



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PROPUESTA DE DISEÑO ESTRATEGICO PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE
VERTICAL**

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

JOAQUÍN ANDRÉS ARDILES PONCE

**PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
LORETO MARCELA BURGOS RODRÍGUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

PROPUESTA DE DISEÑO ESTRATEGICO, PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE VERTICAL

El presente trabajo aborda el desarrollo de una propuesta de diseño estratégico, para la empresa de transporte vertical nacional TRANSVE S.A.

TRANSVE S.A. es una empresa chilena nacida en 1996, que se dedica a la importación, instalación, mantención y reparación; principalmente de ascensores, escaleras mecánicas, rampas y otros equipos de transporte vertical. Con aproximadamente 2.000 unidades comercializadas a la fecha, se ha consolidado como la empresa más grande de capitales nacionales, con cobertura en todo el país.

Si bien la empresa ha obtenido un crecimiento económico sostenido, ante determinados resultados financieros obtenidos en el pasado, la alta gerencia ha requerido contar con una estructura sistematizada, que permita conectar las distintas relaciones causa-efecto. Todo lo anterior, con la finalidad de poder generar planes de acción más eficaces, ante determinados resultados económicos. Esta tesis se justifica en la necesidad y voluntad, de sus socios y directorio, de desarrollar una metodología centrada en el cliente, que permita alinear la visión, misión y objetivos estratégicos de TRANSVE S.A., en una estructura coherente. Esta estructura debe apoyar tanto la gestión organizacional como la de sus administradores, en la consecución de determinados objetivos dentro de la organización.

Para el desarrollo de la presente tesis, se procedió con un análisis del entorno externo e interno de la empresa. Junto con lo anterior, se desarrollaron entrevistas con sus clientes más importantes, para confeccionar un perfil más acabado de sus clientes. Con la información anterior, se realizó el posicionamiento estratégico y definieron sus objetivos estratégicos asociados. Finalmente se desarrolló una propuesta de valor y un mapa estratégico para la organización.

Como resultado final, se logró diseñar un mapa estratégico para TRANSVE S.A. que integra los principales requerimientos de sus clientes, en conjunción con las principales fortalezas de la empresa. El encaje entre lo deseado por el cliente y las competencias internas de la empresa, han permitido generar una propuesta de valor "ganadora", que busca de forma asertiva, captar los deseos y frustraciones del cliente, en base a las competencias de la organización.

Adicionalmente se han incorporado en el presente trabajo, una serie de indicadores de control sugeridos, que puedan servir de apoyo para la gestión de la alta dirección de la empresa.

AGRADECIMIENTOS

A Soraya y Andrés por el sustento. A mis padres por la inspiración.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	6
2. DESCRIPCION DEL TEMA	7
3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	7
4. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR.....	10
5. JUSTIFICACION.....	10
6. OBJETIVO GENERAL.....	11
7. MARCO CONCEPTUAL	11
8. METODOLOGIA	14
9. RESULTADOS	16
10. ANALISIS EXTERNO	16
10.1 DESCRIPCION DEL MERCADO	16
10.2 ENTORNO EXTERNO.....	17
10.3 PERFIL DEL CLIENTE.....	19
11 ANALISIS INTERNO.....	25
11.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	25
11.2 MISIÓN, VISIÓN, FILOSOFIA Y VALORES DE LA EMPRESA.....	25
11.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA.....	27
11.4 ALIVIADORES FRUTRACION Y CREADORES DE ALEGRIA	28
12 CONFORMACION DEL DISEÑO ESTRATEGICO.....	30
12.1 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	30
12.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	36
12.3 CONFORMACION DE PROPUESTA DE VALOR	38
12.4 ANÁLISIS FODA	42
12.5 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	43
12.5 SUGERENCIA DE INDICADORES DE CONTROL	45
13 CONCLUSIONES.....	46
14 BIBLIOGRAFIA.....	47
15 ANEXOS.....	47
ANEXO 1, PREGUNTAS SUGERIDAS	47
ANEXO 2, ORGANIGRAMA RESUMIDO DE TRANSVE S.A.....	48

ANEXO 3, REQUISITOS REGISTRO TECNICO DEL MINVU.....	48
ANEXO 4, PORCENTAJE VENTAS ANUALES POR REGIONES 2014	49
ANEXO 5, LISTADO DE CLIENTES ENTREVISTADOS	49
ANEXO 6, RESULTADO DE ENCUESTAS A CLIENTES	50
ANEXO 7, DIVERSAS DIMENSIONES DEL MODELO DELTA.....	52

1. INTRODUCCION

Históricamente, las organizaciones han utilizado como principal fuente de información para su toma de decisiones, a la información contable. Es con dicha información, las organizaciones evalúan la efectividad y eficiencia de su funcionamiento interno. Si bien la información contable, intrínsecamente no tiene nada de erróneo, podemos señalar que el basarse solo en este tipo de información, complica la tarea de buscar las múltiples relaciones causa-efecto que se generan dentro de una organización. Aún más, se dificulta el controlar el impacto de determinadas acciones emprendidas. Por cada plan de acción que generemos no tendremos una estructura sistematizada, que permitan medir el verdadero impacto de nuestras acciones.

El diseño de un Mapa Estratégico, se ha convertido hoy en día, en una herramienta importante a la hora de aunar y sistematizar de mejor forma, los distintos esfuerzos y recursos de una organización. Más aun en las organizaciones empresariales con fines de lucro, la administración moderna nos exige un óptimo uso de los recursos asignados y el desarrollo de las máximas potencialidades de la empresa. Es en este mismo sentido, que un Mapa Estratégico se conforma como una herramienta importante, y que permite conformar una propuesta en torno un actor clave: el cliente.

El caso a desarrollar en el presente trabajo, analiza la problemática de una organización, que ante determinados resultados económicos presentados, necesita contar con una herramienta sistémica y coherente, que permita relacionar de mejor forma las relaciones causas-efecto. Con esta herramienta se pretende apoyar en la mejora de su gestión interna, y la consecución de sus objetivos deseados.

El contar con una estrategia a nivel de empresa, se ha considerado como un factor clave para alcanzar los objetivos planteados y lograr altos niveles de rendimiento. Por otra parte, el contar con una mera definición de objetivos estratégicos, no conlleva de forma automática a planes de acción u corrección, como tampoco asegura la consecución de las metas planeadas. Es entonces, que se torna el necesario contar con un sistema, que permita desarrollar una estructura lógica de objetivos estratégicos claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos en función de las necesidades organizacionales. Una metodología sistemática que sea clara en mostrar nuestros objetivos, y que permita crear entorno a las necesidades de los clientes, que permita potenciar las fortalezas y conocer las debilidades de una organización. Una metodología que permita conocer que debemos y no debemos realizar, para alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

2. DESCRIPCION DEL TEMA

La formulación de un Mapa Estratégico, es una herramienta que aporta en la planificación para la consecución de objetivos de una organización. Nos presenta una metodología sistemática que debe ser clara en: mostrar nuestros objetivos, potenciar las fortalezas y conocer las debilidades de una organización. Debe permitir conocer que debo o no debo realizar, para alcanzar mis objetivos estratégicos.

