matriz. El personal técnico para cubrir posibles arriendos con operación en terreno o cuando el volumen de equipos en renta supere el 70% de la flota será proporcionado por Concepción o Puerto Montt. El personal será buscado en la VII región.

Tabla 38: Principales consideraciones sucursal Temuco

	Cantidad	Sueldo base	Especiales	Comisiones	Costo Empresa	Otros
Ejecutivo Terreno	1	500.000	300.000	500.000	1.381.643	
Técnico de Terreno	1	300.000	200.000		581.643	
Equipos en sucursal (depreciación)	14					2.550.000
Camionetas(leasing)	2					1.128.000
Arriendo local	1					900.000

Fuente: Elaboración propia

El plan de apertura será:

- Enero 2015: sucursales en La Serena y Temuco.
- Enero 2016: sucursal en Talca y bodega en Iquique.

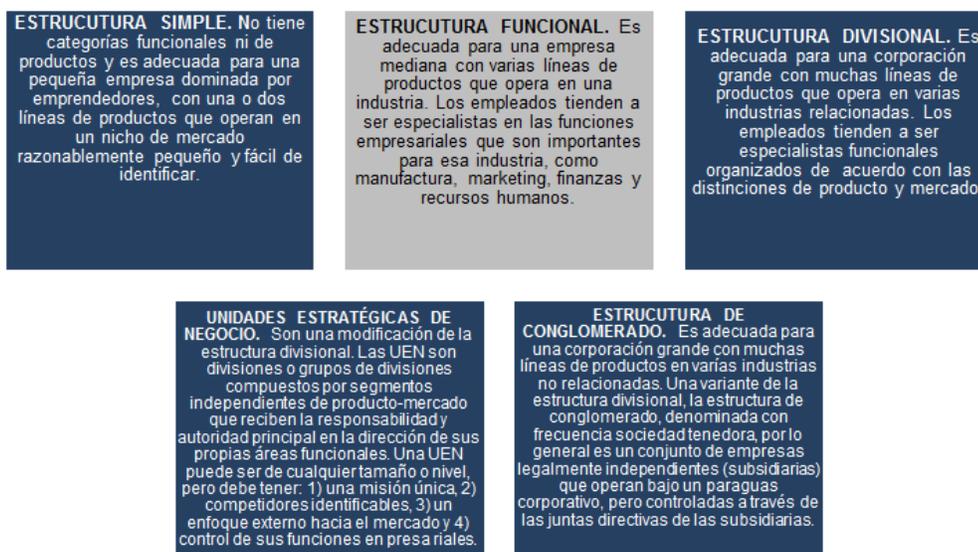
8. PLAN DE PERSONAS

El plan de personas resulta vital para garantizar la contribución del personal en forma efectiva al logro de la estrategia seleccionada para los próximos años. Este plan debe asegurar el mantener una ventaja competitiva en las personas. Tal como señala Jeffrey Pfeffer (1994), “las nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenida de las empresas se centran en el personal, en su creatividad y talento, en sus aspiraciones, esperanzas y en sus sueños”.

8.1 Estructura organizacional sugerida

La empresa actualmente presenta una estructura del tipo funcional, pero sólo en el área comercial se observa una independencia en sus funciones. El área operacional y técnica depende directamente del Gerente General, sin un líder intermedio que pueda supervisar y tomar decisiones en forma oportuna.

Figura 30: Tipos de estructuras organizacionales.



Fuente: Thomas L. Wheelen y J. David Hunger

Se propone instaurar una estructura funcional de acuerdo a dos áreas de la empresa: Comercial y Operaciones. Esta última área velará tanto por las tareas técnicas como operacionales y será dirigida por un Gerente, que tendrá que incorporarse a la empresa en el año 2015, al igual que otros 2 cargos de carácter administrativo.

- a) Gerente de Operaciones: responsabilidades actualmente repartidas entre varios integrantes de la empresa y cuya supervisión directa es el Gerente General.
 - Administrar y optimizar el uso de los recursos técnicos y de personas a su cargo.
 - Preparar planes y presupuestos de operación y logística, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
 - Liderar el área operativa, garantizando el cumplimiento de las metas de nivel de servicio y el presupuesto asignado.
 - Garantizar la disponibilidad de flota y el cumplimiento del mantenimiento
 - Coordinar y mantener la comunicación con el área comercial, para así asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio definidos por la empresa.
 - Administrar los contratos con las empresas de outsourcing que se encargan de las actividades de mantenimiento en terreno y traslado de los generadores.

- b) Asistente de Facturación: proceso de facturación actualmente ejecutado por los Asistentes Comerciales, existiendo potenciales conflictos de interés al buscar facturar todo sin importar que cumplan con la documentación necesaria, ya que sus ingresos dependen de la venta. Debe existir un cargo que asegure la confiabilidad del proceso y que su gestión no se mida por las ventas.
 - Revisar y analizar las cuentas para realizar las contabilizaciones necesarias, verificando que los cargos representen verazmente la naturaleza de éstas.
 - Analizar y controlar los procesos de facturación, impresión y distribución de los documentos de cobro.
 - Analizar las cuentas de clientes, detectando oportunamente las diferencias.
 - Velar con que se cuente toda la documentación necesaria para facturar: órdenes de compra, estados de pago, guías, HES, etc.
 - Apoyar al área de cobranza en la recuperación del dinero.

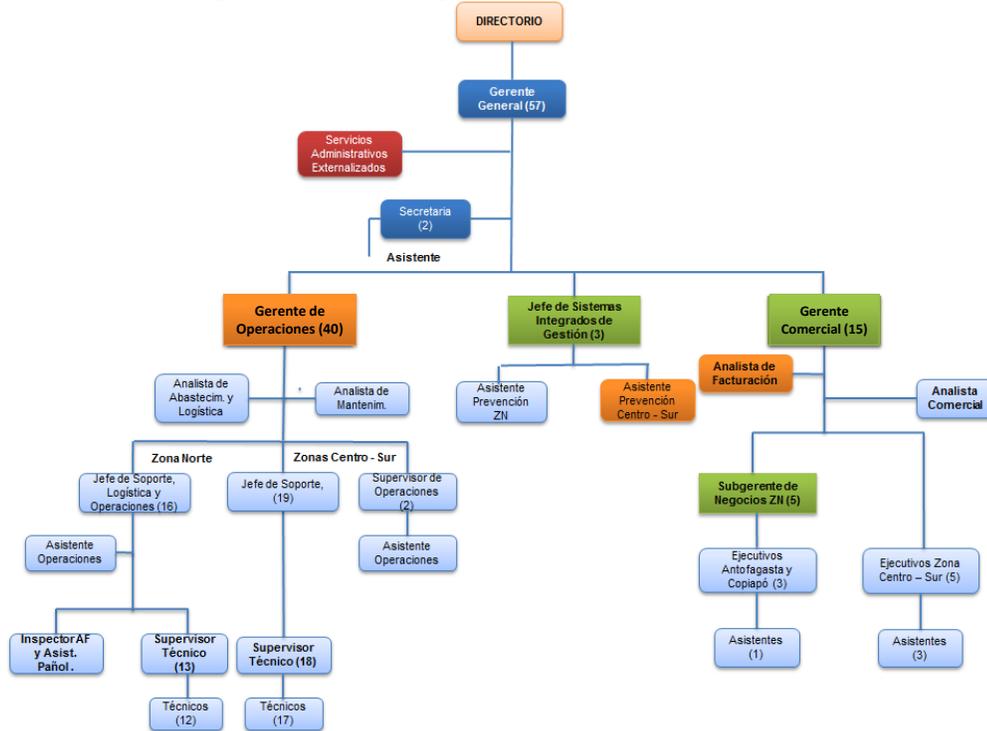
- c) Asistente de Prevención Centro-Sur: replicar el modelo de la zona norte y contar con una persona que se encargue de velar por la seguridad en los trabajos.
 - Asistir a las reuniones de gestión mensual del servicio y en las que pudiera necesitar el cliente enmarcadas en el contrato de arriendo.
 - Asesorar los temas asociados a la seguridad en los trabajos.
 - Construir procedimientos asociados a los procesos de arriendo con contrato y a prevención de riesgos.
 - Realizar charlas de seguridad a los técnicos, tanto en taller como en terreno.

Además de estos nuevos cargos propuestos, se plantea redefinir las actuales funciones del Analista de Mantenimiento para darle un enfoque más de gestión al cargo. Para esto, sus nuevos objetivos serán:

- Velar por la ejecución del plan de mantenimiento de la flota, visualizando las fallas que se producen y minimizando las mismas desde el análisis.
- Administrar la plataforma de telegestión de la empresa.

- Llevar el control de los horómetros de todos los generadores de la flota.

Figura 31: Estructura organizacional sugerida.



Fuente: Elaboración propia

8.2 Modelo básico de competencias

A continuación se presenta el modelo básico de competencias que recursos humanos debe tener como eje en su gestión con el personal nuevo que se integre y con los antiguos colaboradores para lograr la estrategia de la empresa.

Figura 32: Modelo básico de competencias.

Clasificación de competencias	Ejemplos generales	Lo seleccionable v/s lo entrenable
I. Conocimiento	- Conocimientos técnicos propios de la actividad	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Sistema de reclutamiento y selección</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Sistema de entrenamiento y aprendizaje</div> </div>
	- Marketing - finanzas - recursos humanos - procesos	
- Énfasis en la formación y/o la experiencia		
II. Habilidades	- Trabajo en equipo (hacer en conjunto)	
	- Comunicación efectiva (saber escuchar y transmitir)	
	- Capacidad para la interacción/vinculación	
	- Negociación (ganar - ganar)	
	- Orientación al cliente	
III. Actitudes y valores	- Consultoría - Asesoría	
	- Capacidad de aprendizaje y adaptación	
	- Pensamiento individual (local) v/s sistémico (global)	
	- Actitud de servicio (sirvo, no hago)	
	- Tolerancia, respeto, empatía, lealtad, honestidad, (valores)	

Fuente: Elaboración propia basada en apuntes del curso Comportamiento Organizacional.

En basa a este modelo, se propone el siguiente plan de carrera basado en las competencias para los técnicos de la empresa:

Tabla 39: Plan de carrera técnicos.

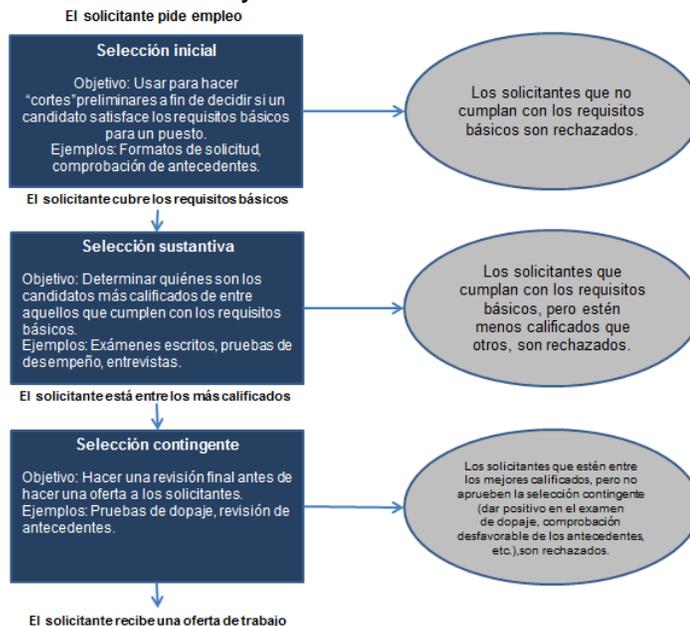
N+1	0	1	2	3	4
Cargo	Ayudante de Técnico	Técnico Junior	Técnico Intermedio	Técnico Especialista	Supervisor
Experiencia Y Nivel de Performance	Egresado colegio industrial	EDD + "Horas de vuelo" 1 año	EDD + "Horas de vuelo" 2 años	EDD + "Horas de vuelo" 3 años	EDD + "Horas de vuelo" 5 años
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> Al final de la etapa, es capaz de inspeccionar VISUAL y auditivamente el funcionamiento de un grupo generador en taller. Sabe realizar una mantención preventiva básica -cambio de filtro y cambio de aceite- hasta 2.400 hrs de funcionamiento. Sabe como efectuar la mantención de un equipo de 500 KVA y < en taller. Maneja normativa interna (funcionamiento Empresa) Acompaña en calidad de ayudante a un técnico en terreno. Maneja vehículo. 	<ol style="list-style-type: none"> Sabe amar y desarmar capsulas, desmontar alternador y otros componentes menores de equipos >= 500 kva. Sabe llenar el equipo de combustible. Sabe conectar al banco de carga y aplicar el check list de verificación. Sabe realizar una mantención preventiva avanzada (terreno o taller): regulación de válvulas, cambios de correa y reemplazo de componentes (alternador, motor de partida, turbo), desde 2.500 hrs. de funcionamiento. Sabe sostener un trato profesional con el cliente acompañado de otro técnico. Entrega instrucciones de funcionamiento y capacitación al cliente (en terreno). Maneja normativa interna de funcionamiento: Normas de seguridad, ambientales, administrativas y técnicas (de acuerdo a parámetros) 	<ol style="list-style-type: none"> Sabe hacer diagnostico de fallas, en taller y terreno en equipos de todas las potencias. Demuestra conocimientos relevantes que pueden ser ya sea eléctricos como mecánicos. Conocimiento experto del equipo, incluyendo estructura y funcionamiento de cada modelo de la flota: mecánico y eléctrico. Atiende de manera individual a un cliente y puede asesorarlo en materias de conexiones eléctricas a las cargas. Conectar generadores a cargas eléctricas. Tiene disponibilidad a realizar turnos. 	<ol style="list-style-type: none"> Especialización en electricidad, mecánica, o electromecánica. "egresa" con conocimientos mas profundos en una de estas áreas. Se considera que eléctrico tiene mayor valor. Capacidad de conectar y poner a punto sistemas de transferencias automáticas, con sus verificaciones. Capacidad para diseñar y armar tableros distribución de electricidad. Conocimiento en Sincronismo de generadores. Cuenta con recursos cognitivos para desarrollarse en la especialización técnica o mecánica. Potencial de desarrollo en habilidades blandas. 	<ol style="list-style-type: none"> Especialización en electricidad (avanzado en mecánica), en Mecánica (conocimiento relativo en electricidad) o electromecánica. Es capaz de administrar personal a cargo. Establece objetivos, evalúa su cumplimiento y retroalimenta. Habilidades blandas para motivar y alinear al personal a cargo, de acuerdo a lineamientos y objetivos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

8.3 Reclutamiento y selección de personal

Se propone establecer un flujo formal de contratación, en base a un modelo propuesto por Stephen Robbins y que busca elegir a la persona adecuada para el cargo adecuado. Para esto, es fundamental pasar por las tres etapas acá descritas, tomando en cuenta la importancia de las competencias y comportamientos pasados para predecir su desenvolvimiento en el futuro y su manera de integración a la cultura organizacional vigente.

Figura 33: Modelo de reclutamiento y selección.

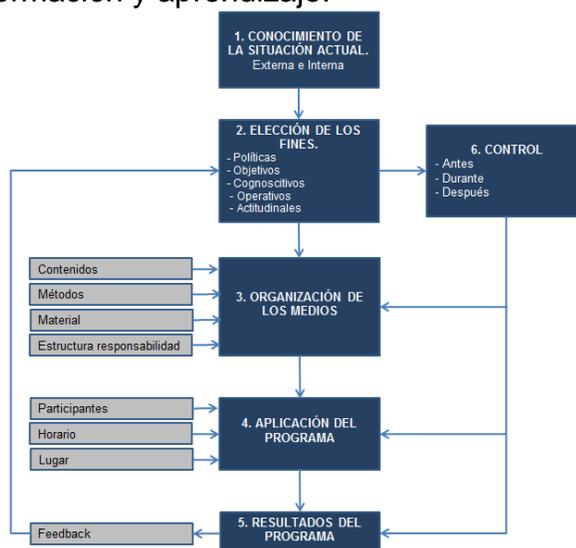


Fuente: Luis Puchol.

8.4 Sistema de formación y aprendizaje

Para lograr colaboradores alineados con el modelo de competencias definido se propone el siguiente modelo de Plan de Formación de Luis Puchol, cuyas etapas se detallan en el ANEXO K, que reconoce en la dirección por objetivos un pilar fundamental del crecimiento del personal, para así alcanzar los objetivos estratégicos.

Figura 34: Modelo de formación y aprendizaje.



Fuente: Luis Puchol.

Las capacitaciones necesarias para cumplir el plan estratégico, de acuerdo a las dos áreas con mayor relevancia de la empresa, son las siguientes:

Tabla 40: Programa de capacitaciones según área.

ÁREA	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN	CODIGO SENCE	VALOR
Comercial	Técnicas de Venta Profesional	Centro de capacitación industrial C.A.I.	Si	\$ 195.000
	Calidad de Servicio en Atención a Clientes, Presencial y Telefónica	Centro de capacitación industrial C.A.I.	Si	\$ 180.000
	Venta consultiva	AEDE	Si	\$ 150.000
	Controles Automáticos ComAp	SERVINTEL	No	\$ 135.000
	Fundamentos y Técnicas de Gestión del Mantenimiento Industrial	Centro de capacitación industrial C.A.I.	Si	\$ 405.000
Técnica	Calidad de Servicio en Atención a Clientes, Presencial y Telefónica	Centro de capacitación industrial C.A.I.	Si	\$ 180.000
	Controles Automáticos ComAp	SERVINTEL	No	\$ 135.000
	Electricidad Industrial	INACAP	Si	\$ 360.000
	Automatización Industrial con Equipos de Control Lógico Programable PLC	Centro de capacitación industrial C.A.I.	Si	\$ 445.500
	Mantenión de Máquinas y Sistemas Eléctricos	Centro de capacitación industrial C.A.I.	Si	\$ 300.000
	Mantenión de motores diesel	INACAP	Si	\$ 400.000

Fuente: Elaboración propia

8.5 Evaluación y gestión del desempeño

Se propone implementar un sistema de gestión del desempeño (ANEXO L y M) basado en el modelo descrito en los apuntes del curso Comportamiento Organizacional. Esta evaluación será el input para determinar las capacitaciones del personal y desarrollo de carrera, junto con las promociones o desvinculaciones de acuerdo al desempeño.

Este nuevo sistema será de responsabilidad del área de RRHH del Holding, quien deberá coordinar con los responsables de cada área de la empresa las variables a considerar en base a los objetivos trazados para el corto plazo y el plan de desarrollo

de cada colaborador. Además, deberán establecerse las fechas, indicadores clave e incentivos asociados por cumplir las metas.

La importancia de la gestión del desempeño radica en la posibilidad de informar al colaborador como lo está haciendo y discutir frecuentemente su desempeño para alinear los resultados a los esperados.

Los objetivos de la gestión del desempeño son los siguientes:

- Vincular los objetivos de la organización con los objetivos individuales para los colaboradores.
- Orientar el desempeño de los colaboradores hacia las acciones claves por su impacto en los resultados de la organización.
- Generar comunicación y coaching continuo entre supervisor y empleado, generando retroalimentación y acciones correctivas.
- Apoyar el desarrollo de los colaboradores en el largo plazo.
- Generar un clima que apoye el desempeño superior.
- Lograr que el empleado asuma un rol activo en la gestión de su propio desempeño.

Figura 35: Modelo gestión del desempeño.



Fuente: Elaboración propia - apuntes del curso Comportamiento Organizacional.

Este proceso de Gestión del Desempeño busca establecer un entendimiento compartido acerca de qué hay que lograr (metas) y cómo hacerlo (competencias). Para eso, en la última etapa, el Jefe o Gerente se reunirá con cada colaborador para:

- Determinar los resultados alcanzados para cada meta y competencia.
- Proporcionarle retroalimentación acerca de su desempeño en base a los resultados y la información brindada por pares, subordinados y gerentes.
- Tener un intercambio honesto y productivo acerca de las fortalezas, áreas de mejora y efectividad en el ejercicio de su función, de acuerdo a los hechos que lo sustentan (registro mensual de las gestiones positivas o áreas a mejorar).

Lo anterior permitirá establecer un plan de capacitación concreto y medible para aquellas áreas de mejora que requiera el colaborador, logrando:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales pueda ser considerado.

- Cambiar la actitud de los colaboradores frente a su desempeño, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre ellos, como también, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Proporcionar a la Empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de sus funciones.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad de los colaboradores hacia la Empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener a los colaboradores permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen en el mercado.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los asociados de la Empresa.

Los colaboradores que presenten una mala evaluación, a pesar del plan de capacitación que la empresa pueda brindarles, no serán considerados en promociones e incentivos. Además, con una segunda evaluación deficiente serán desvinculados de la empresa.

8.6 Modelo de liderazgo situacional

Se propone establecer el modelo de liderazgo situacional de Blanchard, cimentado en los niveles de madurez de los colaboradores según su grado de competencia y compromiso. De acuerdo a cada nivel corresponde la aplicación de un estilo de liderazgo distinto, basado en comportamientos de dirección y apoyo.

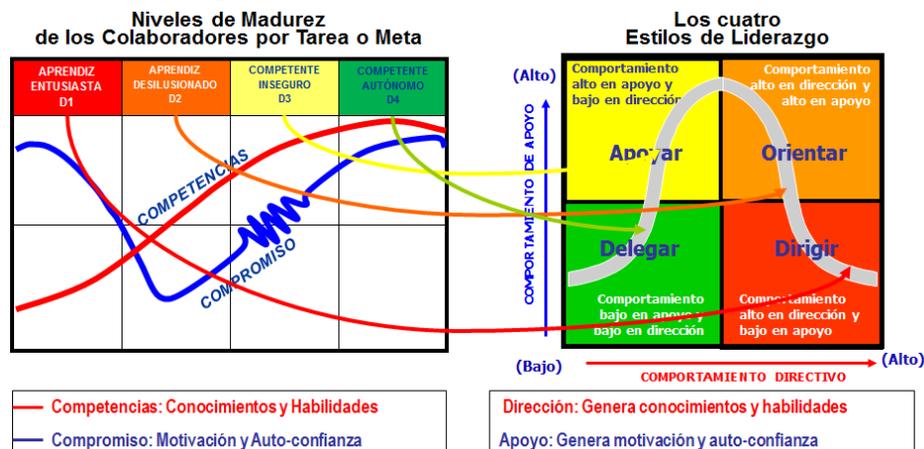
Los comportamientos directivos se asocian al grado en que el líder:

- Le dice al colaborador qué hacer, cuándo y cómo hacerlo.
- Define los papeles del líder y del colaborador.
- Supervisa de cerca el desempeño.

Los comportamientos de apoyo se asocian al grado en que el líder:

- Se compromete más en la comunicación bilateral.
- Escucha y proporciona apoyo y estímulo.
- Involucra al colaborador en la toma de decisiones.
- Estimula y facilita la autonomía en la solución de problemas.

Figura 36: Modelo liderazgo situacional.



Fuente: Apuntes del curso Comportamiento Organizacional.

Las acciones propuestas para mejorar el estilo de liderazgo prevaleciente son:

- Implementar un modelo de gestión en la organización que permita tener un control sobre los procesos en forma continua. Recursos Humanos debe liderar un proceso de gestión del desempeño, análisis de cargo/funciones y nivelación de rentas mediante bandas.
- Establecer una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades del negocio, que permita tener visibilidad de las operaciones y responsabilidades claras y bien establecidas.
- Profesionalizar los niveles de jefaturas intermedias para mejorar el control de negocio y el crecimiento del personal. Establecer el modelo de liderazgo situacional de Blanchard y apuntar a formar líderes de nivel 5.
- Diseñar e implementar cuadros de indicadores e informes de gestión que permitan a los líderes tener control del negocio en tiempo real, para así realizar con sus colaboradores planes de acción que mejoren los resultados.

En el anexo N se expone la teoría de motivación propuesta para la implementación de la estrategia.

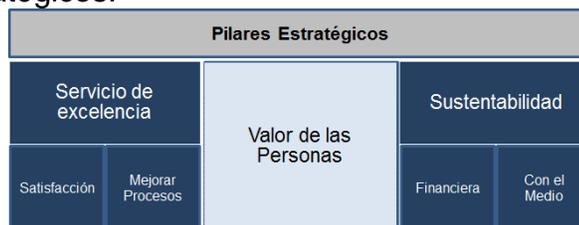
9. DEFINICIÓN DEL MODELO FUTURO

A continuación se define el modelo futuro de la empresa en base a los planes revisados y la alineación con la estrategia de negocios.

9.1 Pilares estratégicos

El modelo futuro se sustentará en los siguientes tres pilares que estarán en línea con la estrategia definida y que serán a su vez la base de los objetivos estratégicos establecidos por perspectiva y para generar el plan de incentivos a todo nivel que se implementará en la empresa.

Figura 37: Pilares estratégicos.



Fuente: Elaboración propia

Este modelo se hace cargo de todas las posibles desviaciones que se puedan presentar en la estrategia, puesto que tiene como pilares las variables que el segmento meta más valora a la hora de tomar su decisión de arriendo, poniendo especial énfasis en la calidad del servicio mediante un personal calificado y motivado. Si el crecimiento fuese más bajo que lo planificado, la estructura estará preparada para adaptarse a una menor demanda, debido a una sustentabilidad financiera que permite anticipar los ciclos de bajo rendimiento en la economía, restringiendo la compra de activo y potenciando la utilización de la flota, mediante políticas de precio acordes con la situación del mercado.

- Valor de las personas. Las personas son el principal activo para lograr el crecimiento, por lo tanto, la empresa debe asegurar un buen ambiente para trabajar, tanto en seguridad como en condiciones necesarias para promover la creatividad y desarrollo profesional y personal. Esto último mediante la implementación de un sistema de gestión del desempeño que tenga como una de sus consecuencias la generación del plan de capacitación. Los dos puntos más importantes que sustentan este pilar son:
 - a) Clima laboral. Se propone establecer un comité que promueva las actividades que fomenten una mejora en el clima, tales como: celebración de cumpleaños, actividades recreacionales fuera de la oficina, premios a los trabajadores destacados mensualmente por sus pares, dinámicas de trabajo en equipo, etc. La forma de medición de este comité será en base a una evaluación trimestral de desempeño en la gestión por parte de los colaboradores. El responsable del funcionamiento de este comité será el área de RRHH junto con Gerencia General. La designación de los participantes será:
 - Santiago y Antofagasta: 2 miembros elegidos por la alta administración más los 2 integrantes más votados por sus pares.
 - Resto de sucursales: 1 miembro elegido por la alta administración más los 2 integrantes más votados por sus pares.
 - b) Innovación. Se propone la formación de un comité de innovación compuesto por la alta administración, que evalúe semestralmente las iniciativas que formulen los colaboradores, las que estarán destinadas a mejorar los procesos actuales, buscando eficiencias en tiempos de atención a clientes y disminución en costos operacionales. La meta en este punto es lograr como mínimo 20 iniciativas, de las cuales 3 logren destacarse y ser reconocidas a nivel compañía, con premios como: gift card, viajes, cenas y otros.
- Servicio de excelencia. El foco del negocio es lograr la satisfacción de los clientes. Para esto, es necesario mejorar continuamente los procesos a través de la política de calidad de la empresa, enmarcada en la norma de calidad ISO 9001:2008, y atender oportunamente lo que el cliente solicita, asesorándolo continuamente y adaptando la oferta a sus requerimientos.
- Sustentabilidad. La empresa mantendrá una política de financiamiento y gestión financiera responsable, para así asegurar su continuidad operacional en el tiempo. Además, se compromete a implementar políticas de calidad para controlar los impactos ambientales que pudiera ocasionar en el medio, junto con apoyar iniciativas de ayuda a la comunidad.

9.2 Principales proyectos estratégicos

Los proyectos estratégicos identificados para ser implementados a partir del año 2015 se describen detalladamente a continuación:

Tabla 41: Proyectos estratégicos.

Proyecto	Objetivo	Descripción	Potencialidades	Responsable
P1. Gestión del conocimiento y formación del personal	Promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando en la generación y utilización del conocimiento. Esto va de la mano con buscar el crecimiento del personal en aspectos clave que el cliente valora al momento de tomar su decisión, junto con intentar asegurar la permanencia del trabajador en la empresa.	Busca la gestión del conocimiento al interior de la empresa, estableciendo buenas prácticas para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias. Además de establecer un plan de formación de acuerdo a la evaluación de desempeño y al plan de carrera por cargo.	Reducir los procesos manuales en un 35%, junto con incrementar la base de conocimiento en un 40%.	Gerencia General y RRHH (LAGSA)
P2. Mejoramiento del proceso operacional y comercial	Automatizar los procesos	Dotar de tecnología al proceso actual de despacho y retorno de equipo con el fin de optimizar los tiempos de respuesta. Automatizar la política de precios en el ERP de la empresa.	Disminuir el tiempo del proceso en un 25% (15 minutos), producto de la disminución del papeleo.	Área de Operaciones, Comercial e Informática (LAGSA)
P3. Implementación del sistema integrado de gestión	Incrementar el compromiso por la seguridad y el medio	Lograr la certificación en las norma de calidad ISO 14001 (ambiental) y OSHAS 18001:2007 (salud y seguridad ocupacional)	Cerrar más negocios en minería, incrementando la tasa de cierre de un 25% a un 40%.	Gerencia General y Jefe SIG
P4. Plataforma de business intelligence	Mejorar la gestión de la empresa a todo nivel, mediante el monitoreo de indicadores clave	Potenciar la plataforma de BI (Qlik View) del Holding, desarrollando nuevos modelos para su visualización en las diferentes áreas	Mejorar la gestión global del negocio, disminuyendo en un 30% el tiempo de generación de reportes.	Gerencia General, Área Comercial e Informática (LAGSA)
P5. Adquisición de equipos en altas potencias	Potenciar el crecimiento a través del desarrollo del negocio altas potencias en los sectores definidos	Adquirir equipos dotados de sincronismo entre generadores y a la red. Comprar además en el mercado local tableros desmontables que permitan sumar potencia.	Aumentar el % de cierre de estos negocios en un 35%.	Gerencia General y Área Comercial.
P6. Plan de capacitación e implementación de estrategia	Preparar a la organización para el nuevo escenario estratégico.	Establecer las instancias para difundir la estrategia y supervisar continuamente su adopción en la organización.	Asimilar la nueva estrategia incrementando la posibilidad de consecución.	Gerencia General y RRHH (LAGSA)
P7. Preparar a la empresa para el ingreso a otros negocios y mercados	Evaluar el ingreso a otros mercados y negocios mediante un estudio acabado de los potenciales beneficios a obtener.	Realizar un estudio de los mercados potenciales en la región y de los negocios relacionados con la generación donde existan sinergias con el modelo actual.	Establecer los próximos mercados meta.	Todas las áreas de la empresa
P8. Externalización de actividades	Obtener incrementos en la productividad y eficiencias en la cadena de abastecimientos.	Implementar un modelo de pago asociado a la gestión de las empresas que se encargarán de las actividades no core definidas en el punto 7.	Disminuir los costos operacionales en un 20%.	Gerencia General, Área Técnica y Operaciones
P9. Nueva imagen de marca	Cambiar la imagen de marca actual por una en base al posicionamiento que se quiere lograr en los próximos años.	Estudiar el impacto actual en los clientes de nuestra imagen de marca y destacar los aspectos del nuevo posicionamiento en el mensaje a entregar a los clientes.	Incrementar el posicionamiento de marca en un 15%.	Gerencia General, Área Comercial y Marketing (LAGSA)
P10. Apertura de nuevas sucursales	Aumentar la presencia a nivel nacional para aumentar las posibilidades de cerrar más negocios.	Apertura de las nuevas sucursales definidas en el punto 7 y evaluar continuamente la posibilidad de abrir más centros de acuerdo a la demanda y crecimiento proyectado en cada zona.	Aumentar el % de ingresos en un 5% por estas nuevas sucursales.	Gerencia General, Área Comercial y Marketing (LAGSA)

Fuente: Elaboración propia

Iniciativas que no son de carácter estratégico pero que se deben implementar son:

Tabla 42: Iniciativas.

Iniciativa	Objetivo	Descripción	Responsable
I1. Control de inventario	Mejorar el control de insumos, repuestos y activos.	Incorporar tecnología para aumentar el control sobre activos e insumos para así disminuir pérdidas.	Área de Operaciones, Técnica e Informática (LAGSA)
I2. Rediseño estructura organizacional	Dotar a la organización de una mayor robustez para enfrentar los nuevos desafíos.	Implementar nuevos cargos en el área operacional y redefinir las funciones que actualmente se encuentran centralizadas en pocas personas.	Gerencia General y RRHH (LAGSA)
I3. Control financiero	Optimizar los recursos disponibles en todas las áreas de la empresa.	Visualizar oportunamente las desviaciones para ajustarse al presupuesto disponible y lograr eficiencias.	Todas las áreas de la empresa
I4. Optimización proceso de cobranza	Mejorar el proceso asociado a cobranza para lograr un 95% de recuperó en la cartera y bajar los días de recuperó.	La empresa no cuenta con una óptima gestión de cobranza, lo que ha llevado a incrementar la cartera morosa y el indicador de días de recuperó. Por lo general los casos se visualizan cuando las facturas se encuentran vencidas, no existiendo una gestión proactiva.	Área Comercial y Crédito y Cobranza (LAGSA)
I5. Segmentación por cliente	Identificar a los clientes que otorgan mayor rentabilidad al negocio de arriendo.	Segmentar a los clientes de acuerdo al valor actual y potencial, y en base a la utilización de los equipos.	Área Comercial
I6. Redefinir la cadena de valor para productos innovadores	Implementar un modelo operacional innovador en el arriendo de altas potencias.	Diferenciamos de la competencia mediante un proceso altamente eficiente y que establezca sinergias con la cadena de los productos funcionales.	Área de Operaciones, Técnica e Informática (LAGSA)
I7. Posicionamiento en minería	Penetrar fuertemente en este segmento en base a una oferta altamente diferenciada en el producto y servicio.	Adaptar el servicio a lo que el cliente minero requiere, estableciendo contratos a largo plazo y ligados al aseguramiento de la disponibilidad.	Área Comercial
I8. Evaluación y gestión del desempeño	Identificar los aspectos clave a mejorar en cada colaborador y así alinearlos a los objetivos de la empresa.	Implementar un proceso formal de evaluación del desempeño, con feedback trimestrales y que sea el input para determinar las capacitaciones, promociones y desvinculaciones.	Gerencia General y RRHH (LAGSA)
I9. Incentivar la innovación	Generar instancias que potencien la adopción de mejoras en los procesos actuales.	En base a la relación construida con los clientes, lograr que los cambios de la empresa provengan desde sus propios trabajadores.	Gerencia General y RRHH (LAGSA)
I10. Mejorar la atención de post venta	Establecer los puntos de mejora en la atención ante emergencias, soporte técnico en terreno y comercial.	Dar a conocer a los clientes los SLA de atención. Además, es necesario cumplir con el plan de capacitación comercial y técnica, escalar los requerimientos en terreno y tener una línea adicional para hacer seguimiento a clientes (wsp, web, etc).	Área técnica y Comercial
I11. Incentivar la atención por canales	Implementar mecanismos que ayuden a incrementar el contacto con los clientes y prospectos utilizando canales que hasta ahora no han sido aprovechados.	Utilizar la plataforma web para atención de requerimientos mediante el call center, trasapando las oportunidades de negocio y los requerimientos técnicos.	Área Comercial y Marketing (LAGSA)

Fuente: Elaboración propia

9.3 Plan de implementación

El plan de implementación de los proyectos estratégicos levantados en el punto anterior es el siguiente:

Figura 38: Plan de implementación.



Fuente: Elaboración propia

9.4 Gestión del cambio

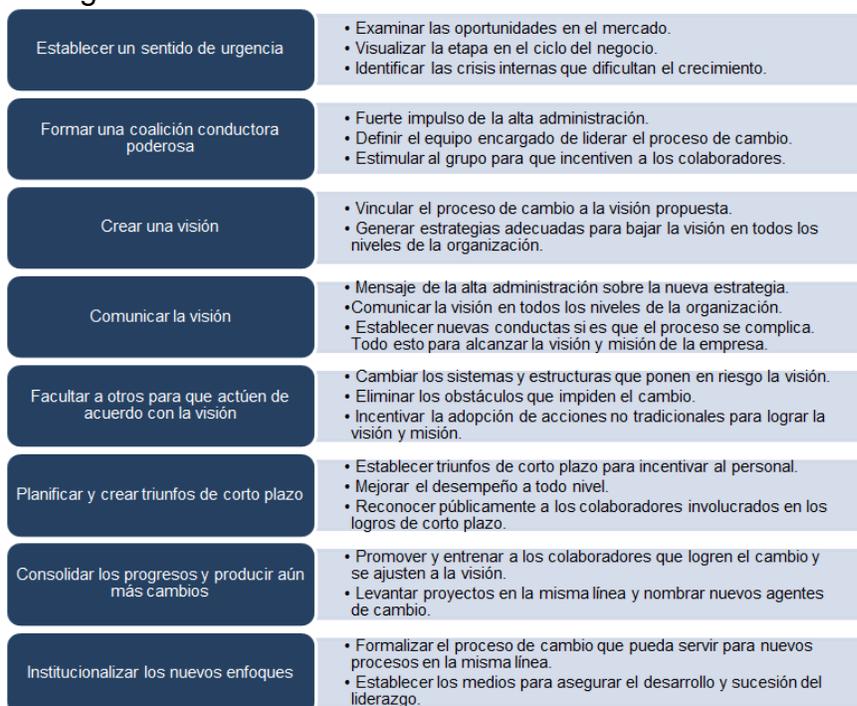
Luego de definir los proyectos estratégicos que se implementarán en la organización, es necesario establecer un modelo de gestión que logre preparar a las personas para aceptar el cambio y alinearlos a los objetivos buscados. Para esto, es fundamental definir al equipo que liderará el cambio en la organización y que guiará en todo momento a las personas para que consigan su adaptación.