TRANSVE S.A. ha obtenido en las últimas décadas un crecimiento sostenido, y ha implementado exitosamente sistemas de control de calidad en sus procesos claves dentro de la organización. En contrapartida durante el 2009, como se verá mas adelante, obtuvo un bajo rendimiento en sus resultados financieros. Este desempeño económico llevo a realizar diversas acciones tendientes a revertir esta situación, como por ejemplo: reducción de costos fijos, reducción de costos operacionales, búsqueda de nuevos clientes, entre otras.

En las reuniones de alta gerencia y directorio, no existían desplegados mecanismos de análisis y control que permitiesen verificar que los planes desarrollados en la empresa, van en consecución con su visión, misión u objetivos estratégicos. Actualmente, toda la información que permite desarrollar y controlar la consecución de los distintos focos estratégicos de la empresa, se basa en información financiera y en algunos indicadores de calidad. Es en esta misma línea, que el no contar con una descripción sistémica de las estrategias generadas, dificulta el proceso de despliegue de estrategias efectivas para sus ejecutivos, como también la alineación de estas estrategias en torno a los objetivos estratégicos de la empresa.

La finalidad de esta esta tesis, es el diseño de un mapa estratégico para la empresa TRANSVE S.A., de esta forma se busca implementar una metodología que agregue valor a los servicios que presta la empresa, a través de la alineación de su misión, visión y objetivos estratégicos, junto con el control de la consecución de estos.

3. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

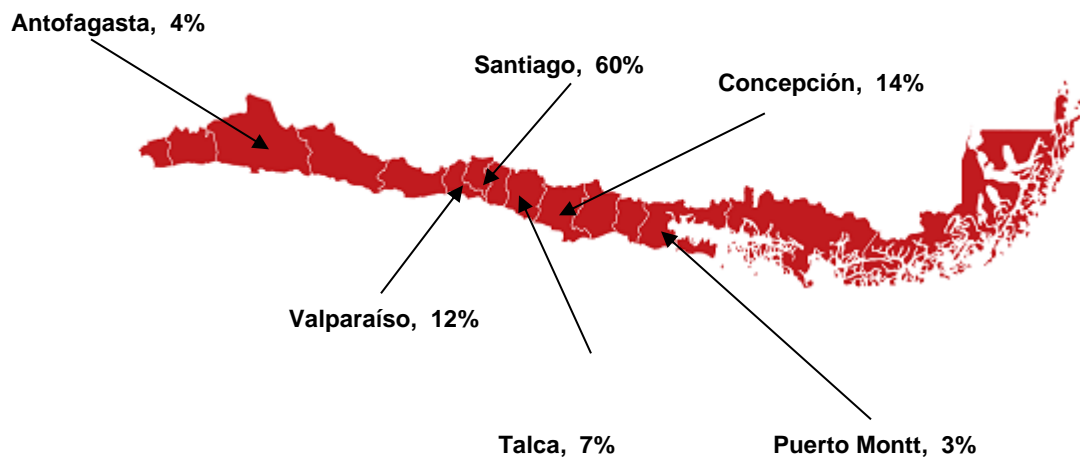
Hacia 1996 existía en Chile una intensa actividad en el área de la construcción, que motivó a distintas compañías extranjeras, fabricantes de ascensores, a estar presentes en nuestro país. La compañía fabricante de ascensores, ORONA de origen Vasco, fue una de ellas. Este proveedor extranjero generó una de las primeras alianzas estratégicas de proveedores con TRANSVE S.A. Hacia el 2008 TRANSVE S.A., inicia sus primeros pasos para lograr la certificación de calidad en sus procesos, sobre la base de la norma internacional ISO 9001: 2008. Ya para el 2010, TRANSVE S.A. obtiene la inscripción en el Registro de Contratistas del Ministerio de Viviendas y Urbanismo (MINVU), con la autorización en primera categoría como instalador de ascensores y escaleras mecánicas, y adicionalmente, la autorización en categoría única para mantención de ascensores y escaleras mecánicas en nuestro país.

Actualmente rige las actividades del rubro de ascensores, la ley 20.296¹. Esta ley y sus posteriores reglamentos emitidos por el MINVU, son los que dan el marco regulatorio para todas aquellas empresas que deseen dedicarse a la instalación, mantención y reparación de equipos de transporte vertical², en cualquier parte de nuestro territorio.

Actualmente TRANSVE S.A., cuenta con una dotación de alrededor de 150 personas, que incluyen personal técnico, administrativo. Adicionalmente lo integran grupos de subcontratistas, que prestan principalmente labores de apoyo de mano de obra directa en los procesos de instalación de ascensores y escaleras mecánicas.

Las instalaciones operativas de la empresa están concentradas principalmente en la Región Metropolitana, con un 60% aproximadamente de su capacidad operativa. Adicionalmente la empresa dispone de centros de trabajo en las ciudades de Antofagasta, Valparaíso, Talca, Concepción y Puerto Montt. La Figura 1, representa gráficamente la distribución operativa de la empresa en Chile.

Figura 1, “Distribución Regional Capacidad Productiva TRANSVE S.A.”



Fuente: Memoria 2015, TRANSVE S.A.

Los clientes potenciales de TRANSVE S.A., con todos aquellos que necesitan adquirir e instalar algún equipo de transporte vertical, en alguna nueva instalación³ o en alguna ya existente, ya sea por cuenta propia o por solicitud de terceros (mandante). En segunda instancia, están todos aquellos clientes que ya cuentan con algún equipo de transporte

¹ Ley dictada el 16 de septiembre de 2008, para mayor detalle ver ANEXO 8

² Entiéndase por ascensores, escaleras mecánicas, montacargas, rampas móviles

³ Edificio Habitacional, Comercial (Oficinas, Malls, Centros Comerciales) o Público (Hospitales, Aeropuertos u otro edificio de dependencia del Estado de Chile

vertical y que necesitan servicios de post venta asociados: mantención preventiva y reparaciones principalmente.

Si queremos resumir brevemente los distintos procesos de la empresa, podemos encontrar que estos están agrupados en 3 instancias generales:

Etapa Cotización: en esta instancia el cliente solicita una propuesta técnico-económica, de acuerdo a requerimientos generados por él o por un mandante. Una vez recibida esta solicitud, la empresa elabora y entrega una propuesta, buscando encontrar la mejor solución posible. Esta oferta incluye costos asociados a la compra del equipo de transporte vertical, costos de instalación y plazos estimados de entrega del equipo instalado a plena conformidad por el cliente.