La empresa debería:

- Entender lo que ocurrió en implementaciones anteriores, detectando puntos de mejora para que no vuelvan a repetirse.
- Involucrar a la más alta administración de la empresa en el proceso de cambio, para que el personal aprecie el compromiso y esfuerzo dedicado.
- Identificar a las personas que pueden facilitar el proceso o complicarlo, para así conformar equipos equilibrados e incentivar a los facilitadores a influir en el estado de ánimo y actitudes de los más escépticos.
- Generar iniciativas de adopción al cambio.
- Establecer las instancias de comunicación idóneas sobre los avances en el cambio.
- Apoyo de los líderes de la organización en todo momento del proceso de cambio.
- Medir los efectos de la implementación mediante una encuesta antes y después del proceso de cambio.

Como metodología de gestión del cambio se propone el modelo de John P. Kotter, quien establece ocho pasos para lograr la transformación en la organización.

Figura 39: Modelo gestión del cambio.



Fuente: Elaboración propia

9.5 Dimensiones culturales

Las dimensiones culturales del nuevo modelo de negocio deben ser:

Tabla 43: Dimensiones culturales.

Dimensión	Definición o explicación de la dimensión
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de productos que satisfagan la necesidad de los clientes. Conocimiento de las necesidades del cliente y ofrecer las mejores soluciones con el mayor grado de diferenciación. Generar confianza para obtener relaciones a largo plazo.
Mejoramiento Continuo	<ul style="list-style-type: none"> Preocupación por realizar cada vez mejor las cosas. Optimizar cada actividad que se haga, hacerla de la mejor forma en el menor tiempo posible. Debe ser una ventaja competitiva, percibida por los clientes.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados consideran que el éxito de la empresa es el éxito de ellos. Fuerte compromiso con el éxito de los proyectos de los clientes.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Productos de excelencia, certificados y de última generación Atención destacada para nuestros clientes con un servicio técnico de alto nivel, gracias a la experiencia de nuestro personal.
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> Comportamiento honesto, responsable, leal y respetuoso por parte de los colaboradores hacia los clientes tanto internos como externos.

Fuente: Elaboración propia

9.6 Modelo Canvas

Para traducir a la realidad lo expresado en la visión y en la estrategia genérica enunciada es necesario establecer el modelo de negocio mediante la metodología Canvas para así describir como Lureye Arriendos creará, captará y entregará valor.

Figura 40: Modelo Canvas.

Partnes Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Alianza estratégica con SDMO y Mitsubishi - Proveedor de transporte (externalización) - Proveedor de mantenimiento en terreno (externalización) - Proveedores de insumos y repuestos - Lureye Administración y Gestión (presta los servicios administrativos) - Empresa de Investigación y Desarrollo (Creciendo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión Comercial (cierre de negocios, fidelización y captación de clientes nuevos). - Asistencia técnica en terreno. - Mantenimiento preventivo y correctivo - Despacho y retiro de equipos arrendados - Proceso de facturación y cobranza 	Proporcionar soluciones de energía a nuestros clientes, a través del arriendo de grupos electrógenos con un alto grado de diferenciación y un servicio superior.	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personalizada - Programas de fidelización - Asesoramiento y evaluación de la calidad de servicio - Confiabilidad técnica - Servicio de arriendo certificado (ISO 9001:2008) - Relaciones de largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado nacional. - Construcción: servicio estándar. - Minería, contratista minero y otros: servicio basado en el apoyo y consejo. - Industria: servicio basado en una relación duradera.
	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> - Personal calificado - Experiencia en generadores - Calidad de los equipos para arriendo - insumos y repuestos - Infraestructura TI (ERP) - Capital de trabajo - Tradición de la marca - Promoción - Ubicación estratégica de sucursales 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Contacto en portal internet y llamados al call center - Venta o arriendo por recomendación de clientes - Visitas comerciales de la fuerza de venta - Participación en ferias - Red de sucursales 	
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: gastos de administración, vehículos, remuneraciones, depreciación, servicios, pago de créditos, comunicaciones, consumos básicos, honorarios y asesorías, seguros, reparaciones, costos técnicos, operacionales y de mantenimiento. - Costos variables: insumos, cobranza, comisiones, costos por venta, publicidad/marketing y bonos. 		Flujo de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por productos funcionales: arriendos spot - Ingresos por productos innovadores: arriendos especiales (sincronismo) - Ingresos por venta de equipos usados 		

Fuente: Elaboración propia

10. PLAN FINANCIERO

Como se trata de una empresa en funcionamiento, para la evaluación financiera del proyecto se utilizó la diferencia en el flujo de caja incremental, esto es: flujo de caja con proyectos estratégicos – flujo de caja en base a situación actual de la empresa. La evaluación considera un horizonte de 5 años, periodo prudente para implementar totalmente la estrategia en la empresa y obtener beneficios derivados de cada uno de los proyectos y sub proyectos definidos.

El financiamiento de la inversión es mediante préstamos anuales a una tasa del 9,6%, los cuales son cancelados en el horizonte de la evaluación estratégica. Para efectos de cálculo de VAN, TIR y Pay-back, la inversión se considera en el periodo inicial de la implementación.

A continuación se detalla la valorización de cada uno de los proyectos descritos.

Tabla 44: Valorización de proyectos estratégicos.

Proyecto	Fecha inicio	Fecha fin	2015	2016	2017	2018	2019	Total	Descripción
P1. Gestión del conocimiento y formación del personal	ene-2015	dic-2019	11.400	12.540	13.794	15.173	16.691	69.598	Gasto
P2. Mejoramiento del proceso operacional y comercial	feb-2015	jul-2015	4.500					4.500	Gasto
P3. Implementación del sistema integrado de gestión	jun-2015	jun-2016	4.375	4.375				8.750	Gasto
P4. Plataforma de business intelligence	jul-2015	dic-2019	3.600	3.960	4.356	4.792	5.271	21.978	Gasto
P5. Adquisición de equipos en altas potencias	ene-2015	dic-2019	550.000	550.000	500.000	500.000	500.000	2.600.000	Inversión
P6. Plan de capacitación e implementación de estrategia	ene-2015	dic-2019	1.200	1.320	1.452	1.597	1.757	7.326	Gasto
P7. Preparar a la empresa para el ingreso a otros negocios y mercados	jul-2015	mar-2017	2.500	3.750	2.000			8.250	Gasto
P8. Externalización de actividades	ene-2016	dic-2019		- 20.400	- 22.440	- 24.684	- 27.152	- 94.676	Costo
P9. Nueva imagen de marca	ene-2017	dic-2018			8.900	9.790		18.690	Gasto
P10. Apertura de nuevas sucursales	ene-2015	jun-2016	159.600	167.724	178.110	184.916	194.161	882.511	Gasto
			737.175	723.269	684.172	691.584	690.728	3.626.928	

Fuente: Elaboración propia

El plan de ventas sin proyectos para los próximos años es el siguiente:

Tabla 45: Plan de ventas sin proyectos.

ítem	2014 (base)	2015	2016	2017	2018	2019	
Demanda	4.827	5.130	5.586	6.018	6.450	6.882	
Crecimiento demanda		6%	9%	8%	7%	7%	
Monto cotizado (\$MM)	5.598	5.718	6.227	6.708	7.190	7.671	
Efectividad (20%)	1.120	1.144	1.245	1.342	1.438	1.534	
% de arriendos fact. que vienen de arrastre (70%)	2.848	2.704	2.596	2.611	2.684	2.796	
Ingreso por traslado (30%)	127	120	131	141	151	161	
Otros (banco de carga, cables, etc)	69	66	63	63	65	68	
Total ingreso arriendos	4.164	4.033	4.035	4.157	4.338	4.559	Meta
Crecimiento ingreso arriendos		-3%	0%	3%	4%	5%	9%
Venta equipos usados	759	653	685	665	678	698	
Crecimiento ingreso venta usados		-14%	5%	-3%	2%	3%	-7%
TOTAL INGRESOS	4.923	4.686	4.720	4.822	5.016	5.257	
Crecimiento ingreso consolidado		-5%	1%	2%	4%	5%	7%

Fuente: Elaboración propia

Si son ejecutados los proyectos estratégicos el nuevo plan de ventas para los próximos años es el siguiente:

Tabla 46: Plan de ventas con proyectos.

ítem	2014 (base)	2015	2016	2017	2018	2019	
Demanda	4.827	5.309	5.599	6.024	6.302	6.425	
Crecimiento demanda		10%	5%	8%	5%	2%	
Monto cotizado (\$MM)	5.598	5.918	6.241	6.715	7.024	7.162	
Efectividad (25%)	1.120	1.480	1.560	1.679	1.756	1.791	
Precio promedio arriendo	1.23	1.25	1.26	1.30	1.33	1.33	
% de arriendos fact. que vienen de arrastre (70%)	2.850	2.733	2.823	2.969	3.160	3.371	
Ingreso por traslado (30%)	127	155	164	176	184	188	
Otros (banco de carga, cables, etc)	69	73	77	83	87	88	
Total ingreso arriendos	4.166	4.440	4.624	4.907	5.187	5.438	Meta
Crecimiento ingreso arriendos		7%	4%	6%	6%	5%	27%
Venta equipos usados	759	607	546	574	545	600	
Crecimiento ingreso venta usados		-20%	-10%	5%	-5%	10%	-20%
TOTAL INGRESOS	4.925	5.048	5.171	5.481	5.732	6.037	
Crecimiento ingreso consolidado		2%	2%	6%	5%	5%	21%

Fuente: Elaboración propia

10.1 Flujo de caja

La diferencia entre el flujo de caja incremental futuro, en base a la situación actual versus la implementación de la estrategia de crecimiento, es de \$MM 760.

Tabla 47: Flujo de caja con proyectos.

	Inversión	2014 (base)	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos		4.925	5.048	5.171	5.481	5.732	6.037
Arriendo generadores		4.166	4.440	4.624	4.907	5.187	5.438
Venta equipos usados		759	607	546	574	545	600
Costos		2.512	2.551	2.602	2.758	2.876	3.033
Arriendo generadores		2.035	2.169	2.259	2.397	2.534	2.656
Venta equipos usados		477	382	343	361	343	377
Margen de la explotación		2.413	2.497	2.568	2.723	2.856	3.004
Margen (%)		49%	49%	50%	50%	50%	50%
Mark-up (%)		96%	98%	99%	99%	99%	99%
Gastos de administración y ventas		1.669	1.672	1.693	1.759	1.834	1.916
GAV/ventas		34%	33%	33%	32%	32%	32%
Resultado Operacional (EBITDA)		744	825	875	964	1.022	1.088
RO/ventas		15%	16%	17%	18%	18%	18%
Intereses	- 25	110	110	115	105	88	29
Otros Ingresos (fondos mutuos)		18	19	20	21	22	23
Utilidad antes de impuesto		737	734	779	880	956	1.082
Impuesto		21,0%	22,5%	24,0%	25,0%	27,0%	27,0%
Utilidad después de impuesto		582	569	592	660	698	790
Inversión	- 2.550						
Prestamo			326	498	707	569	450
Flujo de caja bruto	- 2.550	582	894	1.090	1.367	1.267	1.240
Flujo de caja neto	-	582	569	592	660	698	790
Flujo de caja neto acumulado			1.161	1.743	2.403	3.101	3.890

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48: Flujo de caja sin proyectos.

	Inversión	2014 (base)	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos		4.923	4.686	4.720	4.822	5.016	5.257
Arriendo generadores		4.164	4.033	4.035	4.157	4.338	4.559
Venta equipos usados		759	653	685	665	678	698
Costos		2.512	2.405	2.423	2.475	2.575	2.698
Arriendo generadores		2.035	1.948	1.963	2.005	2.086	2.186
Venta equipos usados		477	457	460	470	489	512
Margen de la explotación		2.411	2.281	2.297	2.347	2.442	2.559
Margen (%)		49%	49%	49%	49%	49%	49%
Mark -up (%)		96%	95%	95%	95%	95%	95%
Gastos de administración y ventas		1.668	1.597	1.609	1.644	1.710	1.792
GAV/ventas		34%	34%	34%	34%	34%	34%
Resultado Operacional (EBITDA)		742	683	689	704	732	767
RO/ventas		15%	15%	15%	15%	15%	15%
Intereses		-25	30	59	78	79	26
Otros Ingresos (fondos mutuos)		18	19	20	21	22	23
Utilidad antes de impuesto		735	672	649	647	674	764
Impuesto		21,0%	22,5%	24,0%	25,0%	27,0%	27,0%
Utilidad después de impuesto		581	521	493	485	492	558
Inversión	- 1.600						
Prestamo			89	218	378	510	405
Flujo de caja bruto	- 1.600	581	610	711	862	1.003	963
Flujo de caja neto	-	581	521	493	485	492	558
Flujo de caja neto acumulado			1.102	1.595	2.080	2.572	3.130

Fuente: Elaboración propia

En los anexos N y O es posible revisar cada uno de los casos con más detalle.

La siguiente tabla resume los aspectos más destacados para ambos casos:

Tabla 49: Resumen aspectos financieros de la implementación.

Ítem	Con estrategia de crecimiento	Sin estrategia de crecimiento
Ingresos	32.393	29.424
Costos	16.332	15.087
Margen de la explotación	16.061	14.337
Margen (%)	50%	49%
Mark -up (%)	98%	95%
Gastos de administración y ventas	10.543	10.020
GAV/ventas	33%	34%
Resultado Operacional (EBITDA)	5.518	4.317
RO/ventas	17%	15%
Intereses	- 472	- 297
Otros Ingresos (fondos mutuos)	121	121
Utilidad antes de impuesto	5.167	4.142
FCN acumulado	3.890	3.130
Diferencia flujo acumulado	760	

Fuente: Elaboración propia

10.2VAN, TIR y Pay-Back

Al comparar el valor actual neto de los flujos a una tasa de descuento anualizada del 9,6% (utilizada por la empresa para evaluar proyectos de inversión), existe una diferencia positiva de \$MM 366 producto de la implementación. Además, la rentabilidad relativa de la estrategia, medida a través de la TIR (33,4%), arroja un resultado superior a la tasa utilizada, por lo tanto, el proyecto es conveniente. Con respecto al periodo de recuperación de la inversión, este será de 2 años con 4 meses y 29 días.

Tabla 50: VAN, TIR y Pay-Back

Ítem	Con estrategia de crecimiento	Sin estrategia de crecimiento
VAN	1.874	1.508
Diferencia VAN	366	
TIR	33%	38%
Pay-Back	2 a, 4 m y 29 d	3 a, 8 m y 27 d

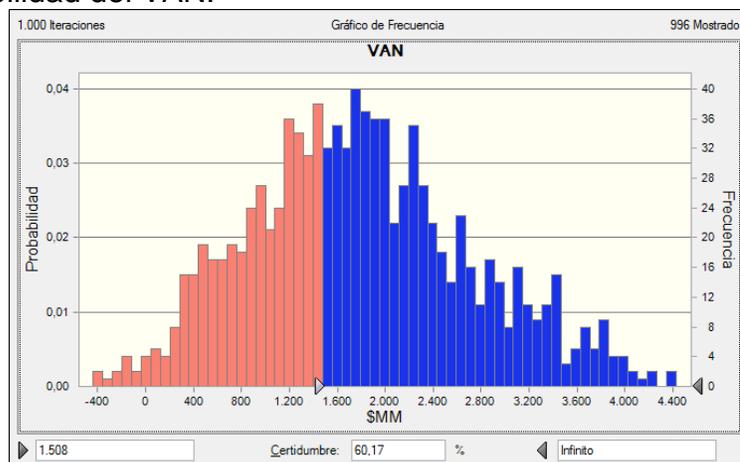
Fuente: Elaboración propia

10.3 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad del VAN y la TIR se definieron las siguientes variables como clave: % de efectividad en los negocios cotizados, % de arriendo que vienen de arrastre (meses anteriores) y precio promedio de arriendo.

En análisis fue realizado en el software Crystal Ball de Oracle y la distribución utilizada para cada una de las variables fue la normal, parametrizando valores mínimos, promedios y máximos esperados (de acuerdo a la historia e incidencia del nuevo plan de marketing). En base a los resultados obtenidos, se puede determinar que existe un 60,17% de posibilidades que el VAN obtenido por implementar la nueva planificación sea superior a los resultados esperados al proyectar la situación sin estrategia de crecimiento (\$MM 1.508).

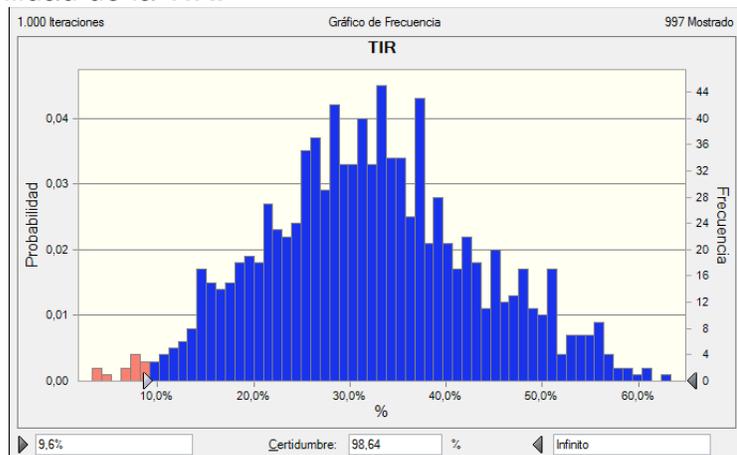
Figura 41: Sensibilidad del VAN.



Fuente: Elaboración propia utilizando Crystal Ball

Con respecto a la TIR, la posibilidad de obtener una rentabilidad superior a la esperada en el mercado es del 98,64%.

Figura 42: Sensibilidad de la TIR.



Fuente: Elaboración propia utilizando Crystal Ball

Además, la variable que presenta el mayor peso relativo para la obtención de estos resultados es el precio promedio, con un 59,3%. De ahí la importancia de trabajar con una política de precios rentable y basada en la diferenciación.

10.4 Análisis de escenarios

Se definieron 3 escenarios de acuerdo a la variable identificada por tener una correlación directa (0,88) en los resultados de la industria: índice de producción industrial (ver ANEXO Q). Este indicador tiene una incidencia en la demanda por nuevos negocios, lo que impacta en los montos cotizados, y por ende en los arriendos de cada mes.

El Índice de Producción Industrial (IPI) tiene por objetivo medir la evolución mensual de la actividad productiva de las categorías económicas industriales chilenas: minería, manufactura, y electricidad, gas y agua potable; considerando el significativo encadenamiento productivo existente entre ellas. La medición se realiza en función de las producciones físicas de cada una de las actividades económicas que la componen⁹.

Los índices considerados para cada escenario son:

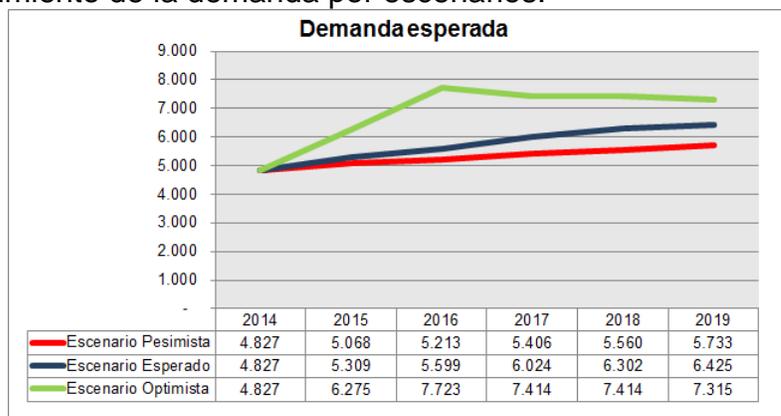
Tabla 51: Escenarios considerados para el IPI

Escenario	Descripción	Probabilidad de ocurrencia	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Escenario Pesimista	Escenario recesivo de la economía para los próximos años, con un muy leve repunte.	40%	0,80%	1,05%	1,35%	1,75%	2,25%	2,90%
Escenario Esperado	Escenario que considera un lento dinamismo para volver a niveles históricos del índice.	80%	0,80%	1,10%	1,45%	1,95%	2,55%	3,25%
Escenario Optimista	Escenario que plantea un rápido crecimiento para llegar a los niveles históricos con más dinamismo en la economía y superarlos.	55%	0,80%	1,30%	2,00%	2,40%	3,00%	3,70%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE

El comportamiento de la demanda de acuerdo a los indicadores planteados por escenario es la siguiente:

Figura 43: Crecimiento de la demanda por escenarios.



Fuente: Elaboración propia

⁹ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Los resultados en términos de flujo acumulado y VAN se observan en la siguiente tabla:

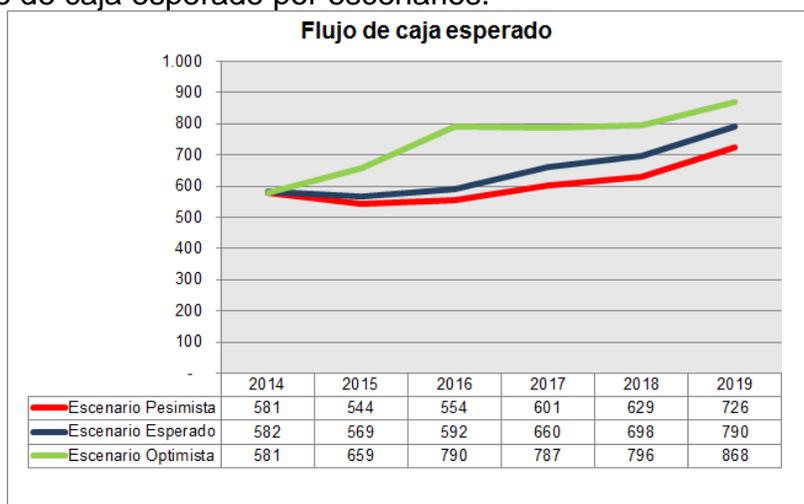
Tabla 52: Resultados financieros por escenarios.

Ítem	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Optimista
Ingresos	31.519	32.393	34.465
Costos	15.912	16.332	17.352
Margen de la explotación	15.607	16.061	17.113
Margen (%)	50%	50%	50%
Mark -up (%)	98%	98%	99%
Gastos de administración y ventas	10.433	10.543	10.809
GAV/ventas	33%	33%	31%
Resultado Operacional (EBITDA)	5.173	5.518	6.304
RO/ventas	16%	17%	18%
Intereses	- 472	- 472	- 472
Otros Ingresos (fondos mutuos)	121	121	121
Utilidad antes de impuesto	4.823	5.167	5.954
FCN acumulado	3.634	3.890	4.481
VAN	1.687	1.874	2.335

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja esperado para los próximos años en base al análisis de escenarios se presenta a continuación:

Figura 44: Flujo de caja esperado por escenarios.



Fuente: Elaboración propia

En base a estos resultados, la empresa debe considerar la importancia de esta variable (IPI) en sus decisiones estratégicas, puesto que su variación determina directamente los resultados a obtener en los próximos años.

11. PLAN DE CONTROL

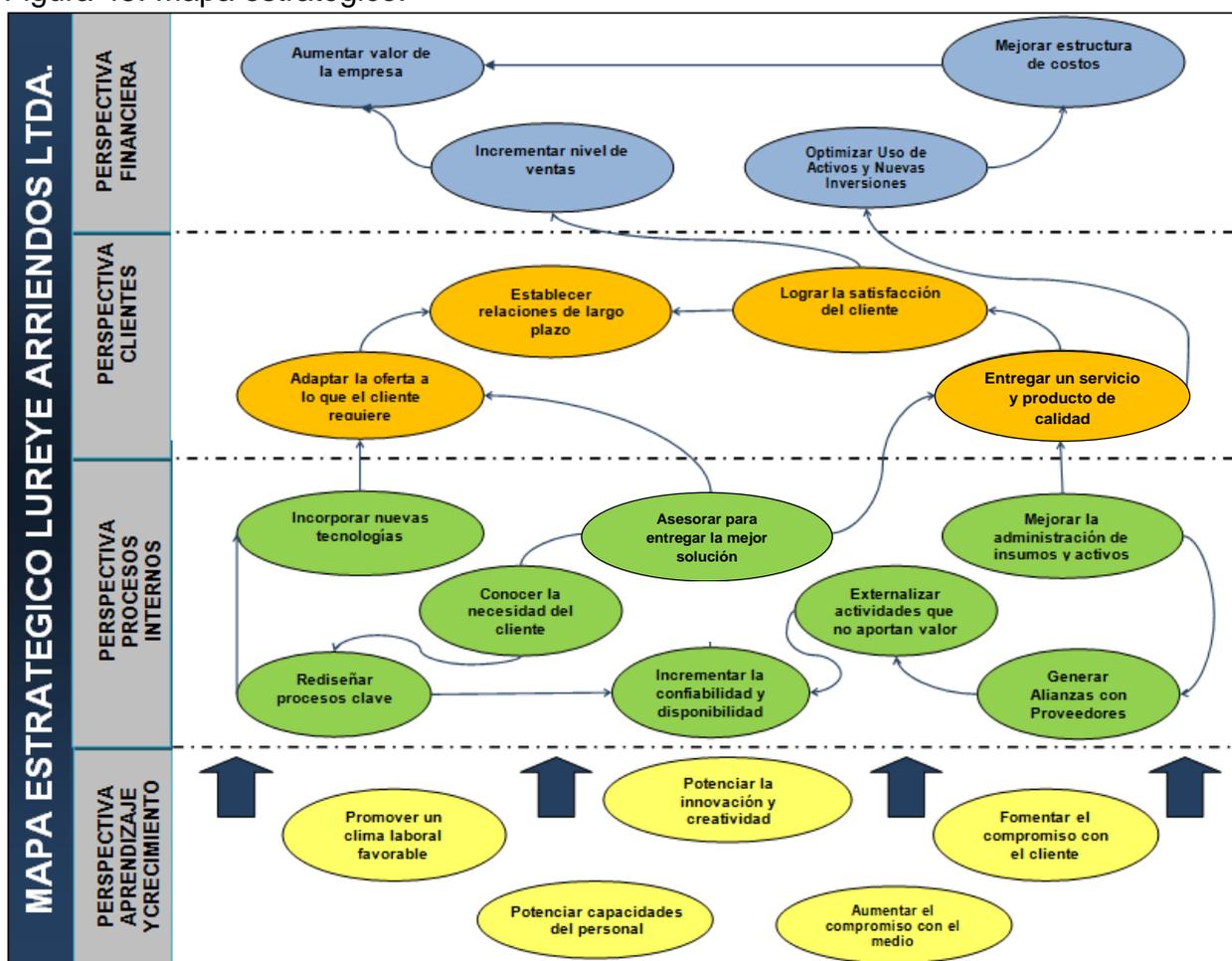
Para maximizar la riqueza de la empresa es necesario realizar un buen control de gestión, que permita aplicar adecuadamente la estrategia y medir los resultados obtenidos. Para ello, el Balanced Scorecard (o CMI) permite llevar la estrategia a la práctica en base a cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento. Para cada una de estas perspectivas se definen objetivos consistentes con la estrategia global, iniciativas que se realizarán para lograr dichos objetivos y los indicadores asociados. También se determinará un valor de referencia para cada indicador diseñado, el cual corresponderá a la meta a alcanzar.

Para seleccionar los objetivos se utilizó el criterio SMART, es decir, para ser considerado como tal debe ser: específico (Specific), medible (Measurable), realizable (Achievable), realista (Realistic) y limitado en tiempo (Time bound).

11.1 Mapa estratégico

El Mapa Estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar los objetivos e indicadores. Además, su importancia radica en que pasa a proporcionar el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Figura 45: Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia

11.2 Cuadro de mando integral

En la siguiente tabla se muestra el tablero de control propuesto para Lureye Arriendos en base a los objetivos estratégicos definidos y alineados con la estrategia para los próximos años. Además, se establecen las iniciativas estratégicas necesarias para lograr las metas propuestas en cada uno de los indicadores.

Tabla 53: Tablero de control.

	Objetivo	Indicador	Fuente de datos	Frecuencia de medición	Línea base	Meta	Iniciativas estratégicas	Responsable
Financiera	Incrementar nivel de ventas	% crecimiento anual	Qlik View - Modelo Comercial	Mensual	-1%	4%	- Generar contratos a largos plazos en minería - Crecer en arriendos de altas potencias - Rentabilizar clientes	Área comercial
	Aumentar valor de la empresa	% utilización KW/h mensual	JDE - Módulo Operaciones de Arriendo	Mensual	0,63	0,7	- Evaluar rentabilidad por clientes - Aumentar cartera de clientes	Área comercial
	Optimizar uso de activos y nuevas inversiones	ROI	Informe de EERR LAGSA	Mensual	23%	26%	- Incrementar la tasa de ocupación - Disminuir los equipos no disponibles	Área comercial y técnica
	Mejorar estructura de costos y gastos	% disminución GAV y costos	Informe de EERR LAGSA	Mensual	3%	-2%	- Generar un mejor control de gastos de personal técnico y comercial	Contabilidad (LAGA), Gerencia General y todas las áreas de la empresa
Clientes	Adaptar la oferta a lo que el cliente requiere	Encuesta de satisfacción	Base de clientes encuestados por Mktg	Trimestral	92%	95%	- Inteligencia de negocios - Alinear incentivos - Implementar venta consultiva - Incorporar SLA de atención - Apertura de nuevas sucursales	Área comercial
	Establecer relaciones de largo							
	Lograr la satisfacción del cliente Aumentar la continuidad operacional	NPS (net promotion score)	Base de clientes encuestados por Mktg	Trimestral	45%	70%		
Procesos Internos	Incorporación de nuevas tecnologías	% inversión en tecnología	Listado de inversiones	Anual	5%	15%	- Incentivar aplicaciones de nuevas tecnologías	Todas la áreas de la empresa
	Rediseñar procesos clave	Intervención de procesos (% del total)	Informe de mejora continua para ISO 9001:2008	Semestral	0%	10%	- Aplicación metodología Six Sigma	Jefe de Gestión de Sistemas Integrados
	Conocer la necesidad del cliente	N° de segmentos	Investigación de mercado	Trimestral	5	N (por valor del cliente)	- Realizar continuamente segmentación de clientes en base a su valor actual y futuro	Área comercial
	Generar alianzas con proveedores	Negociaciones de contratos	Listado de proveedores y condiciones	Anual	5	20	- Estudio de proveedores - Establecer convenios de largo plazo	Encargado de Compras
	Mejorar la administración de activos e insumos	Evaluación auditoria	Informe de auditoria	Trimestral	90%	100%	- Monitorear frecuentemente la obsolescencia - Implementar sistemas de control de cables - Generar reportes estadísticos semestrales	Encargado de Compras y Bodeguero LAGSA
	Externalizar actividades que no aportan valor	N° de contratos con terceros	Listado de proveedores y condiciones	Anual	0	3	- Identificación de las actividades no core - Búsqueda de proveedores calificados	Todas las áreas de la empresa
	Incrementar la confiabilidad y disponibilidad	Calidad del mantenimiento	Informe Plan de Mantenimiento	Semestral	80%	90%	- Implementar en toda la flota el sistema de telegestión - Mejorar capacidad de diagnóstico - Nuevas técnicas de mantenimiento	Área técnica
	Entregar un servicio/producto de calidad	Tasa de falla en terreno	Informe de fallas	% tiempo no disponible	95%	99%	- Análisis de fallas - Implementar escalabilidad - Incorporar adicionales al arriendo - Capacitar a clientes en aspectos técnicos	Área técnica
Aprendizaje y crecimiento	Promover un clima laboral favorable	% de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral	Encuesta de clima	Semestral	72%	85%	- Generar mecanismos de motivación al personal - Establecer un comité encargado de generar instancias de convivencia	Gerencia General
	Potenciar la innovación y creatividad	N° de nuevos proyectos que aporten a la mejora	Informe de innovación	Semestral	1	3	- Crear programa de creatividad e innovación - Generar equipos de mejora continua	RRHH (LAGA)
	Potenciar capacidades del personal	% trabajadores capacitados	Listado de capacitaciones realizadas	Semestral	25%	50%	- Desarrollar un plan de Gestión por Competencias - Incentivar planes de capacitación - Crear comité bipartito de capacitación - Generar la evaluación y gestión del desempeño	RRHH (LAGA), Gerencia General y todas las áreas de la empresa
	Fomentar el compromiso con el cliente	Nivel de internalización de la importancia del cliente	Encuesta de satisfacción por proceso	Trimestral	60%	95%	- Establecer incentivos por cumplir metas de calidad a todo nivel	Todas las áreas de la empresa
	Aumentar el compromiso con el medio	% de fiscalizaciones satisfactorias	Informe de auditorías realizadas por las autoridades	Semestral	0%	100%	Certificación en norma ISO 14001	Jefe de Gestión de Sistemas Integrados

Fuente: Elaboración propia

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante el análisis de los entornos que afectan a la empresa se elaboró un diagnóstico de la situación actual, que fue la base para generar una planificación estratégica centrada en la satisfacción del cliente, mediante un posicionamiento basado en el modelo DELTA y centrado en la diferenciación de las características del servicio que se ofrece en relación a la competencia y brindando una solución integral al cliente, redefiniendo la experiencia completa, desde el momento en que arrienda hasta que entrega los equipos en bodega.

Se detectó que si bien la estrategia implementada durante los últimos años ha sido suficiente para sostener su crecimiento, para los últimos años ha sido débil, lo que ha permitido su disminución en crecimiento y ver como otros actores con una calidad inferior y menores precios crecen.

A pesar que la industria no es muy atractiva, debido a la gran cantidad de competidores que se han ido incorporando, con una oferta de servicio a bajo precio, puesto que estas empresas al tener una estructura de costo menor pueden seguir empujando el precio a la baja, lo que impacta directamente en la rentabilidad del negocio. Lureye tiene altas posibilidades de seguir creciendo, puesto que está posicionada como una de las principales del rubro en base a la percepción de calidad en su servicio. En vista de lo anterior, la empresa debe seguir innovando en su oferta, implementando nueva tecnología o modificaciones en la configuración de los equipos para mantenerse a la vanguardia e incrementar su diferenciación, la que justifica el mayor precio de arriendo en comparación a la competencia.

Además de invertir en tecnología, la empresa debe incentivar el crecimiento de su personal, ya que es el principal activo con el que se cuenta y es muy requerido en la industria. Para esto, se recomienda generar un plan de capacitación e implementar un sistema de gestión y evaluación de desempeño, junto con programas de gestión del conocimiento. Esto permitirá un mayor conocimiento y poder asesorar al cliente, siendo reconocidos como expertos en la materia.

Esta estrategia tiene que verse reflejada en los precios, los cuales deben ser mayores a los de la competencia, que ofrecen un producto standard.

El plan de marketing de los próximos años debe estar centrado en las estrategias de crecimiento que se definieron, las que implican la apertura de nuevas sucursales en el país, el desarrollo de la línea altas potencias y la penetración en la base de clientes activo.