Etapa Instalación: una vez adjudicada la propuesta, se gatillan procesos administrativos (contratos, pagos, etc.) y técnicos (definición de especificaciones técnicas definitivas), que derivan en la fabricación de los equipos de transporte vertical con proveedores extranjeros⁴. Una vez fabricados los equipos, estos son transportados directamente al lugar de instalación, donde previamente se ha coordinado y acordado con el cliente, los tiempos para el proceso de montaje y entrega del equipo 100% operativo.

Etapa PostVenta: los procesos de postventa asociados, son los de mantenimiento preventivo, reparación y atención ante emergencias⁵, para los diversos equipos de transporte vertical. Estos procesos de postventa por lo general, son requeridos por los clientes una vez que son terminados los procesos de instalación.

Adicionalmente a estos procesos, existen distintas áreas de soporte que incluyen procesos administrativos, de ventas, importaciones, bodega y adquisiciones, recursos humanos, seguridad, por nombrar a algunos. La figura 2, ilustra los procesos genéricos de la empresa.

Figura 2, “Esquema General de Procesos de TRANSVE S.A.”



Fuente: Elaboración Propia.

⁴ Proveedores Extranjeros provenientes principalmente de España, China e Italia

⁵ Incluyen servicio las 24 horas del día, los 365 días del año

4. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

La presente tesis, tiene como alcance el diseño de un mapa estratégico, tomando como base un posicionamiento estratégico y sus objetivos estratégicos asociados. Esta representación visual de la estrategia, será acompañada con recomendaciones de indicadores de control, para apoyar su consecución. No se contempló dentro del presente estudio, la implementación de la estrategia diseñada, como tampoco el seguimiento de los indicadores de control definidos. El periodo de desarrollo del trabajo, en conjunto con las diversas entrevistas realizadas, fue durante todo el año 2015. En dicho período se tuvo acceso a distintas fuentes de información de la empresa, entrevistas con sus principales directivos, como también entrevistas con los CEO de sus clientes más representativos.

5. JUSTIFICACION

Determinados resultados económicos en el último tiempo, han llevado a la organización a revisar sus procesos internos y buscar las posibles causas. El no disponer de un sistema o mapa que interrelacione los diversos objetivos y resultados de la empresa, conlleva que su proceso de búsqueda de las relaciones causa-efecto, para determinados rendimientos económicos, sea altamente especulativo. Adicionalmente no se cuenta con un perfil de cliente, que permita calzar de forma efectiva los servicios que la empresa entrega, respecto a los requerimientos y deseos del cliente. De esta forma el proceso de generación de valor, se transforma en un proceso o sistema que propositivo, con una mirada hacia el interior de la organización.

Si consideramos la generación de un mapa estratégico, como una cadena de procesos continuos que parten desde la declaración de necesidades del cliente, pasando por análisis externos e internos, representa esto una oportunidad de analizar en profundidad el entorno e interna de la empresa, y como estos afectan la consecución de sus objetivos estratégicos.

Si bien la empresa durante más de dos décadas, ha obtenido rendimientos en general por sobre lo esperado en el mercado⁶, durante el 2013 se aprecia un baja en la rentabilidad de sus activos. A continuación se puede apreciar la evolución de sus diversos indicadores desde el 2009:

Tabla 1, “Rentabilidad Activos TRANSVE”

RENTABILIDAD	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROA GLOBAL	20%	18%	16%	14%	9%	12%	17%
ROA EXPLOTACION	19%	17%	13%	11%	5%	9%	14%
ROE (antes de impuesto)	23%	19%	17%	14%	9%	13%	17%

Fuente: Memoria 2015, TRANSVE S.A.

⁶ Las rentabilidades para la industria, según diversos CEO de la industria, debería rondar en torno al 10%

Tabla 2, “Solvencia TRANSVE”

SOLVENCIA GARANTIA (ACTIVOS)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Endeudamiento Total	0,17	0,09	0,09	0,09	0,12	0,11	0,09
Endeudamiento Corto Plazo	0,14	0,06	0,07	0,08	0,11	0,08	0,06
Solvencia Final (MM\$)	\$ 3.032	\$ 3.394	\$ 3.689	\$ 4.017	\$ 2.942	\$ 3.153	\$ 4.154

Fuente: Memoria 2015, TRANSVE S.A.

Todas estas cuestiones eran muy difíciles de responder, basados solo en la información financiera de la empresa. Si bien dicha información era abundante e interesante desde un punto de vista financiero, está basada en hechos ya acontecidos por acciones (e inacciones) ya realizadas, peor aún, no considera otras perspectivas internas (procesos) y externas (clientes).

Si los clientes de TRANSVE S.A. valoran la calidad permanente y la puntualidad de sus servicios, entonces las habilidades de la empresa, sus sistemas y todos sus procesos productivos, son altamente valiosos para la organización. Todo lo anterior difícilmente se puede medir, potenciar o corregir, analizando indicadores financieros de la empresa.

Esta tesis se justifica en la necesidad y voluntad, de sus socios y directorio de desarrollar una metodología que permita alinear la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, en una estructurara de objetivos y metas, que permitan la gestión optima hacia resultados esperados, por sobre el promedio de la industria.

6. OBJETIVO GENERAL

Diseño de un Mapa Estratégico para la empresa de transporte vertical TRANSVE S.A., que busca el desarrollo de una metodología sistemática e integrada, a través de la alineación de su misión, visión y objetivos estratégicos. Se incorporan adicionalmente, indicadores de control como ayuda en la consecución de estos objetivos estratégicos planteados.

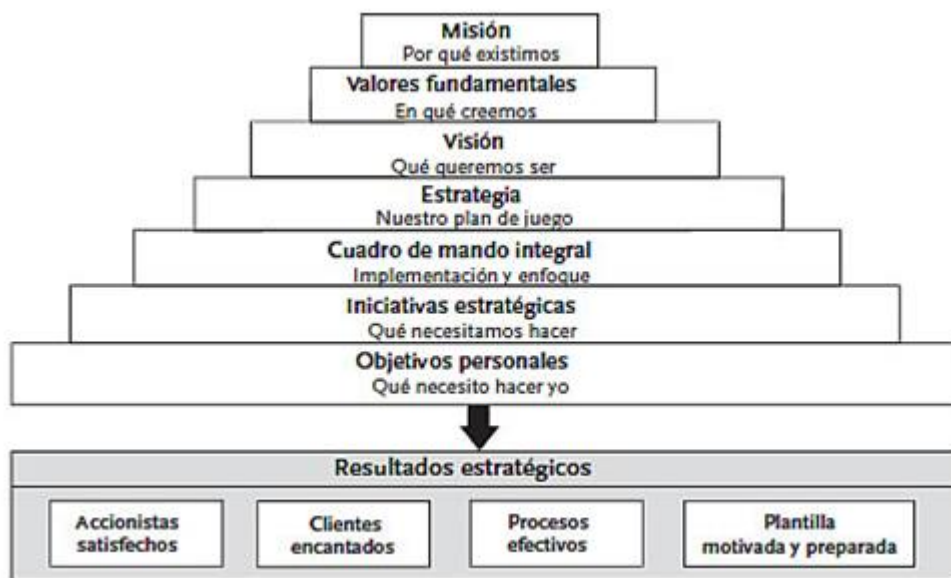
7. MARCO CONCEPTUAL

La creación de un Mapa Estratégico, es la consecución de varias etapas sistemáticas y consecutivas, que tienen como finalidad proveer un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

De acuerdo con la Figura 3, el análisis se inicia desde la misión de la empresa, la razón de su existencia. A continuación se define lo importante y lo que quiere llegar a ser la empresa (valores y visión), luego se define el plan: la estrategia. Es importante el considerar que la estrategia se debe traducir en términos claros y medibles, tomando en

cuenta las perspectivas desde el punto de vista financiero, del cliente, internas, de aprendizaje y crecimiento.