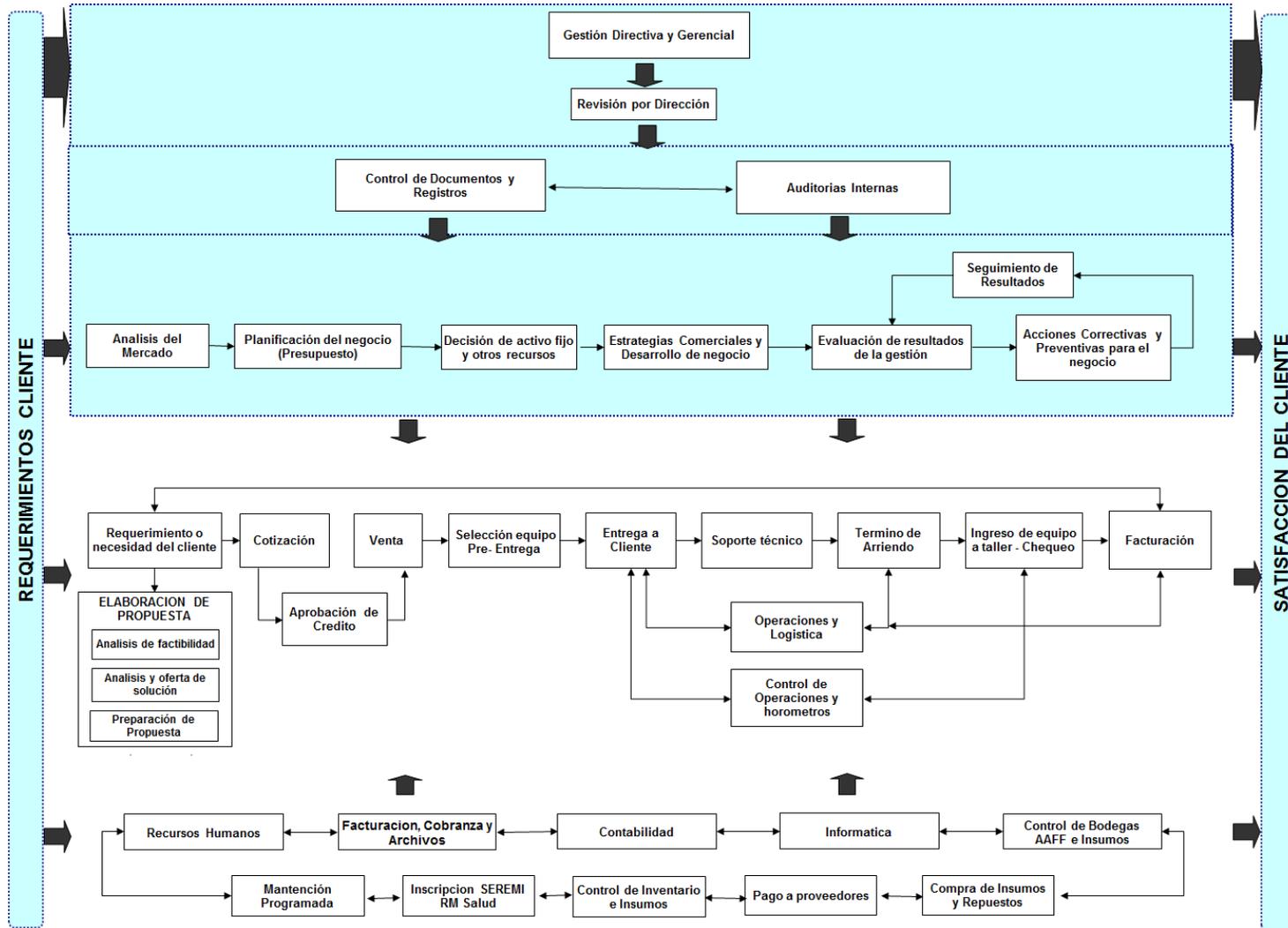
Se estableció como foco para los próximos años los sectores minería e industria, ya que estos buscan un servicio basado en la asesoría, no importándoles el precio. Para este tipo de venta se plante enfocarla como venta consultiva. Para el servicio estándar venta tradicional. Además, en estos sectores se puede desarrollar las altas potencias. Para cada uno se definió una propuesta de valor distinta, basada en la importancia que le otorgan al servicio.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Administración Estratégica. Hitt Michael A., Hoskisson Robert E. y Daune Ireland R. Séptima edición. Editorial Thomson Learning. 2007.
- Administración Estratégica y Política de Negocios. Wheelen Thomas L. y Hunger J. David. Décima edición. Editorial Prentice Hall. 2007.
- Administración de Operaciones. Chase Richard B., Jacobs Robert F. y Aquilano Nicholas J. Duodécima edición. Editorial McGrawHill. 2009.

- Alabama International Trade Center. <http://aitc.ua.edu/export-readiness-assessment/>
- Análisis PEST. Chapman Alan. Harvard Business Review. 2008.
- Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Puchol Luis. Quinta edición. Editorial Diaz de Santos. 2003.
- El Cuadro de Mando Integral. Kaplan Robert S. y Norton David P. Tercera Edición. Ediciones Gestión 2000. 2009.
- El Modelo Delta. Reinventando La Estrategia De Tu Negocio. Arnoldo Hax. Primera edición. Ediciones UDP. 2013.
- Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores. Porter Michael. Primera Edición. Ediciones Pirámide. 2009.
- Estrategias para combatir a rivales de bajo costo. Kumar Nirmalya. Harvard Business Review. 2006.
- Finanzas: Análisis y Estrategia Financiera. Massons Joan. Octava edición. Ediciones Hispano Europea. 2010.
- Fundamentos de Marketing. Kotler Philip y Armstrong Gary. Octava edición. Editorial Prentice Hall. 2008.
- Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma a la Estrategia. Porter Michael. Harvard Business Review. 2008.
- Motivación de los empleados: un poderoso modelo nuevo. Nohria Nitin, Groysberg Boris y Lee Linda-Eling. Harvard Business Review. 2008.
- Preparación y Evaluación de Proyectos. Sapag Nassir. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill. 2008.
- ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? Collis David J., Rukstad Michael G. Harvard Business Review. 2008.

ANEXO A. Mapa de procesos de la empresa.



Fuente: Lureye Arriendos

ANEXO B. Encuesta de satisfacción.

	ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE	REG-SAT Revisión: 06																																						
<p> Fecha: _____/_____/_____ </p> <p> Empresa: _____ </p> <p> Faena / Proyecto: _____ </p> <p> Nombre de quien evalúa: _____ </p> <p> Cargo de quien evalúa: _____ </p> <p> Estimado Cliente, le solicitamos manifestar su nivel de satisfacción evaluando el desempeño de LUREYE ARRIENDOS LTDA. </p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4a69bd; color: white;"> <th style="width: 70%;">Satisfacción general</th> <th style="width: 30%;">Evaluación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>En escala de 1 a 7 y considerando todos los aspectos de nuestro servicio de arriendo de equipos, ¿qué nota colocaría a Lureye Arriendos?</td> <td></td> </tr> <tr> <td> Con relación a la competencia, el servicio que entrega Lureye Arriendos es: 1 - Mejor que el servicio que entrega la competencia. 2 - Es relativamente igual al servicio que entrega la competencia. 3 - Es peor que el servicio que entrega la competencia. </td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: small; margin-top: 10px;">Favor evaluar con una escala de nota de 1 a 7 las siguientes preguntas:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4a69bd; color: white;"> <th style="width: 70%;">Atención Técnica</th> <th style="width: 30%;">Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Calidad del soporte y asesoramiento técnico</td><td></td></tr> <tr><td>Disponibilidad del soporte técnico</td><td></td></tr> <tr><td>Tiempo de respuestas ante fallas</td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4a69bd; color: white;"> <th style="width: 70%;">Atención Comercial</th> <th style="width: 30%;">Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Atención de nuestro ejecutivo comercial</td><td></td></tr> <tr><td>Dominio de temas técnicos y asesoramiento</td><td></td></tr> <tr><td>Tiempo de respuesta al cotizar</td><td></td></tr> <tr><td>Calidad de nuestros canales de comunicación (telefono, e-mail, pagina web)</td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4a69bd; color: white;"> <th style="width: 70%;">Valor del Servicio</th> <th style="width: 30%;">Nota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Presentación de nuestros equipos y personal</td><td></td></tr> <tr><td>Continuidad del servicio</td><td></td></tr> <tr><td>Relacion precio/calidad del servicio</td><td></td></tr> <tr><td>Claridad en nuestra forma de cobrar y facturar</td><td></td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4a69bd; color: white;"> <th style="width: 70%;">Recomendación</th> <th style="width: 30%;">Evaluación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>En escala de 1 a 10, ¿qué tan probable es que nos recomiende a colegas, conocidos, amigos?</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <div style="border: 1px solid black; height: 80px; margin-top: 10px; padding: 5px;"> <p style="font-size: small; margin-top: 0;">Sugerencias y Comentarios</p> </div>			Satisfacción general	Evaluación	En escala de 1 a 7 y considerando todos los aspectos de nuestro servicio de arriendo de equipos, ¿qué nota colocaría a Lureye Arriendos?		Con relación a la competencia, el servicio que entrega Lureye Arriendos es: 1 - Mejor que el servicio que entrega la competencia. 2 - Es relativamente igual al servicio que entrega la competencia. 3 - Es peor que el servicio que entrega la competencia.		Atención Técnica	Nota	Calidad del soporte y asesoramiento técnico		Disponibilidad del soporte técnico		Tiempo de respuestas ante fallas		Atención Comercial	Nota	Atención de nuestro ejecutivo comercial		Dominio de temas técnicos y asesoramiento		Tiempo de respuesta al cotizar		Calidad de nuestros canales de comunicación (telefono, e-mail, pagina web)		Valor del Servicio	Nota	Presentación de nuestros equipos y personal		Continuidad del servicio		Relacion precio/calidad del servicio		Claridad en nuestra forma de cobrar y facturar		Recomendación	Evaluación	En escala de 1 a 10, ¿qué tan probable es que nos recomiende a colegas, conocidos, amigos?	
Satisfacción general	Evaluación																																							
En escala de 1 a 7 y considerando todos los aspectos de nuestro servicio de arriendo de equipos, ¿qué nota colocaría a Lureye Arriendos?																																								
Con relación a la competencia, el servicio que entrega Lureye Arriendos es: 1 - Mejor que el servicio que entrega la competencia. 2 - Es relativamente igual al servicio que entrega la competencia. 3 - Es peor que el servicio que entrega la competencia.																																								
Atención Técnica	Nota																																							
Calidad del soporte y asesoramiento técnico																																								
Disponibilidad del soporte técnico																																								
Tiempo de respuestas ante fallas																																								
Atención Comercial	Nota																																							
Atención de nuestro ejecutivo comercial																																								
Dominio de temas técnicos y asesoramiento																																								
Tiempo de respuesta al cotizar																																								
Calidad de nuestros canales de comunicación (telefono, e-mail, pagina web)																																								
Valor del Servicio	Nota																																							
Presentación de nuestros equipos y personal																																								
Continuidad del servicio																																								
Relacion precio/calidad del servicio																																								
Claridad en nuestra forma de cobrar y facturar																																								
Recomendación	Evaluación																																							
En escala de 1 a 10, ¿qué tan probable es que nos recomiende a colegas, conocidos, amigos?																																								

Fuente: Lureye Arriendos

ANEXO C. Resultados encuesta de satisfacción Julio 2014.

En escala de 1 a 7 y considerando todos los aspectos de nuestro servicio de arriendo de equipos, ¿ Que nota colocaria a Lureye Arriendos ?		6,7
En escala de 1 a 10, ¿ Que tan probable es que nos recomiende a colegas, conocidos, amigos?		9
Con relacion a la competencia, el servicio que entrega Lureye Arriendos es: 1.- mejor que el servicio que entrega la competencia 2. es realmente igual al servicio que entrega la competencia 3.- es peor que el servicio que entrega la competencia		Mejor: 165 Igual: 30 Peor: 2
Atencion tecnica	Calidad del soporte y asesoramiento técnico	6,6
	Disponibilidad del soporte técnico	6,6
	Tiempos de respuesta ante fallas	6,6
Atencion comercial	Atención de nuestro ejecutivo comercial	6,7
	Dominio de temas técnicos y asesoramiento	6,7
	Calidad de nuestros canales de comunicación (telefono, e-mail, pagina web)	6,9
Valor del servicio	Presentación de nuestros equipos y personal	6,7
	Continuidad del servicio	6,6
	Relación precio / calidad del servicio	6,6
	Claridad en nuestra forma de facturar	6,5
Mejores sugerencias	Bajar los precios de arriendo y flete	
	Mejorar el proceso de facturación	
	Excesivos tramites cuando arrienda un particular	

Fuente: Lureye Arriendos

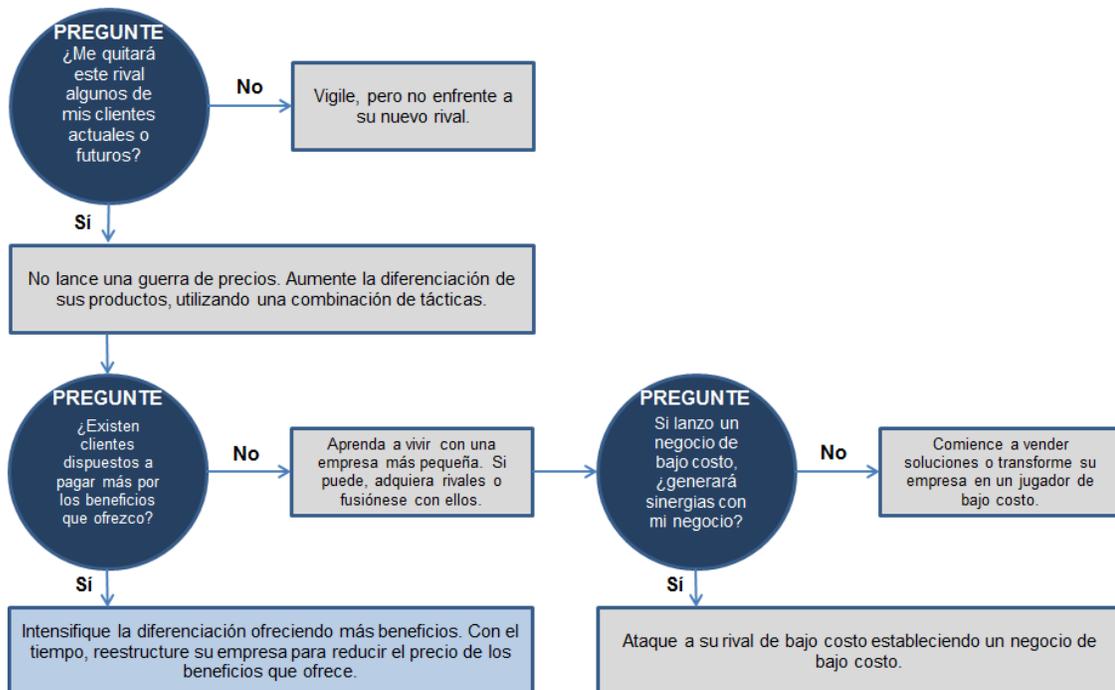
ANEXO D. Matriz SFAS (resumen del análisis de factores estratégicos)

La matriz SFAS (Strategic Factors Analysis Summary) consiste en un resumen de los factores internos de la tabla IFAS y de los externos de la EFAS. La revisión y modificación de los valores ponderados a cada factor estratégico permiten priorizar los que mayor impacto tendrán en las decisiones del futuro de la empresa.

Factores	Descripción	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Oportunidades Generadas
Fortalezas	1. Calidad de los equipos	0,08	4	0,3	Diferenciación y reducción en los costos globales de mantenimiento.
	2. Plan de mantenimiento	0,08	4	0,3	Mayor confiabilidad de los equipos y por ende del servicio entregado.
	3. Buena administración y control financiero	0,07	3,5	0,245	Sustentabilidad financiera a pesar de la entrada de nuevos competidores. Proyección del negocio.
Debilidades	1. Baja orientación hacia la satisfacción de clientes	0,08	3,2	0,256	Cambiar la cultura organizacional actual hacia la satisfacción del servicio.
	2. Área técnica con bajo nivel de especialización	0,09	3	0,27	Capacitar al personal técnico para mejorar el servicio y estar preparados para la aplicación de nuevas tecnologías.
	3. Poca flexibilidad	0,09	2,5	0,225	Convertirse en una empresa asesora y adaptarse a lo que el cliente necesita.
Oportunidades (por sí mismas)	1. Reinicio de proyectos mineros	0,08	3,2	0,256	
	2. Desarrollo económico de otros países de la región	0,08	2,5	0,2	
	3. Limitada capacidad de generación	0,09	3,5	0,315	
Amenazas	1. Aparición de nuevos competidores y reorganización de los actuales	0,09	3,5	0,315	Estudiar la competencia y replicar los aspectos positivos que les han dado resultado, en términos de oferta de productos y mercados.
	2. Desaceleración económica	0,1	3,5	0,35	Las empresas prefieren disminuir sus inversiones en activos que no son parte del core del negocio, surgiendo una buena oportunidad para el arriendo.
	3. Incremento del poder de los compradores	0,08	3	0,24	Diferenciar aún más el producto, apuntando a una ventaja competitiva que los clientes perciban como superior y así incrementar las posibilidades de cierre.
Calificaciones totales		1		3,272	

Fuente: Elaboración propia

ANEXO E. Modelo para responder a los rivales de bajo costo.



Fuente: Elaboración propia basa en apuntes de Nirmalya Kumar

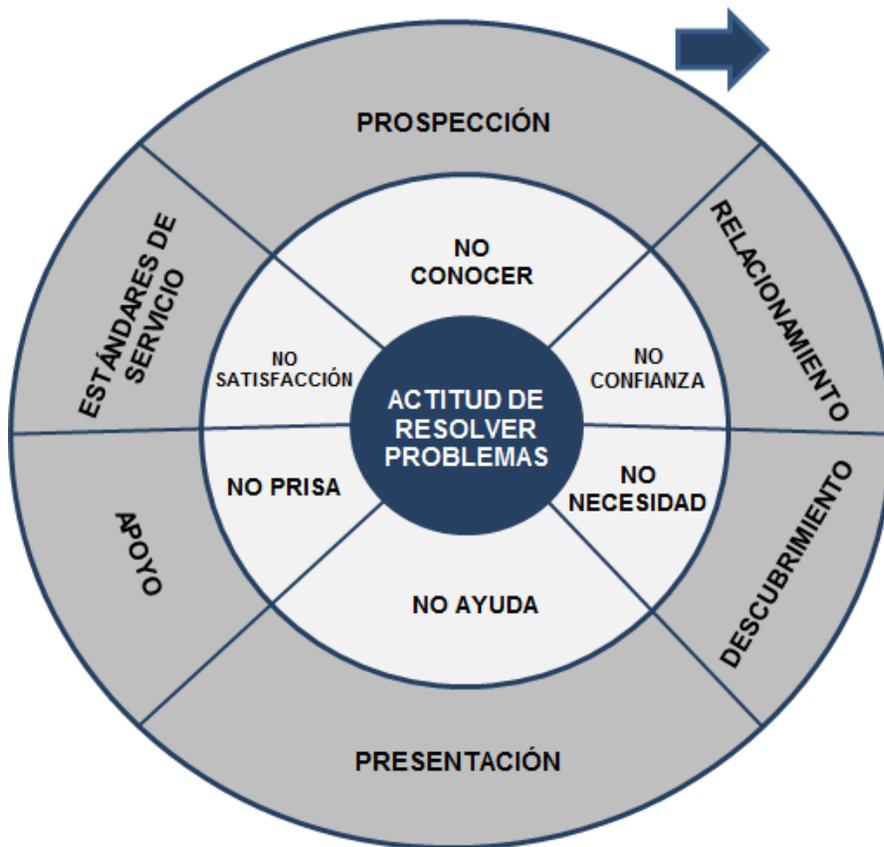
ANEXO F. Segmentos identificados.

Industria	Actividad
Constructora	Constructora
	Áridos
	Ingeniería de Proyectos
Industrial	Cañerías de Acero
	Control de calidad
	Distribuidores
	Agrícola y Forestal
	Estructuras metálicas
	Importadora y Comercialización
	Ingeniería y Servicios
	Industrial
	Maquinaria
	Pesquera
	Investigación
	Planta de Procesos
	Ingeniería
Minería	Minería directa
Contratista Minero	Contratista que realizará trabajos en faena minera
Otros	Salud
	Particular
	Público
	Eventos
	Transporte

Fuente: Elaboración propia

ANEXO G. Etapas del proceso de venta consultiva.

Las etapas del proceso de venta consultiva se resumen en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia basada en apuntes del curso Gestión de Ventas Consultivas.

ANEXO H. Performance por potencia.

Potencia	TOS	Puntaje	% Equipos Arrendados Mensualmente	Puntaje	% Ingreso	Puntaje	% Nuevas Salidas	Puntaje	% Cotiz.	Puntaje	% Ganadas	Puntaje	Razón	Puntaje	PUNTAJE TOTAL	RANKING
500	52%	69,45	93%	100,00	18%	100,00	8%	48,02	8%	69,04	60%	79,50	111%	99,73	84	1
40	77%	100,00	98%	100,00	9%	85,01	10%	61,67	10%	81,51	59%	78,95	81%	100,00	89	2
100	70%	92,87	70%	87,96	10%	100,00	17%	100,00	12%	100,00	57%	75,90	109%	100,00	94	3
60	67%	88,98	79%	98,96	8%	83,99	11%	63,88	10%	88,42	55%	73,78	91%	100,00	86	4
150	51%	67,82	67%	83,33	7%	69,30	7%	42,73	8%	70,82	59%	78,35	159%	79,34	70	5
11	60%	80,44	76%	94,59	5%	48,02	7%	39,65	8%	65,03	59%	78,19	76%	100,00	71	6
20	65%	86,99	88%	100,00	5%	46,74	9%	53,30	8%	64,59	60%	80,62	104%	100,00	75	7
200	35%	46,33	64%	79,55	6%	60,05	6%	34,36	6%	53,67	49%	65,63	135%	89,53	60	8
1000	34%	45,16	50%	62,50	9%	88,69	1%	8,81	4%	32,96	33%	44,44	165%	76,64	57	9
80	75%	99,94	94%	100,00	4%	36,63	4%	23,79	6%	46,77	57%	76,02	83%	100,00	71	10
275	59%	78,85	67%	83,33	3%	26,37	2%	9,25	2%	16,04	58%	77,52	95%	100,00	58	11
318	83%	100,00	92%	100,00	4%	43,37	2%	14,54	4%	33,63	41%	54,05	141%	86,73	68	12
573	152%	100,00	100%	100,00	1%	13,47	0%	1,76	0%	1,78	100%	100,00	68%	100,00	64	13
70	100%	100,00	100%	100,00	1%	5,92	1%	4,41	0%	3,79	82%	100,00	77%	100,00	62	14
120	41%	54,00	67%	83,33	4%	36,08	4%	25,11	4%	35,19	57%	76,19	133%	90,03	56	15
450	100%	100,00	100%	100,00	1%	5,66	0%	0,44	0%	1,11	100%	100,00	130%	91,38	61	16
15	88%	100,00	100%	100,00	0%	3,85	1%	4,41	1%	5,79	40%	53,33	77%	100,00	57	17
400	45%	59,35	60%	75,00	2%	19,14	1%	7,49	1%	12,03	61%	80,95	157%	80,12	48	18
250	29%	38,71	100%	100,00	0%	3,20	0%	0,44	0%	2,67	40%	53,33	130%	91,68	40	19
180	29%	38,71	43%	53,57	1%	14,43	1%	6,17	2%	14,25	46%	60,95	159%	79,06	37	20
30	54%	71,68	93%	100,00	2%	22,85	5%	29,07	6%	46,77	53%	70,18	89%	100,00	61	21
6	22%	29,39	67%	83,33	0%	1,74	2%	10,13	0%	0,67	0%	0,00	345%	0,00	21	22

Fuente: Elaboración propia

ANEXO I. Cálculo precio mínimo por potencia.

Potencia KVA	F001	F002	F003	F004	F005	F009	F007	F006	F008
11	5.074	328	113	32	10.338	400	539	21.620	6
20	6.157	424	148	45	10.338	400	539	22.399	6
40	6.606	454	162	45	20.676	400	539	22.722	6
60	7.409	538	188	45	20.676	400	539	23.300	6
80	8.397	586	219	55	20.676	400	539	24.011	6
100	9.103	620	242	55	20.676	400	539	24.519	6
150	12.616	859	354	55	41.353	400	539	27.045	6
200	17.852	1.154	453	84	41.353	400	539	29.263	6
250	22.129	1.575	587	84	41.353	400	539	32.294	6
318	24.760	1.973	667	84	41.353	400	539	34.083	6
400	27.943	1.914	766	273	41.353	400	539	36.307	6
500	31.987	2.272	889	273	41.353	400	539	39.085	6
800	52.113	5.253	1.966	341	62.029	400	539	63.295	6
1000	94.840	7.527	2.863	341	124.058	400	539	83.489	6
1600	142.259	11.290	4.295	341	186.086	400	539	125.234	6
Torres	3.371	286	234	14	10.958	400	539	21.712	6

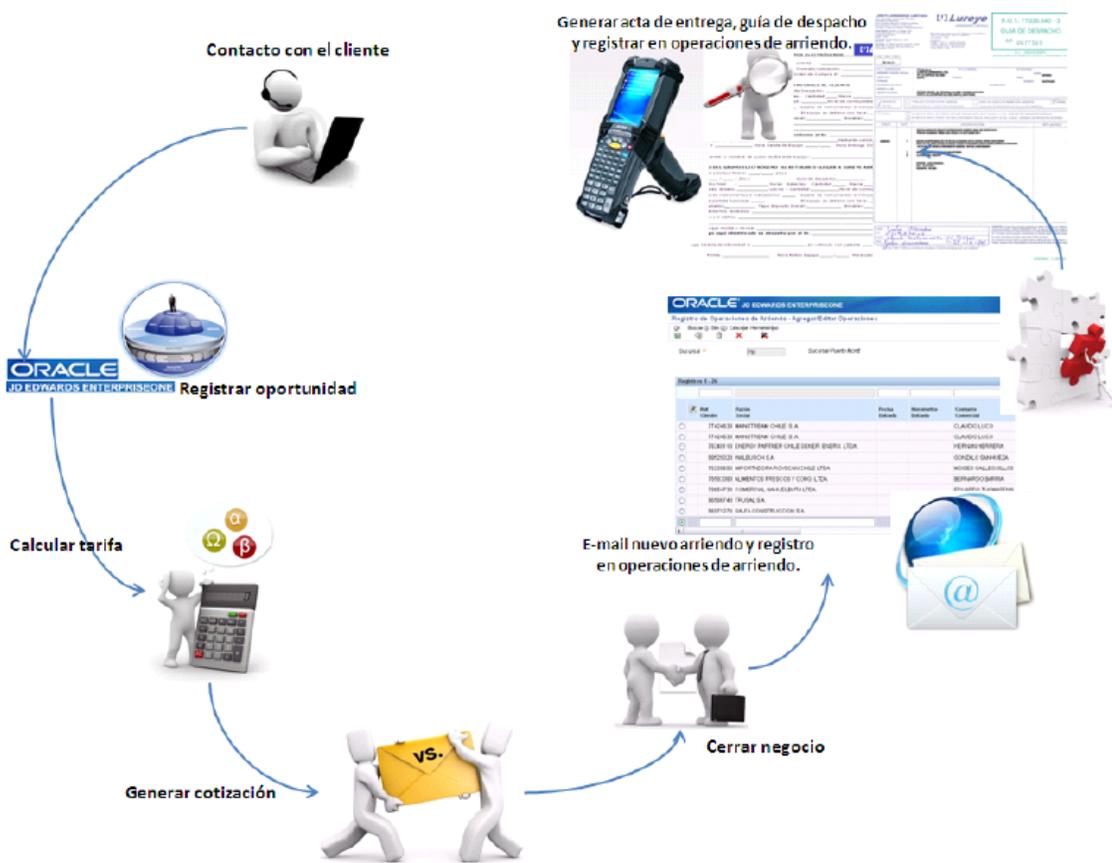
Fuente: Elaboración propia

Código	Ítem	Descripción
F001	Intereses, Seguro, Contribucio	Intereses, Seguro, Gastos Fijo Día
F002	Mant. + provisión reparacion	Provisión Reparaciones
F003	Depreciacion del equipo	Depreciación en horas
F004	Transporte equipo sucursales	Trasnporte por economías de escala
F005	Costo M/O de mantenimiento	Costo MO ajustado por IPC
F009	Fijo sin descripción	Horas de mantenimiento
F007	Costo KM recorrido Mantencion	Desglose costos por Km
F006	Costo carga y descarga	Gruas + bono operaciones
F008	Costo global comisiones	% Comisiones por venta
V001	Potencia	Variable
V002	Dias	Variable
V003	Horas	Variable
V004	Distancia	Variable
V005	Margen	Variable

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Precio mínimo} = (V002 * F001) + (V003 * (F002 + F003 + F004)) + (V003 * (F005/F009)) + 0 + (V004 * F007) * (V003/F009) / (1 - (V005 + F008)/100)$$

ANEXO J. Flujo operacional futuro.



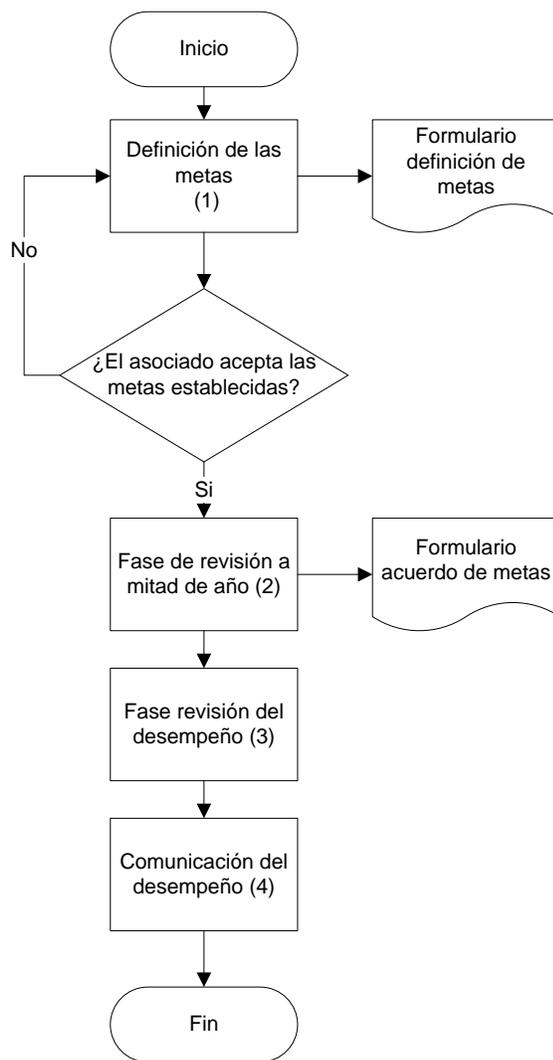
Fuente: Elaboración propia

ANEXO K. Modelo plan de formación.



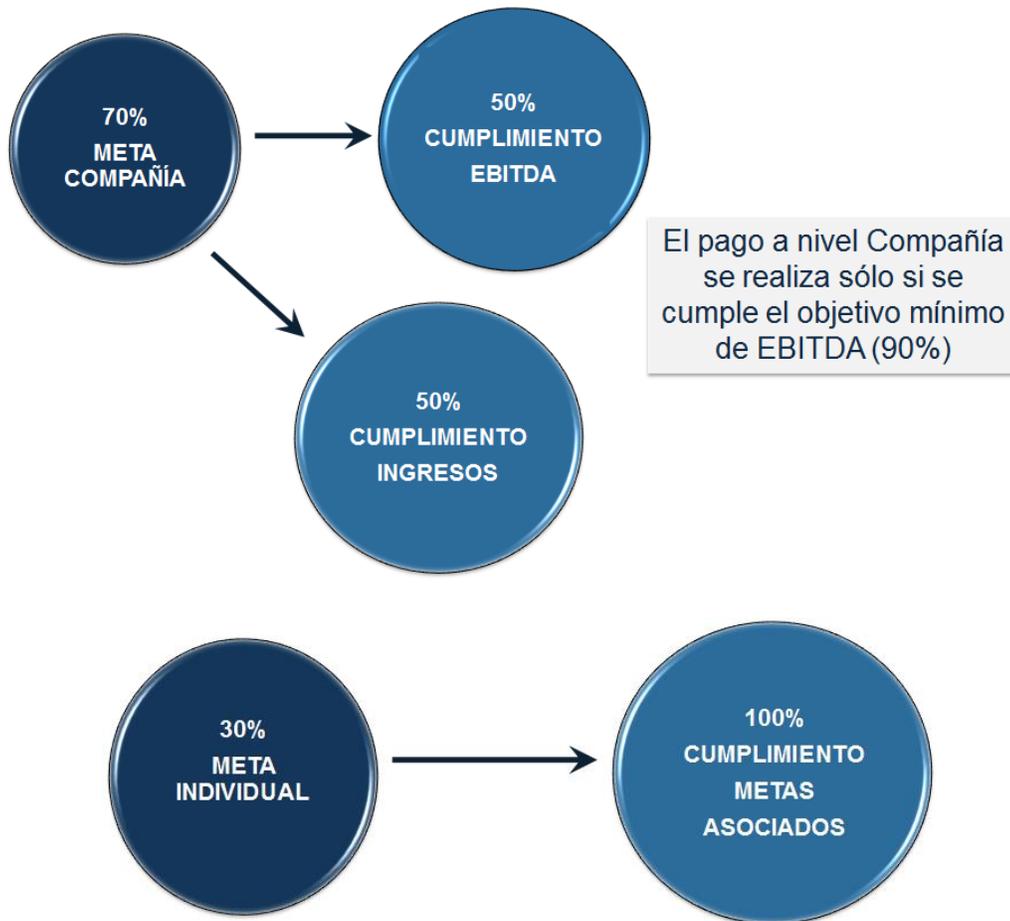
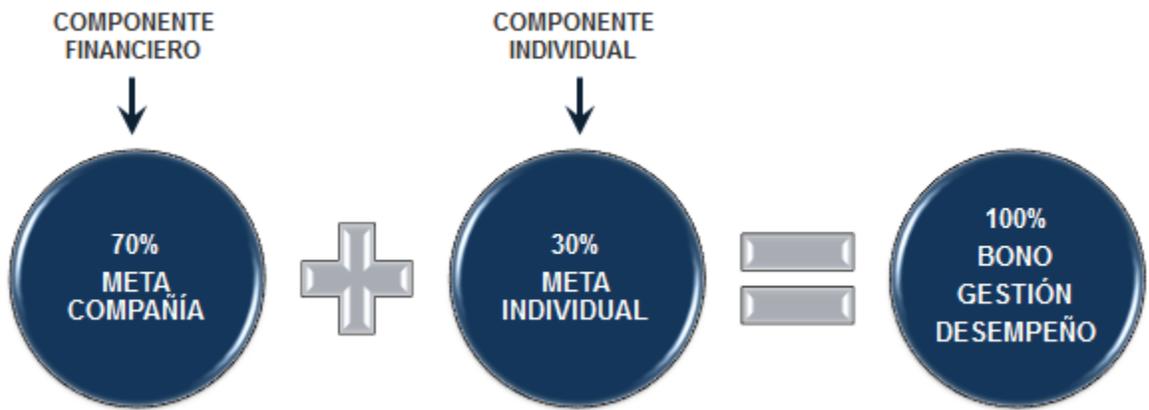
Fuente: Elaboración propia basa en apuntes de Luis Puchol

ANEXO L. Proceso evaluación y gestión del desempeño.



Fuente: Elaboración propia

ANEXO M. Composición bono gestión del desempeño.



Fuente: Elaboración propia

ANEXO N. Teoría de motivación.

Se propone utilizar el modelo de dos factores de Frederick Herzberg, el cual establece una serie de variables de motivación que en presencia aumentan la satisfacción en el trabajo y factores higiénicos que en ausencia generan insatisfacción.

Factores de motivación que aumentan la satisfacción:

- Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente
- Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Reconocimiento: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Logros y cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
- Responsabilidad Mayor: la consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.

Factores de Higiene: ante su ausencia crean insatisfacción:

- Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.
- Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.
- Seguridad: privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.
- Factores sociales: Oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo.
- Categoría y status: Títulos de los puestos, oficinas, etc.



Según Nitin Nohria, Boris Groysberg y Linda-Eling Lee, existen cuatro impulsos que determinan la motivación, los que a su vez tienen una palanca organizacional básica que pueden usar. La siguiente tabla resume el modelo y establece una serie de acciones específicas de acuerdo a los impulsos y palancas.

IMPULSO	PALANCA BÁSICA	ACCIONES ASOCIADAS
Adquirir	Sistema de recompensa	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciar claramente a quienes se desempeñan bien de los que lo hacen mal o mediocrementemente. - Vincular claramente las recompensas con el desempeño. - Pagar igual de bien que los competidores.
Formar lazos	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la confianza mutua. - Valorar la colaboración y trabajo en equipo. - Alentar el intercambio de mejores prácticas.
Comprender	Diseño del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar trabajos que tengan roles particulares e importantes en la organización. - Diseñar trabajos que sean significativos y que fomenten un sentido de contribución a la organización.
Defenderse	Proceso de gestión del desempeño y de asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la transparencia de todos los procesos. - Enfatizar la justicia de los procesos. - Construir confianza siendo justo y transparente al otorgar recompensas, tareas u otra forma de reconocimiento.

ANEXO O. Flujo completo sin proyectos.

	Inversión	2014 (base)	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos		4.923	4.686	4.720	4.822	5.016	5.257
Arriendo generadores		4.164	4.033	4.035	4.157	4.338	4.559
Venta equipos usados		759	653	685	665	678	698
Costos		2.512	2.405	2.423	2.475	2.575	2.698
Arriendo generadores		2.035	1.948	1.963	2.005	2.086	2.186
Combustible		64	61	62	63	66	69
Fletes		267	256	257	263	274	287
Grúas		16	16	16	16	17	18
Cables		8	8	8	8	9	9
Provisión Reparaciones Futuras		9	8	8	9	9	9
Reparaciones		107	102	103	105	110	115
Mantenciones		296	283	285	292	303	318
Gastos del personal		334	320	322	329	342	359
Seguros equipos de arriendo		35	33	34	34	36	37
Depreciación de equipos de arriendos		899	861	867	886	921	966
Venta equipos usados		477	457	460	470	489	512
Margen de la explotación		2.411	2.281	2.297	2.347	2.442	2.559
Margen (%)		49%	49%	49%	49%	49%	49%
Mark -up (%)		96%	95%	95%	95%	95%	95%
Gastos de administración y ventas		1.668	1.597	1.609	1.644	1.710	1.792
Com. Servicio		82	79	79	81	84	88
Comunicaciones		26	25	25	26	27	28
Consumo Basico		10	10	10	10	10	11
G. Administracion		345	330	332	339	353	370
G. Cobranza		9	8	8	9	9	9
Informes Comerciales		1	1	1	1	1	1
G. Personal		684	654	659	673	701	734
G. Vehiculos		84	81	81	83	86	91
G. Venta		15	15	15	15	16	16
Hon. y Asesorias		363	348	350	358	372	390
Publ. y Mark.		49	47	47	48	50	53
Suscripciones		0	0	0	0	0	0
GAV/ventas		34%	34%	34%	34%	34%	34%
Resultado Operacional (EBITDA)		742	683	689	704	732	767
RO/ventas		15%	15%	15%	15%	15%	15%
Intereses		-25	30	59	78	79	26
Otros Ingresos (fondos mutuos)		18	19	20	21	22	23
Utilidad antes de impuesto		735	672	649	647	674	764
Impuesto		21,0%	22,5%	24,0%	25,0%	27,0%	27,0%
Utilidad después de impuesto		581	521	493	485	492	558
Inversión	- 1.600						
Prestamo			89	218	378	510	405
Flujo de caja bruto	- 1.600	581	610	711	862	1.003	963
Flujo de caja neto	-	581	521	493	485	492	558
Flujo de caja neto acumulado			1.102	1.595	2.080	2.572	3.130

ANEXO P. Flujo completo con proyectos.