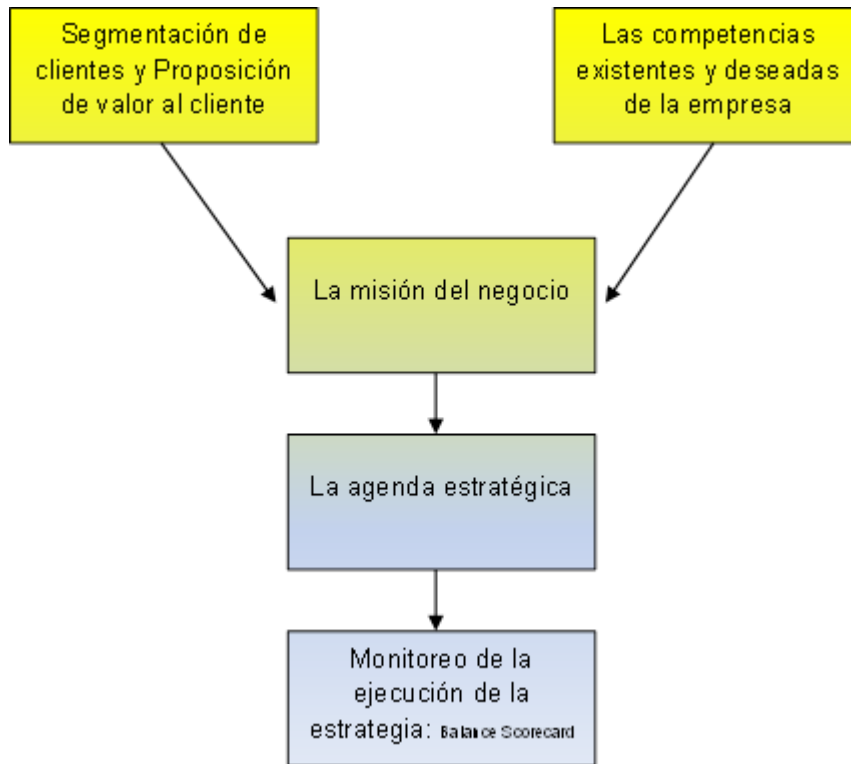
Figura 3, “Traducir una Misión, a Resultados Buscados”



Fuente: KAPLAN, ROBERT S; NORTON, DAVID P. 2001. Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Segunda edición. Barcelona, Centro Libros. 53p.

Una perspectiva complementaria a lo planteado anteriormente, es aquella donde se complementan los desarrollos de un Mapa Estratégico incorporando las necesidades del cliente. Este cliente se encuentra segmentado y asociado a una determinada proposición de valor, específica para este perfil de cliente. En este proceso de consecución del Mapa Estratégico, se busca equilibrar las competencias ya instaladas en la empresa, con los diversos elementos motivadores del cliente (ver Figura 4).

Figura 4, “Tareas Estratégicas”



Fuente: ARNOLDO C. HAX ARNOLDO C.; SLOAN, ALFRED. Tareas Estratégicas del Modelo Delta, <<http://intranet.uach.cl/dw/canales/repositorio/archivos/16/5713.pdf>> [consulta 23 febrero 2016]

Para la etapa de construcción del Mapa Estratégico, los objetivos estratégicos de la empresa se analizan sobre un sistema multidimensional, definiéndose objetivos claros y medibles.

Un Mapa Estratégico debería ser claro y explícito, respecto a las hipótesis de nuestra estrategia. En efecto, se busca relacionar una cadena relaciones causa-efecto, que conecten los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles, con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a la alta gerencia un marco claro, que permite describir y gestionar la estrategia.

8. METODOLOGIA

La metodología definida para el presente trabajo, contiene como resumen los siguientes pasos secuenciales a desarrollar:

1. Análisis Externo
2. Análisis Interno
3. Conformación del Diseño Estratégico.

Esta metodología fue definida con la finalidad de ir construyendo un análisis sistémico, que permitiese la confección de un diseño desde el exterior de la organización, hacia su interior. La finalidad de este método, es poder obtener una perspectiva más amplia de los distintos procesos involucrados. Para el desarrollo metodológico, se han realizado principalmente entrevistas con diversos stakeholders de la industria, como también recopilación de información disponible desde TRANSVE S.A.

Los puntos a desarrollar en cada etapa son:

ANALISIS EXTERNO

- Descripción del Mercado: descripción de los inicios del mercado de transporte vertical en Chile, su evolución y concentración actual.
- Entorno Externo: análisis del entorno de la industria y entorno de los competidores. Puesto que una empresa no puede controlar directamente los segmentos del entorno general en las que están imbuidas, es importante el poder estudiar las tendencias esperadas, para poder contar con una base para pronosticar los efectos que tendrá las estrategias que adopte la empresa. Al analizar el entorno de la industria, se revisarán los diversos segmentos que influyen directamente en la empresa: económico, físico, sociocultural, demográfico.
- Perfil del Cliente: para esta etapa, se definió realizar una segmentación de clientes, dado determinadas variables arbitrarias. A posterior se realizaron entrevistas con clientes, a fin de obtener un perfil más acabado.

ANALISIS INTERNO

- Misión, visión, filosofía y valores de la empresa: en este análisis se presentan las declaraciones vigentes dentro de la organización, y se destacan los factores más claves de esta declaración inicial.
- Productos y servicios de la empresa: confección de un listado de productos y servicios destacados de la empresa, y que servirán para realizar el encaje con los requerimientos de sus clientes. Esto será la base para la confección de la propuesta de valor.

- Aliviadores frustración y creadores de alegría: confección de un listado de productos y servicios de la empresa, que generan alivio a las frustraciones de sus clientes. Adicionalmente se genera un listado de los productos de la empresa, que generan alegrías a sus clientes.