	Inversión	2014 (base)	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos		4.925	5.048	5.171	5.481	5.732	6.037
Arriendo generadores		4.166	4.440	4.624	4.907	5.187	5.438
Venta equipos usados		759	607	546	574	545	600
Costos		2.512	2.551	2.602	2.758	2.876	3.033
Arriendo generadores		2.035	2.169	2.259	2.397	2.534	2.656
Combustible		64	68	71	75	80	84
Fletes		267	284	296	314	332	348
Grúas		16	18	18	19	20	21
Cables		8	9	9	10	11	11
Provisión Reparaciones Futuras		9	9	10	10	11	11
Reparaciones		107	114	119	126	133	140
Mantenciones		296	316	308	326	344	359
Gastos del personal		334	356	371	393	416	436
Seguros equipos de arriendo		35	37	39	41	43	45
Depreciación de equipos de arriendos		899	958	998	1.059	1.119	1.173
Venta equipos usados		477	382	343	361	343	377
Margen de la explotación		2.413	2.497	2.568	2.723	2.856	3.004
Margen (%)		49%	49%	50%	50%	50%	50%
Mark-up (%)		96%	98%	99%	99%	99%	99%
Gastos de administración y ventas		1.669	1.672	1.693	1.759	1.834	1.916
Com. Servicio		82	84	86	92	96	101
Comunicaciones		26	27	28	29	31	32
Consumo Basico		10	10	11	11	12	12
G. Administración		345	353	362	383	401	422
G. Cobranza		9	9	9	10	10	11
Informes Comerciales		1	1	1	1	1	1
G. Personal		684	670	677	691	717	753
G. Vehiculos		84	86	89	94	98	103
G. Venta		15	16	16	17	18	19
Hon. y Asesorias		363	360	358	362	377	395
Publ. y Mark.		49	56	57	69	73	66
Suscripciones		0	0	0	0	0	0
GAV/ventas		34%	33%	33%	32%	32%	32%
Resultado Operacional (EBITDA)		744	825	875	964	1.022	1.088
RO/ventas		15%	16%	17%	18%	18%	18%
Intereses		-25	110	115	105	88	29
Otros Ingresos (fondos mutuos)		18	19	20	21	22	23
Utilidad antes de impuesto		737	734	779	880	956	1.082
Impuesto		21,0%	22,5%	24,0%	25,0%	27,0%	27,0%
Utilidad después de impuesto		582	569	592	660	698	790
Inversión	- 2.550						
Prestamo			326	498	707	569	450
Flujo de caja bruto	- 2.550	582	894	1.090	1.367	1.267	1.240
Flujo de caja neto	-	582	569	592	660	698	790
Flujo de caja neto acumulado			1.151	1.743	2.403	3.101	3.890

ANEXO Q. Índice de producción industrial (IPI)

Marco conceptual

Existen diversas actividades económicas en Chile que a diario son objeto de estudio, tanto para instituciones públicas como privadas, por diferentes razones.

Siguiendo esa línea, el INE ha estudiado por largos años las actividades productivas industriales del país a través de diferentes productos estadísticos que continuamente son publicados; encuestas estructurales (anuales) o índices de corto plazo o coyunturales (mensuales y trimestrales), entre otros. Cada uno de los resultados obtenidos, independiente del producto utilizado, ha permitido profundizar en la actividad productiva industrial, apreciándola desde distintos puntos de vista (dependiendo de los objetivos que haya perseguido el investigador).

Una de las perspectivas utilizadas por los usuarios ha sido la de corto plazo. Para ello, se ha puesto a disposición tres indicadores; el Índice de Producción Minera, Índice de Producción Manufacturera y el Índice de Electricidad, Gas y Agua.

Si bien estos indicadores han sido un aporte al análisis económico, ya que han permitido observar en forma desagregada la incidencia que ha tenido cada actividad en la economía del país, no existen productos estadísticos que permitan apreciar la evolución de éstas en su conjunto.

Para resolver la necesidad de información anteriormente mencionada, el INE decidió construir el IPI. Este índice mide la evolución mensual de la actividad productiva de los sectores industriales, es decir, de las industrias extractivas (Minería), manufactureras y de generación y distribución de energía eléctrica, agua y gas, reflejando la evolución conjunta de la cantidad producida y/o distribuida de estas actividades.

Respecto a lo anterior, es importante mencionar que el ingreso de Chile a la OCDE fortaleció la decisión de desarrollar este indicador, ya que de esta forma, se cumplió uno de los compromisos que adquirió el país, respecto al avance y mejores prácticas estadísticas.

El IPI mide mensualmente en conjunto 1202 establecimientos en los que se obtiene información de 232 productos representativos de todas las ramas de actividad. La metodología del IPI es consistente con la de los países de la OCDE y con la Compilación de Referencia año 2008 de las Cuentas Nacionales que elabora el Banco Central de Chile (BCCh).

Objetivo

El objetivo del Índice de Producción Industrial base promedio año 2009, es medir la evolución de la actividad productiva de los sectores económicos industriales chilenas de Minería; Industria Manufacturera, y Electricidad, Gas y Agua (EGA) a través de un indicador compuesto, que derivará de la agregación o suma ponderada de los Índices Generales asociadas a estas actividades económicas.

ANEXO R. Test Export Readiness Assessment.

A. Preparación de la compañía

A1. ¿La compañía tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado nacional?

- a. **Bien conocido**
- b. Poco conocida
- c. No es muy conocido

A2. ¿Qué tan extenso es el actual alcance nacional en ventas de la compañía?

- a. **Vende a una gran base de clientes en todo el país**
- b. Vende a una gran base de clientes a nivel nacional regional
- c. Vende a una gran base de clientes locales a nivel nacional
- d. Vende a unos pocos clientes regionales / nacionales del país
- e. Vende a algunos clientes locales del país

A3. ¿Cómo vende y distribuye sus productos en el mercado interno?

- a. Utiliza combinación de la fuerza de ventas propia y distribuidores regionales
- b. Utilice sólo distribuidores regionales.
- c. **Utiliza fuerza de ventas propia**
- d. No hay red de distribución de ventas /

A4. ¿Se acostumbra realizar estudios de mercado y planificación de sus operaciones domésticas?

- a. Siempre
- b. **A veces**
- c. Raramente

A5. ¿Hasta qué punto la publicidad y promoción de sus productos se efectúa en el mercado interno?

- a. Muy agresiva
- b. Bastante agresivo
- c. **Modestamente**
- d. No mucho
- e. Ninguno

A6. ¿Alguno de sus directivos o empleados actuales posee experiencia de comercialización en exportación?

- a. Experiencia considerable
- b. Se valorará la experiencia
- c. **Poca o ninguna experiencia**

A7. ¿La empresa ha recibido consultas no solicitados de empresas extranjeras?

- a. Muchos

- b. Algunos
- c. Ninguno**

A8. ¿Podría llenar rápidamente los nuevos pedidos de exportación del inventario actual o de otras fuentes?

- a. Fácilmente
- b. Con cierta dificultad**
- c. Con gran dificultad

A9. ¿Cómo manejaría cualquier nuevo negocio de exportaciones dentro de su organización?

- a. Establecimiento de departamento de exportación
- b. Establecimiento de gerente de exportaciones**
- c. Contrataría más personal
- d. Capacitaría al personal existente
- e. Asignaría al personal actual

A10. ¿Cuál es el estado actual de la actividad exportadora?

- a. Exportación a muchos mercados
- b. Exportación a algunos mercados
- c. Exportación de vez en cuando
- d. No hay actividad de exportación**

A11. ¿La alta dirección se ha comprometido a exportar como una nueva o ampliada área de actividad?

- a. Fuertemente comprometida
- b. Algo comprometida
- c. Poco comprometida**

A12. ¿Qué nivel de gastos podría invertir en el desarrollo de las exportaciones?

- a. Menos de \$ 5,000
- b. \$ 5,000 - \$ 25,000
- c. \$ 26,000 - \$ 50,000
- d. \$ 51,000 - \$ 100,000
- e. Más de \$ 100,000**

A13. ¿Cuánto tiempo de gestión está dispuesta a esperar la empresa para obtener resultados de exportación aceptables?

- a. Hasta 3 años
- b. Hasta 2 años**
- c. Hasta 1 año
- d. Hasta 6 meses
- e. Necesita resultados inmediatos

B. Preparación del producto

B1. ¿El nivel de ventas de los productos de la compañía ha crecido en los últimos 3 años (promedio por año)?

- a. Cero o negativo
- b. Menos de 5 %
- c. 6-10 %**
- d. 11-20%
- e. Más del 20 %

B2. ¿Cuál es la cuota actual de su producto en el mercado interno?

- a. Menos de 5 %
- b. 5-10 %**
- c. 11-20%
- d. 21-40 %
- e. Más del 40%

B3. ¿Posee los productos de la compañía un nivel de precios competitivos en el mercado?

- a. Altamente competitivo
- b. Un poco competitiva**
- c. No competitiva

B4. ¿Qué condiciones de pago tendría que estar dispuesto a ofrecer a los compradores extranjeros de renombre?

- a. Pagar por adelantado
- b. Pague a entregar
- c. Hasta 30 días
- d. 31-60 días
- e. 61 a 120 días**
- f. Más de 120 días

B5. ¿Su producto se compara favorablemente con los competidores nacionales en cuanto a características y beneficios?

- a. Muy favorable**
- b. favorablemente
- c. algo favorable
- d. desfavorablemente

B6. ¿Estaría usted dispuesto a adaptar su producto y/o embalaje a los mejores mercados extranjeros?

- a. Muy dispuesto**
- b. complaciente
- c. De mala gana

B7. ¿Su producto es costoso de transportar a largas distancias?

- a. No es muy costosa
- b. Algo costoso

c. Muy costoso

B8. ¿Es necesario un entrenamiento especial requerido para armar, instalar u operar su producto?

- a. Ningún entrenamiento especial

b. Algún tipo de formación

- c. Amplia formación

B9. ¿Su producto necesita ningún apoyo técnico especial o servicio post-venta?

- d. No se requiere
- e. Algunos apoyo / servicio

f. Amplio soporte / servicio

B10. ¿Puede su producto tolerar condiciones ambientales adversas o muy variables?

a. Alta tolerancia

- b. Algunos tolerancia

- c. Baja tolerancia

ANEXO S. Resultados Test Export Readiness Assessment.

A1. ¿La compañía tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado nacional?

Fuerte (muy conocida). La empresa ya es bien conocida dentro de su industria, por lo menos a nivel nacional. Este es un activo valioso en la exportación, porque los compradores extranjeros necesitan sentir que pueden contar con sus proveedores a "estar allí" en el largo plazo. La visibilidad y la aceptación que ha logrado en su industria sugiere que es una "apuesta segura" en este sentido que las empresas menos conocidas, menos probados. Los compradores extranjeros pueden presumir razonablemente de la trayectoria que ha existido el tiempo suficiente, o de haber realizado lo suficientemente bien, para ser considerado estable, fiable y con experiencia en el llenado de pedidos, el mantenimiento del producto, y la gestión de inventario y costos.

A2. ¿Qué tan extenso es el actual alcance nacional en ventas de la compañía?

Muy fuerte (gran base de clientes nacionales). El producto se ha vendido en todo el país a una gran base de clientes, no sólo en ciertas regiones localizadas. La exposición de ventas de base amplia que da a nivel nacional una ventaja frente a las empresas más orientadas localmente, y la hace más probable al éxito como exportador. Por esta razón se vislumbra que el producto tiene un generalizado atractivo para el mercado, por lo menos a nivel nacional. Esto también hace que sea más probable que los compradores extranjeros escuchen sobre el producto, y requerirá menos la promoción de la empresa para estimular su conciencia y el interés inicial. Además, mediante la venta de una amplia base de ventas a nivel nacional, se enfrenta a una competencia más intensa y diversa, incluyendo a los extranjeros que venden en el mercado interno. Dicha exposición servirá para competir en contra de estos mismos y otros productores cuando se vende en el extranjero. Además, la venta en todo el país a menudo requiere el uso de larga carga administrativa, la distribución y las técnicas de promoción también se necesitan para exportar con éxito. Su familiaridad con estas técnicas le hará la transición a un modo de exportación mucho más fácil. A partir de entonces, es posible empezar a probar su atractivo para el mercado de exportación en algunos países seleccionados, ya sea por su cuenta o por trabajar a través de un intermediario de exportación nacional.

A3. ¿Cómo vende y distribuye sus productos en el mercado interno?

Neutral (use la fuerza de ventas propias). Para ventas y distribución nacionales, la empresa utiliza su propia fuerza de ventas. Aunque no tiene distribuidores regionales, su experiencia en la selección y la gestión de una fuerza de ventas nacionales será de utilidad en la exportación. La mayor exportación se realiza a través de agentes locales, los distribuidores en cada mercado. Como "insiders", los agentes locales / distribuidores hablan el idioma, conocen el mercado y saben dónde están los clientes y cómo llegar a ellos. Su función es desarrollar y enviar las órdenes de venta, organizar el pago en dólares, preparar todos los documentos de importación requeridos y despejar sus mercancías por la aduana. Los usuarios finales en el mercado prefieren tratar con estos

representantes locales, en lugar de comprar directamente a la empresa o a otros proveedores extranjeros. Aunque se puede tratar de representarse a sí mismo a través de la oficina en casa matriz u oficinas propias de venta en el extranjero, los beneficios de un mayor "control" no pueden justificar los costos. A menos que el volumen de ventas sea el apropiado, es mejor encontrar buenos agentes o distribuidores para la representación.

La elección de los representantes en el extranjero es crucial. La empresa confía en ellos para ser sus ojos y oídos en el mercado para lograr las ventas. Si no funciona como se espera, es posible que no pueda cambiar. En algunos países no se puede terminar fácilmente una relación agente / distribuidor. Por lo tanto, la empresa debe ser cuidadosa y selectiva en su búsqueda.

A4. ¿Se acostumbra realizar estudios de mercado y planificación de sus operaciones domésticas?

Neutral (a veces). La empresa en ocasiones lleva a cabo estudios de mercado y la planificación de sus operaciones domésticas. Esto podría causar problemas en la exportación. Planificación de mercado sistemático es esencial para la exportación. Como dice el viejo refrán, empresas que fracasan no "planean fallar, ya que ellos no pueden planear." Las empresas agresivas y exitosas recogen y utilizan la información para lograr una ventaja sobre la competencia y establecer metas realistas, presupuestos, estrategias y plazos para el futuro. El análisis y planificación son aún más crítico en el exterior y pueden ser fundamentales para evitar costosos errores. No se puede asumir que lo que ha funcionado para usted en el país trabajará en el extranjero. Los exportadores se encuentran con diferentes niveles de ingresos y ciclos de la demanda; diferentes lenguas, culturas y entornos; diferentes leyes y reglamentos; diferentes formas de hacer negocios; y diferentes riesgos (por ejemplo, las fluctuaciones cambiarias, los conflictos civiles, nacionalización, etc). El éxito a largo plazo en la exportación requiere un conocimiento de estas diferencias, una evaluación precisa de los potenciales y riesgos resultantes, y una estrategia para tratar con ellos en cada mercado objetivo.

Puesto que la empresa ya hace algo de investigación y planificación, está familiarizada con los principios y la metodología. La compañía podría fácilmente aplicar estas mismas habilidades para desarrollar una exportación guiada en la dirección correcta y mantener el rumbo.

A5. ¿Hasta qué punto la publicidad y promoción de sus productos se efectúa en el mercado interno?

Neutral (modestamente). La empresa no es muy agresiva en su publicidad y promoción interna. A menos que su producto esencialmente se vende solo, o que está dispuesto a promover de manera más agresiva en el extranjero, una estrategia de bajo promoción podría ser un obstáculo en la exportación. Aunque la promoción de exportaciones se puede adaptar para adaptarse a su presupuesto, mientras más lo haga, más resultados se verán. Al exportar, la empresa está compitiendo no sólo contra los exportadores potencialmente más conocidos de su propio país, sino también en contra de los

competidores nacionales y de terceros países que compiten por el mismo mercado objetivo. Podrían ofrecer descuentos de precios o de crédito liberal, mejorar su producto, "cuerdas de tiro", o tomar otras medidas para contrarrestar su presencia. La empresa va a tener que lidiar con ellos, mientras que también está tratando de ganar más reconocimiento en el mercado por sí mismo. Dado que los compradores extranjeros no conocen en producto, la empresa tendrá que educar, impresionar y motivarlos. Por lo tanto, es probable que necesite una promoción aún más agresiva en el exterior que lo realizado a nivel nacional.

La mayoría de los países cuentan con los medios necesarios y pueden soportar a cualquiera de los métodos tradicionales que se aplican en promoción, incluyendo el correo directo, telemarketing, comunicados de prensa, anuncios pagados, ferias, viajes de ventas, directorios de Internet y páginas web, y correo electrónico. Sin embargo, algunas técnicas pueden funcionar mejor que otras en determinados mercados. Los costos también podrían afectar el enfoque. Ciertas técnicas cuestan más si se hacen desde lejos, como el correo directo, telemarketing y viajes de negocios. Estas técnicas podrían mejor ser realizadas por los representantes en el extranjero, posiblemente sobre una base de costo compartido. Si el presupuesto de promoción es limitado, hay maneras de bajo costo para comercializar y promover en el extranjero.

A6. ¿Alguno de sus directivos o empleados actuales posee experiencia de comercialización en exportación?