CONFORMACION DEL DISEÑO ESTRATEGICO

- Posicionamiento Estratégico: Se realiza análisis de posicionamiento utilizando el Modelo Delta, que ubica al consumidor en el centro de la estrategia. La idea es poder lograr una estrategia que ofrezca valor a los clientes de TRANSVE S.A. , yendo más allá que el lograr únicamente una ventaja competitiva
- Formulación de Objetivos Estratégicos: definición de objetivos estratégicos, tomando en consideración el posicionamiento definido en el punto anterior. Para esta formulación se ha optado por la simplicidad e impacto de los objetivos: estos deben de ser de un ámbito acotado y claro, además de contar con la cualidad de poder ser medidos en el tiempo. En concordancia con la definición anterior, se ha definido que los objetivos serán solo dos a desarrollar en el presente trabajo.
- Conformación de la propuesta de valor: para la definición de la propuesta de valor, se ha considerado como etapa previa, el realizar el encaje entre los requerimientos y deseos del cliente, respecto de los servicios que la empresa provee. Con el encaje ya realizado, se realizaran diversos prototipos de propuesta de valor.
- Análisis FODA: se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, dado el posicionamiento y propuesta de valor diseñados.
- Elaboración del Mapa Estratégico: se realiza una representación gráfica de las distintas interconexiones de la estrategia.
- Sugerencia de Indicadores de Control: se confecciona listado de indicadores de control para el mapa estratégico, de acuerdo a las perspectivas de los dueños, financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje-crecimiento. Para cada indicar, se definen los responsables de seguimiento y objetivo a lograr

Cabe agregar, que para el desarrollo de alguna de estas etapas, se realizan entrevistas con la alta dirección y socios de la empresa, para obtener información y detalles necesarios (ver Anexo1, Preguntas Sugeridas).

9. RESULTADOS

Dentro de los resultados obtenidos en el presente trabajo, se destacan diversas entrevistas realizadas a los clientes, que permiten aportar información útil para un perfil acabado de los clientes de TRANSVE S.A. Otros resultados que podemos mencionar son:

1. Creación de un perfil de cliente segmentado y objetivo, que incorpora las alegrías, frustraciones y trabajos del cliente⁷,
2. Posicionamiento estratégico, basado en las necesidades del cliente
3. Conformación de una propuesta de valor, que encaja entre el perfil de cliente seleccionado
4. Creación de un mapa de la propuesta de valor.
5. Definición de Objetivos Estratégicos, tomando como referencia la propuesta valor ya realizada.
6. Confección de Mapa Estratégico, tomando como pilar de construcción todos los componentes anteriores.
7. Formular un listado de indicadores de control generales, que permitan guiar posibles desarrollos más profundos de control para la empresa.

10. ANALISIS EXTERNO

10.1 DESCRIPCION DEL MERCADO

Actualmente, Chile es un atractivo y seguro receptor de inversiones extranjeras para diferentes países del mundo y muchas empresas han comenzado a instalarse físicamente en el país, principalmente en Santiago, para convertirse en plataforma hacia terceros países Latinoamericanos. A su vez, nuestro país basa principalmente sus ingresos en las exportaciones que genera, que son principalmente de commodities. Lo anterior conlleva, en la necesidad de importar una gran cantidad de bienes y servicios. El mercado de ascensores no es la excepción, donde la totalidad de los productos en esta industria, son importados.

La evolución de la industria del transporte vertical, comienza en Chile a fines del 1800, cuando llega el primer ascensor a Valparaíso y es instalado en Santiago, en el Salón de Armas del Palacio Cousiño. Es en estas dos ciudades, donde nacen las primeras empresas ligadas al transporte vertical, tanto privadas, como municipales. Con el desarrollo y crecimiento de las construcciones en altura en diversas ciudades del país, comienza a conformar un mercado de proveedores de servicios de transporte vertical, que actualmente está concentrado en tres principales actores:

⁷ Los detalles sobre los conceptos acá mencionados se verán en el Capítulo 12

- La estadounidense OTIS, que a la fecha es la empresa con mayor participación de mercado en Chile y con presencia de 80 años a nivel nacional
- La sueca SCHINDLER, con 90 años operando en el mercado local
- La empresa alemana THYSSEN.

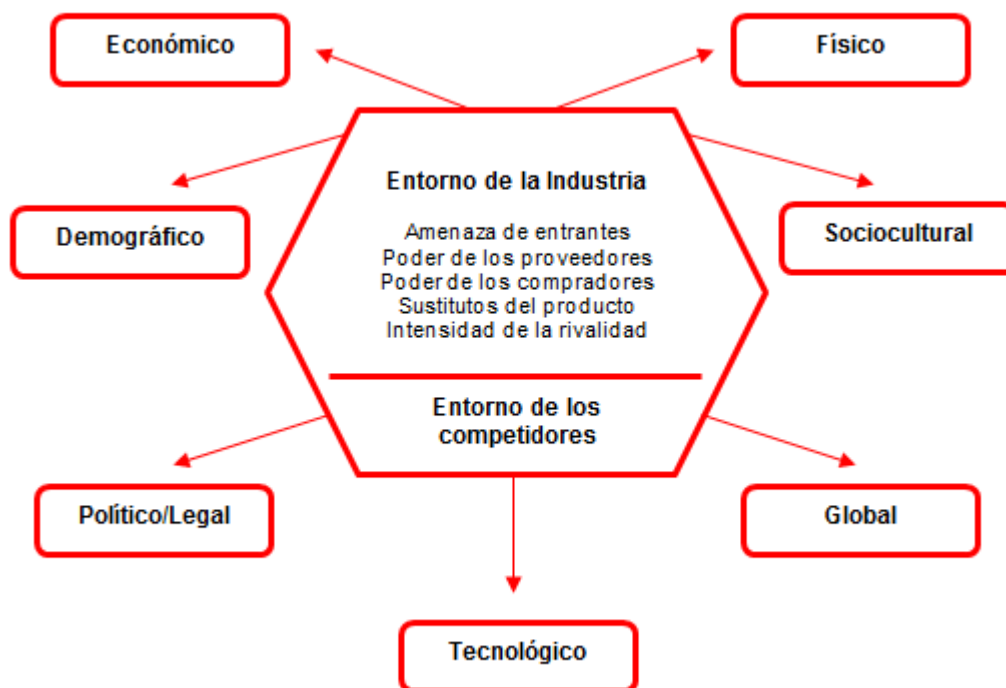
Estas tres empresas concentran casi el 80% del mercado actual de transporte vertical en el país. El 20% restante del mercado, se encuentra compuesto por cerca de 45 empresas, la participación de TRANSVE S.A. actualmente es entorno al 9%.

En Chile hay aproximadamente 30.000 ascensores instalados, anualmente se instalan unos 1.400 equipos nuevos y genera una decena de otros negocios, como reparaciones, mantenencias y modernizaciones.

10.2 ENTORNO EXTERNO

Para analizar el entorno externo, consideraremos el siguiente diagrama, para ver cada una de sus interacciones, considerando el entorno de la industria y el entorno de los competidores.

Figura 5, “El Entorno Externo”



Fuente: HITT; IRELAND; HOSKISSON. 2015. Administración Estratégica, Competitividad y globalización: conceptos y casos. 11ª Edición. México, Cengage Learning. 39P.

ENTORNO DE LA INDUSTRIA

Se analizan las siguientes variables de análisis:

Demográfico: Las regiones que concentran el 80% de los ascensores instalados son la Región Metropolitana, Quinta y Octava región. Lidera esta concentración, la metropolitana con un 60% aproximadamente. Es a su vez en estas regiones, donde se genera las mayores construcciones en altura del país.

Económico: Para nuestro país, ya en este 2015, se espera un bajo crecimiento esperado, entre un 2,3% y 2,5%, las proyecciones de crecimiento que estima el Banco Mundial no superan el 3,1%. Lo anterior sumado a una alta inflación, potenciada por un alto gasto público, conlleva a un escenario de crecimiento acotado.

Físico: En la actualidad las compañías fabricantes de equipos de transporte vertical, están interesadas en la sostenibilidad y en la responsabilidad social con el medio ambiente. Al ser equipos de uso intensivo de energía, los fabricantes se han preocupado de desarrollar equipos con bajo consumo y ahorro de energía, incluso algunas empresas como ORONA, han emitido bonos de carbono, como una muestra de responsabilidad social ambiental. Las tendencias futuras de equipos de transporte vertical, indican una fuerte tendencia en la sostenibilidad y cuidado al medioambiente.

Sociocultural: el desarrollo y el boom de la construcción de nuestro país, en especial la construcción en altura, ha generado una demanda intensa por contar con medios de transporte vertical adecuados. El desarrollo económico de nuestro país ha incentivado el crecimiento acelerado en la demanda de nuevas viviendas, en especial para los segmentos de jóvenes profesionales sin familia.

ENTORNO DE LOS COMPETIDORES

Político/Legal: Actualmente está vigente la Ley 20.296 que rige la actividad del transporte vertical en Chile, y que obliga a las empresas a estar inscritas en su registro. Este es un requisito fundamental para que las empresas puedan dedicarse a la instalación y/o mantención de ascensores y escaleras mecánicas en cualquier parte de nuestro territorio. Actualmente existe un incentivo tributario, aumentado, para la construcción en altura en el segmento DFL2, aprovechando excepción de impuestos para las empresas. El proyecto de reforma laboral, en discusión en el senado, conlleva una serie de elementos y atribuciones a los sindicatos, que deben ser considerados en su impacto en las operatividades de la empresa de transporte vertical, entendiendo su intensiva inversión en capital humano especializado y sindicalizado.

Tecnológico: La evolución tecnológica en la construcción de equipos de transporte vertical, también se ha imbuído en el rubro del transporte vertical. Las principales empresas fabricantes de transporte vertical (OTIS, SCHINDLER), han desarrollado diversas tecnologías de mejora en el ahorro, seguridad y confort para los pasajeros. Desde comienzos del 2000, todas estas mejoras han sido incorporadas por diversos fabricantes mundiales, generando una cierta de homogeneidad en torno a los productos ofrecidos. Es en este escenario de productos estandarizados, donde el servicio asociado al producto, tanto para su instalación como mantención preventiva, se ha convertido en un factor clave y de alta valorización para los clientes.

Global: la globalización para los diversos fabricantes de productos y servicios de transporte vertical, ha generado un mercado eficiente a la hora de ofrecer las mejores soluciones para sus clientes. Es en este escenario donde en las últimas décadas, han destacado principalmente los fabricantes asiáticos, en particular China, quienes han desarrollado productos de clase mundial, dado principalmente a sus economías de escalas y a la adopción de diversas tecnologías en sus procesos productos y de productos.

10.3 PERFIL DEL CLIENTE

Se ha procedido a realizar una serie de entrevistas y conversaciones abiertas, con los principales clientes de la empresa. Se ha definido como criterio de segmentación las siguientes variables:

Zona Demográfica: Región Metropolitana. Se ha considerado la capital del país, como primera variable de segmentación, dado que representa a concentración en la capital de ventas y operaciones de la empresa.

Ventas: Clientes con ventas superiores a MM\$USD 1, durante el periodo 2010-2015, y que actualmente estén dentro de la cartera de clientes de la empresa.

Antigüedad: se ha segmentado por aquellos clientes que tienen más de 5 años como clientes de la empresa y que tienen a lo menos tres compras anuales de servicios.

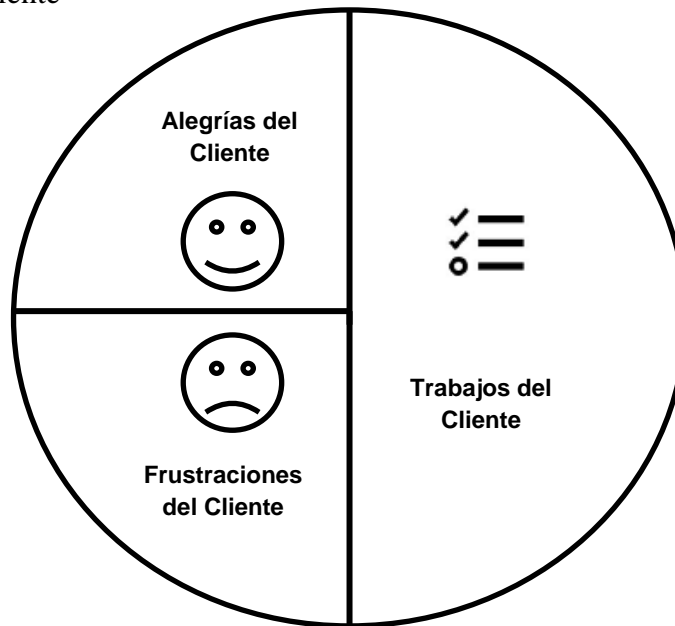
Una vez conformado el listado final (Ver ANEXO 5), se procede a realizar una serie de entrevistas personales, con cada uno de los decision makers. El objetivo principal de estas entrevistas es poder aportar los antecedentes necesarios para la creación de un perfil de cliente; y que de forma estructurada y detallada según el segmento analizado, permita conocer los trabajos⁸, frustraciones⁹ y alegrías¹⁰ de los clientes de la empresa.

⁸ Los trabajos del cliente describen “aquello” que intentan resolver, expresado bajo sus propios términos.

⁹ Las frustraciones describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con el trabajo del cliente.

¹⁰ Las alegrías describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Figura 7, “Perfil del Cliente”



Fuente: OSTERWALDER ALEXANDER, PIGNEUR YVES, SMITH ALAN, BERNARDA GREGORY. 2015. Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Barcelona, Centro Libros. 39p.