Débil (poca o nada de experiencia). La empresa no tiene gerentes o personal familiarizados con los procedimientos de exportación o, más en general, con los mercados extranjeros, costumbres o idiomas. La experiencia de este tipo no es crítica si va a exportar a través de un intermediario interno, puesto que ya tienen la experiencia necesaria. Sin embargo, si la empresa tiene la intención de ser la propia exportadora, no puede permitirse estar sin una parte del personal clave con nula experiencia en el tema. Existen diferencias fundamentales entre la venta nacional y extranjera que hay que entender. Procedimiento, estos incluyen diferentes términos y formas de pago; diferentes monedas; y diferentes requisitos de documentación para la facturación, embalaje, etiquetado, transporte, etc. Más importante aún son las grandes diferencias en el idioma y la cultura entre e incluso dentro de los países. Incluso las empresas multinacionales con experiencia han cometido errores en el entorno. Para evitar errores costosos, la empresa debe tener por lo menos un experto, persona "in-house" asignado a la función de exportación o al menos en general familiarizado con los aspectos de procedimiento, financieros y de comercialización de la exportación. Este miembro del personal, ya sea contratado o capacitado, se relacionaría con los bancos, empresas de fletes y otros especialistas externos cuando sea necesario. También es aconsejable invertir en formación continua para los nuevos integrantes, así como para el personal con experiencia.

A7. ¿La empresa ha recibido consultas no solicitadas de empresas extranjeras?

Débil (ninguna). La empresa aún no ha recibido consultas no solicitadas de empresas extranjeras. Consultas solicitadas son la prueba tangible de que los posibles clientes en el extranjero por lo menos han oído hablar acerca de la empresa, sin duda favorable, y

que, o bien quieren saber más sobre ella, o ya están convencidos de que sus productos se ajustan a la ley. Aunque la compañía no ha recibido tales investigaciones, esto no necesariamente significa que no tenga potencial de exportación. Si bien podría implicar falta de interés o de demanda, una señal desalentadora; más a menudo significa que el producto no es conocido en el extranjero, ya sea favorable o desfavorable, una señal neutral. La empresa debe tratar de descubrir la verdadera razón. Si el producto es simplemente desconocido, debe considerar su promoción para ganar exposición en el extranjero. Si desea atraer a clientes potenciales en el extranjero, debe publicar anuncios en revistas de la industria de circulación internacional. Considere la posibilidad de exponer en una feria importante doméstica conocida para atraer a los compradores extranjeros. Para la exposición directa en el extranjero, el Internet es una opción de bajo costo y bien puede desencadenar una avalancha de pedidos no solicitados o consultas. Cada vez más, las empresas están creando sus propios sitios web para promover sus productos. También puede obtener exposición a Internet en todo el mundo a través de los directorios de exportación de Internet o mediante la publicación de su oferta de venta en los sistemas de comercio por internet.

A8. ¿Podría llenar rápidamente los nuevos pedidos de exportación del inventario actual o de otras fuentes?

Neutral (alguna dificultad). La empresa puede tener algunos problemas para cubrir los nuevos pedidos de exportación de inventario actual o de otras fuentes. Su capacidad para producir y entregar rápidamente podría estar en juicio. Los compradores extranjeros no son menos ansiosos que los compradores nacionales para conseguir lo que necesitan cuando lo necesitan. Por lo tanto, si puede evitarlo, la empresa no debe incurrir en retrasos o demoras de entrega que podrían alejar a sus clientes. Es mejor comenzar lentamente y de forma selectiva para perseguir las exportaciones. Si se dan respuesta a estas órdenes, a continuación podría comenzar una expansión ordenada para satisfacer la demanda interna y externa combinada. En ocasiones, sin embargo, es posible obtener una orden de exportación demasiado buena como para dejarla pasar, pero no se tiene el suficiente producto o el capital por adelantado para completarla.

A9. ¿Cómo manejaría cualquier nuevo negocio de exportaciones dentro de su organización?

Fuerte (gerente de exportaciones). La empresa va a contratar o capacitar a un gerente de exportación para manejar cualquier volumen nuevo o adicional de negocios de exportación. Eso sería un movimiento fuerte. La exportación creará trabajo añadido y más especializado para la empresa, especialmente luego de que las nuevas consultas y pedidos empiezan a fluir. Los clientes extranjeros tienen poca tolerancia para los errores, los cuellos de botella, retrasos o demoras que pueden crear complicaciones y sumar a sus costos. Si es necesario, pueden y van a encontrar los proveedores más confiables. Tendrá que tener directivos y personal que puedan manejar la carga extra y saber lo que están haciendo. Los exportadores exitosos suelen asignar al menos un especialista en la función de exportación. Esto proporciona experiencia en todas las áreas clave: la planificación, el desarrollo del mercado, la promoción, el envío, la documentación, colecciones, etc. Incluso si la empresa confía en los transportistas

externos para manejar su envío y la documentación, todavía es mejor tener cierta familiaridad interna con estos procedimientos.

A10. ¿Cuál es el estado actual de la actividad exportadora?

Débil (no hay actividad de exportación). La empresa aún no exporta. Aunque la experiencia previa de exportación es una ventaja, no es un requisito. Si no ha exportado previamente, la falta la experiencia, pero no necesariamente el potencial para exportar. Cada exportador experimentado en sus inicios fue un no-exportador. La experiencia, aunque obviamente una ventaja, no es una necesidad si se exporta a través de un intermediario nacional. Si prefiere manejar sus propias exportaciones, puede superar la inexperiencia inicial mediante la contratación de un profesional o la formación de una persona en la casa matriz. La empresa debe asegurarse de hacer uso de los servicios gubernamentales y privados disponibles para la ayuda a lo largo del camino (por ejemplo, el departamento de comercio, los centros estatales y locales de ayuda a la exportación, los transportistas, bancos, etc).

A11. ¿La alta dirección se ha comprometido a exportar como una nueva o ampliada área de actividad?

Débil (bajo compromiso). La alta dirección aún no se ha comprometido a exportar como un área nueva o ampliada de la actividad de la empresa. Una gestión motivada es un factor primordial en el éxito de las exportaciones. La reticencia de su gestión es un potencial de luz roja. Hay buenas y malas razones para exportar. La motivación principal debe ser la de aumentar las ventas, la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Las exportaciones pueden contribuir de muchas maneras, que ayudan a ampliar y diversificar los mercados existentes, reducir la vulnerabilidad a las desaceleraciones domésticos, adelantarse a los competidores, extender los ciclos de vida, explotar la tecnología superior patentada, utilizar la capacidad ociosa, y reducir los costos unitarios a través de economías de escala. Si la administración persigue exportar por estas razones, será más probable establecer un compromiso a largo plazo. Este apoyo es fundamental, ya que la exportación no es un grifo que se puede encender y apagar a voluntad. Requiere paciencia y los recursos adecuados para desarrollar los mercados y las relaciones a largo plazo. Si la administración ve poco o ningún beneficio en la exportación, lo ve como una posible línea de banda, o tiene motivos más oportunistas para exportar como la descarga excedentes de inventario, compensar una desaceleración interna, cumplir con los pedidos solicitados ocasionales, probablemente no apoyará el esfuerzo en momentos críticos. Si la dirección no está todavía plenamente comprometida, considere comenzar con un bajo riesgo, enfoque de "huelga de celo", como la exportación a través de un intermediario nacional o el uso de servicios de bajo costo disponibles para atraer las investigaciones extranjeras o encontrar agentes en el extranjero. Si estos pasos producen resultados iniciales le ayudarán a aumentar la confianza de la administración en un compromiso más fuerte.

A12. ¿Qué nivel de gastos podría invertir en el desarrollo de las exportaciones?

Muy fuerte (más de \$ 100.000 por año). La empresa puede permitirse el lujo de gastar más de \$ 100.000 por año para el desarrollo de las exportaciones, lo suficiente como

para apoyar una iniciativa de exportación muy agresiva. Esta es una ventaja importante, ya que los costos de desarrollo y mantenimiento de los mercados extranjeros pueden sumar. Se necesita dinero para establecer la identidad de mercado en el extranjero, atraer a los compradores, y construir relaciones sólidas con distribuidores y clientes donde finalmente sus frutos sean auspiciosos, tanto en ventas como en beneficios. Puede haber otros "incrementales" a los costos de exportación (costos que no se encuentran en venta nacional), como por los cambios de diseño para adaptar el producto a un mercado extranjero, traducciones, viajes de ventas en el extranjero, etc. Claramente, empresas como esta, con fuertes recursos, están en la mejor posición para absorber estos costos incrementales de exportación.

A13. ¿Cuánto tiempo de gestión está dispuesta a esperar la empresa para obtener resultados de exportación aceptables?

Fuerte (hasta 2 años). La empresa estaría dispuesta a esperar hasta 2 años para lograr resultados aceptables de exportación. Esa es una señal positiva. Los resultados al exportar rara vez se pueden lograr durante la noche, incluso con un buen producto en un mercado prometedor. Se necesita más tiempo para que las semillas de exportación se desarrollen y logren beneficio (a veces varios años). Mientras que su propia recompensa puede ocurrir antes, la empresa todavía necesita un poco de tiempo para establecer la identidad de mercado en el extranjero, distribuidores selectos, atraer a los compradores, y construir relaciones sólidas con sus distribuidores y clientes. Mediante el ejercicio de la paciencia razonable, mientras se desarrollan las semillas, aumentará en gran medida sus posibilidades de éxito.

B1. ¿El nivel de ventas de los productos de la compañía ha crecido en los últimos 3 años (promedio por año)?

Neutral (crecimiento anual de 6-10%). Las ventas internas de la empresa han crecido un 6-10% anual durante los últimos 3 años. Este funcionamiento constante sugiere una competitividad subyacente, sin duda en el país y, posiblemente, también en el extranjero. Para que se produzca este crecimiento se compite contra los productos extranjeros similares vendidos en el país, así como contra los productos de sus competidores nacionales que ya pueden ser exportadores. Dado que se trata esencialmente de la misma competencia que se tendrá al exportar, es razonable esperar que el producto también pueda venderse razonablemente bien en el extranjero, como lo ha hecho en el mercado nacional.

B2. ¿Cuál es la cuota actual de su producto en el mercado interno?

Débil (5-10%). La empresa tiene actualmente una cuota de 11.6% del mercado nacional. Este porcentaje relativamente bajo refleja cierta debilidad subyacente, por ejemplo, la fijación de precios no excepcional, la calidad o el servicio y muchas alternativas de abastecimiento. Debido a que la competencia es más intensa en el extranjero, la exportación puede no ser gratificante a menos que pueda apuntalar sus debilidades. Es posible que necesite mejorar las condiciones de precio y de crédito, adaptar el producto a las necesidades del mercado, y / o más activamente apoyar a sus distribuidores y clientes. Por otro lado, si la obsolescencia del producto es la principal

razón de la baja participación en el mercado interno, la exportación podrá ofrecer un gran potencial. La empresa debe buscar ingresos más bajos en los países menos desarrollados, que pueden no necesitar la última tecnología y valorar la básica o estándar por su coste presumiblemente inferior.

B3. ¿Posee los productos de la compañía un nivel de precios competitivos en el mercado?

Neutral (algo precio competitivo). El producto es algo competitivo en precios en el mercado nacional. A menos que la empresa no tenga que competir en precios (producto único o superior), podría estar en alguna desventaja de precios en los mercados de exportación. La competencia en el extranjero suele ser más rígida que en casa, y el precio es a menudo un factor competitivo decisivo. Sin una modificación significativa de la política de precios, y la necesidad de añadir ciertos costos para la entrega de exportación (por ejemplo, fletes, seguros, tasas de aduanas, etc), puede que le resulte más difícil seguir siendo competitivos en el extranjero. Dada la importancia de la fijación de precios competitivos, la empresa debe obtener información sobre los precios de la competencia antes de entrar en un mercado objetivo.

B4. ¿Qué condiciones de pago tendría que estar dispuesto a ofrecer a los compradores extranjeros de renombre?

Fuerte (61-120 días). La empresa estaría dispuesta a ofrecer a los compradores extranjeros de renombre 61-120 días para pagar. Estas son condiciones atractivas y ayudarán a hacer más competitiva la exportación. La compañía se vuelve más competitiva cuando permite que sus clientes reduzcan sus costos por adelantado por tener más tiempo para pagar. También tendrá una importante ventaja competitiva sobre los proveedores que ofrecen menos, poco o ningún crédito, aunque no en contra de los proveedores que ofrecen incluso condiciones más generosas que esta (más de 120 días). Si sus competidores están ofreciendo condiciones de pago menos generosas, podría ganar el negocio, incluso si sus precios son más altos. Si sus precios son más bajos para comenzar, y sus términos son mejores, tendría una ventaja decisiva. Si la empresa está preocupada por la falta de pago después de los 61 a 120 días, el seguro de crédito a la exportación puede compensar este riesgo. También puede financiar o descontar del crédito de manera que, en efecto, se le paga de inmediato (menos interés o una prima) a pesar de que le dio a su comprador más tiempo para pagar.

B5. ¿Su producto se compara favorablemente con los competidores nacionales en cuanto a características y beneficios?

Muy fuerte (muy favorable). El producto se compara muy favorablemente con los competidores nacionales en las características y beneficios. Esto le dará una ventaja importante en la exportación. La empresa ya ha demostrado la superioridad del producto contra los productos extranjeros en el mercado nacional. Los mismos atributos que distinguen al producto en el mercado nacional también serán muy apreciados en el extranjero. Los compradores extranjeros, en particular de los productos industriales en los mercados más sofisticados, ponen gran énfasis en el rendimiento del producto, y no sólo los costos, cuando toman decisiones de contratación (por ejemplo, el estado de la

tecnología de punta, fiabilidad, versatilidad, durabilidad, frecuencia de las reparaciones, la productividad, el ahorro de trabajo, etc). A menudo pagan más para conseguir más. Sus ventajas comparativas en una o más de estas áreas le ayudarán a defenderse de los competidores de menor precio.

B6. ¿Estaría usted dispuesto a adaptar su producto y/o embalaje a los mejores mercados extranjeros?

Muy fuerte (muy dispuesto a adaptarse). La empresa estaría dispuesta a modificar su producto para adaptarse mejor a los mercados extranjeros. Su alta receptividad a la adaptación incrementa sus opciones en el mercado. Los mercados extranjeros difieren no sólo en el mercado interno, sino también el uno del otro, por ejemplo, en los niveles de ingresos, los climas, la utilización del espacio, el lenguaje, la religión, los pesos y las medidas, normas, preferencias culturales y tabúes, prácticas comerciales, etc. Los compradores extranjeros, por ejemplo, pueden requerir modificaciones en el producto para que sea más asequible (versión "sin lujos"), o para cumplir mejor con tamaños locales, gustos, normas técnicas eléctricas y otros. Folletos de venta pueden necesitar ser revisados para hacerlos más comprensibles (mercados que no hablan Inglés o (mercados menos desarrollados). Así, la flexibilidad en el diseño de productos, envases y promoción podría ser crucial en ciertos mercados. Si no está dispuesto a adaptarse en estas situaciones, probablemente resultará en la pérdida de negocios. La dirección reconoce esto y tomará las medidas necesarias para cumplir.

B7. ¿Su producto es costoso de transportar a largas distancias?

Débil (costoso para el transporte). El producto es muy costoso para el transporte a largas distancias. Esta es una limitación que puede ser grave. Sus altos costos de transporte podrían dejar al producto fuera de precio en el mercado. Los competidores nacionales se enfrentan a suponer costes de transporte comparables, ya que sus productos son similares en tamaño y peso; se destinan a los mismos mercados; y tendrá que llegar en el mismo modo, sobre todo por vía marítima o aérea. Sin embargo, otros competidores podrían tener una considerable ventaja de costes de transporte si están más cerca de su mercado o podrían llegar en camión o tren (por ejemplo, la venta de los europeos dentro de Europa, los asiáticos dentro de Asia, etc). Si los costos de transporte son una limitación grave, la empresa podría considerar la contratación o producción bajo licencia en los países de destino. Alternativamente, la empresa puede aún tener posibilidades en mercados contiguos, donde hay mayor facilidad de acceso y rapidez. Sea cual sea su destino, la compañía debe buscar el modo más rentable. Un despachador de carga puede ayudarle a optimizar los costos de transporte y manejar todos los acuerdos.

B8. ¿Es necesario un entrenamiento especial requerido para armar, instalar u operar su producto?

Neutral (algún tipo de formación). El producto requiere un cierto entrenamiento para montar, instalar u operar. Eso podría ser un problema, porque la formación de usuarios puede ser muy costosa y engorrosa, especialmente en los mercados extranjeros donde los idiomas y las distancias varían mucho entre países, y mano de obra calificada o

entrenable pueden ser escasas. Los altos costos de formación pondrán a la empresa en un cierto grado de desventaja frente a los proveedores del país de destino. Es posible que necesite un distribuidor local competente que pueda instalar y utilizar el producto y capacitar a los usuarios finales. Para reducir los costos, la empresa puede abordar un enfoque de "formación de formadores", ya sea en su sitio nacional o en el extranjero.

B9. ¿Su producto necesita ningún apoyo técnico especial o servicio post-venta?

Débil (requiere apoyo extenso). El producto requiere un amplio soporte técnico o servicio de post-venta. Eso es un potencial negativo, ya que los márgenes de beneficio pueden verse afectados de manera significativa por los costos adicionales de un servicio de post-venta. Los costos normales, el mantenimiento, las reparaciones y el servicio de garantía se agravan en un contexto de exportación, donde la distancia y las diferencias lingüísticas también deben tener cabida. Para hacer frente a estas necesidades de forma competitiva, la empresa puede asociarse con un distribuidor local equipado para instalar y reparar el producto y almacenar sus piezas de repuesto. Posteriormente, podría limitar su papel de apoyo al suministro de herramientas especiales o equipos de prueba necesarios; posiblemente la traducción de sus manuales de instalación y reparación, y proporcionar algunas horas de capacitación al personal técnico de su representante local. Como alternativa, puede establecer sus propias instalaciones de apoyo en el país. Sin embargo, esto es más costoso, y por lo general es mejor evitarlo en una fase de puesta en marcha. La empresa podría reconsiderar posteriormente esta alternativa si es que el volumen de ventas puede absorber estos costos (instalaciones en el país).

B10. ¿Puede su producto tolerar condiciones ambientales adversas o muy variables?

Fuerte (alta tolerancia). El producto tiene una alta tolerancia a condiciones ambientales adversas o muy variables. Eso significa que la empresa puede apuntar a prácticamente cualquier mercado potencialmente prometedor en el mundo sin tener que preocuparse por la degradación del producto o las costosas medidas de protección. Muchos productos pueden tolerar diferentes condiciones ambientales hasta un punto, pero pierden eficacia cuando se acercan a extremos (por ejemplo, temperaturas anormales, humedad, altitudes, contaminantes, etc). Cuanto más sensible es el producto a estas condiciones, se hace más necesaria su protección, lo que impacta directamente en los costos. Afortunadamente, esto no es una preocupación para la compañía.