Para desarrollar las entrevistas de forma asertiva y concreta, se prepararon una serie de preguntas gatillantes (ver ANEXO 6), que sirvieran de catalizadores para obtener un perfil más acabado. El resultado de estas entrevistas, fueron tabuladas y agrupadas en un listado (ver ANEXO 7), para a continuación poder clasificarlas y ordenarlas por importancia y magnitud.

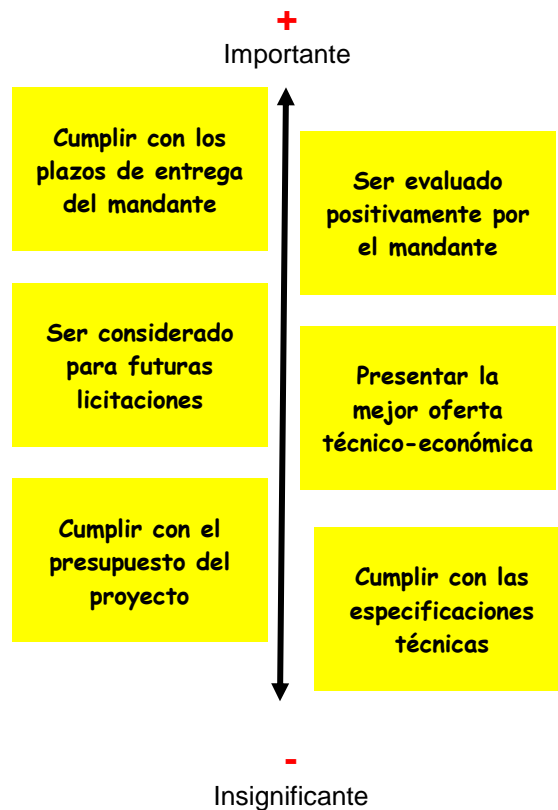
Trabajos del Cliente

Los trabajos del cliente, describen las actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser las tareas que intentan terminar, los problemas que intentan solucionar, o las necesidades que intentan satisfacer. Se distinguen cuatro tipos de trabajos que el cliente quiere resolver y los trabajos de apoyo:

- Trabajos funcionales, siendo aquellos en los que los clientes intentan realizar o terminar una tarea específica o solucionar un problema.
- Trabajos sociales: aquellos en los que los clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus.
- Trabajos personales/emocionales: aquellos en los que los clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar la paz mental en lo referente a inversiones o lograr sensación de seguridad en el puesto de trabajo.
- Trabajos de apoyo: estos están relacionados con la adquisición y el consumo de valor, ya sea como consumidores o como profesionales.

Los resultados de las encuestas con los clientes, nos permiten agrupar por orden de importancia los trabajos del cliente, de la siguiente forma:

Figura 8, “Trabajos del Cliente”



Fuente. Elaboración Propia

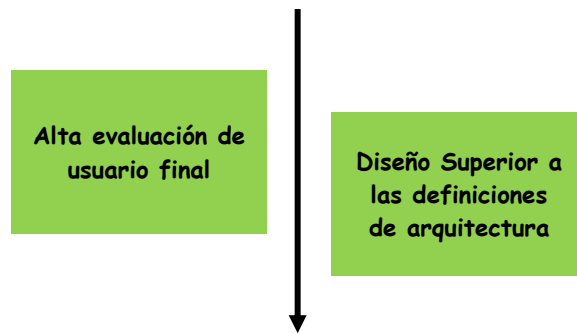
Un hecho interesante de notar es que para el cliente (ratificado durante las entrevistas), es de alta prioridad el cumplimiento de compromisos, y en como el desarrollo de la construcción del edificio, conlleva una evaluación integral positiva sobre la gestión del cliente. Por contraparte, las especificaciones técnicas tienen una baja prioridad, en principio porque nos encontramos en un mercado donde el “producto” (ascensores, escaleras mecánicas) es relativamente homogéneo con similares prestaciones técnicas para todos los oferentes. Esto último nos puede sugerir que el componente de servicios asociados al producto (gestión de venta, instalación, postventa, mantención, etc.) es un componente que puede ser diferenciador, en un mercado que es percibido como homogéneo técnicamente, por el cliente.

Alegrías del Cliente

Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren los clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían una sorpresa. Los resultados de las encuestas con los clientes, nos permiten agrupar por orden de importancia las alegrías de los clientes de la siguiente forma:

Figura 9, “Alegrías del Cliente”





-
Agradable

Fuente. Elaboración Propia

Uno de los hechos destacables de esta agrupación, es la alta valorización que los clientes han otorgado a una gestión que permita anticiparse a los diversos problemas que ocurren durante la instalación de los ascensores, en especial para aquellos problemas que son originados por el mismo cliente. Es en esta misma instancia, que la entrega antes de la fecha pactada de los equipos, es altamente valorada por el cliente y considerada como una alegría inesperada¹¹.

Frustraciones del Cliente

Las frustraciones describen lo que molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo o, simplemente, lo que les impide resolverlo. También describen los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos relacionados con resolver mal un trabajo o directamente no resolverlo.

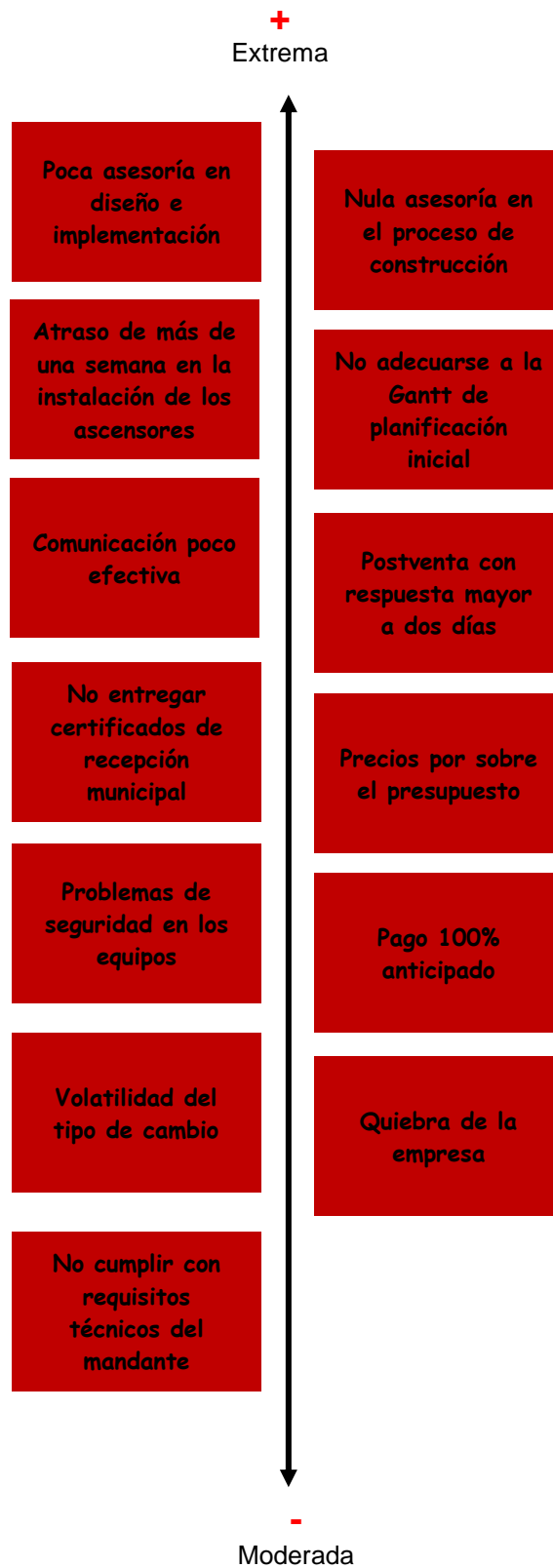
Características, problemas y resultados no deseados Las frustraciones son funcionales (puede ocurrir que una solución no funcione, no funcione bien o que tenga efectos secundarios negativos), sociales («quedo mal haciendo esto») o secundarias («es un fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto»). También pueden conllevar sensaciones no deseadas («este diseño es feo»).

Obstáculos Los elementos que impiden que los clientes empiecen un trabajo o que los hacen ir más lentos («me falta tiempo para hacer esto como es debido» o «no me puedo permitir ninguna de las soluciones existentes»).

Riesgos (resultados potenciales no deseados) Lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas («puede que pierda credibilidad cuando utilice este tipo de solución», o «un agujero de seguridad sería desastroso para nosotros»). Los resultados de las encuestas con los clientes, nos permiten agrupar por orden de importancia las frustraciones de los clientes de la siguiente forma:

¹¹ Las alegrías inesperadas son aquellas que van más allá de las expectativas y deseos del cliente.

Figura 10, “Frustraciones del Cliente”



Fuente. Elaboración Propia

11 ANALISIS INTERNO

11.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

TRANSVE S.A., es una empresa nacida en 1996, que se dedica a la importación, instalación, mantención y reparación; principalmente de ascensores, escaleras mecánicas, rampas y otros equipos de transporte vertical. Con aproximadamente 2.000 unidades comercializadas, se ha consolidado como la empresa más grande de capitales nacionales, con cobertura en todo el país. Su estructura organizacional está basada en una Gerencia General, que lidera subgerencias de áreas comerciales y operativas (ver Anexo2, Organigrama TRANSVE S.A.).

Hacia 1996 existía en Chile una intensa actividad en el área de la construcción, que motivó a distintas compañías extranjeras fabricantes de ascensores a estar presentes en nuestro país. La compañía fabricante de ascensores, ORONA de origen Vasco, fue una de ellas. Este proveedor extranjero generó una de las primeras alianzas estratégicas de proveedores con TRANSVE. Hacia el 2008 TRANSVE S.A., inicia sus primeros pasos para lograr la certificación de calidad en sus procesos, sobre la base de la norma internacional ISO 9001: 2008. Ya para el 2010, TRANSVE es la segunda empresa en el país, en obtener la inscripción en el Registro de Contratistas del Ministerio de Viviendas y Urbanismo (MINVU), con la autorización en primera categoría como instalador de ascensores y escaleras mecánicas, y adicionalmente, la autorización en categoría única para mantención de ascensores y escaleras mecánicas en nuestro país. Conforme lo dispuesto por la nueva ley 20.296 que rige la actividad del rubro en Chile, las inscripciones señaladas es un requisito fundamental para que las empresas puedan dedicarse a la instalación y/o mantención de ascensores y escaleras mecánicas en cualquier parte de nuestro territorio.

Actualmente la empresa está conformada por 150 colaboradores, con operaciones desde Antofagasta hasta Puerto Montt. Cuenta con oficinas en Antofagasta, Valparaíso, Región Metropolitana, Concepción y Temuco. Su estructura organizacional está liderada por un Gerente General (ver anexo 2)

11.2 MISIÓN, VISIÓN, FILOSOFIA Y VALORES DE LA EMPRESA

A continuación presentamos un breve resumen, de la declaración de la empresa y que es transmitida hacia toda su organización:

MISION

Satisfacer en forma integral la demanda de equipos de transporte vertical de pasajeros en nuestro país, prestando servicios con alto compromiso de calidad y eficiencia en la etapa de elaboración de proyectos, instalación y posterior conservación de los equipos. De esta forma, buscamos superar constantemente las expectativas de nuestros clientes

por medio de un servicio oportuno y ágil, que asegure la calidad, continuidad de nuestros servicios y confortabilidad de los equipos que mantenemos.

VISION

Ser la empresa de origen local, líder en prestación de servicios de ingeniería en transporte vertical de pasajeros dentro del territorio nacional, consolidándonos dentro del grupo de las empresas más importantes del rubro. Seremos una empresa de referencia a nivel nacional, reconocidos principalmente por nuestros altos estándares de calidad en productos, prestación de servicios y atención personalizada del cliente.

FILOSOFIA

Participar activamente como empresa de plena cobertura en el área de transporte vertical a lo largo de nuestro país logrando niveles óptimos de satisfacción en todos sus clientes y la realización personal de sus colaboradores.

Lograr una rentabilidad aceptable en los negocios realizados, que nos permita sustentar los objetivos de calidad en el producto y los servicios.

Asesorar con entusiasmo a sus clientes y proponer siempre la mejor solución acorde con la conveniencia de los usuarios finales.

Velar por una constante atención técnica a los equipos instalados hasta el término de su vida útil, con especialistas en permanente capacitación, realizada por nuestros mejores profesionales y el propio fabricante.

Mantener un grato ambiente de trabajo entre proveedores, nuestros trabajadores y clientes, que permita canalizar nuestra energía y toda nuestra atención a objetivos comunes y a nuevos desafíos.

Nos exigimos ser consecuentes con nuestras ideas, mantener la confianza de nuestros trabajadores, nuestros clientes y proveedores, que nos permita estar en constante crecimiento aportando nuevas fuentes de trabajo y oportunidades para quienes nos siguen. Asegurar presencia permanente a todos nuestros clientes más allá de la instalación de sus equipos.

VALORES

Valoramos las personas

Valoramos la lealtad

Valoramos la responsabilidad

Valoramos la calidad

Valoramos nuestros clientes

Es el secreto de nuestro éxito

Al analizar la declaración de la empresa se puede rescatar que en su declaración, la intencionalidad de generar servicios a sus clientes con altos estándares de calidad en sus productos, en la prestación de servicios y en una atención personalizada hacia sus clientes. A su vez no se aprecia claramente una segmentación de sus clientes objetivos,

esto podría generar confusiones al no reconocer que los clientes son diferentes entre sí, y tienen necesidades diferentes.

11.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA

A continuación se presenta una lista de los productos y servicios que ofrece la empresa, con la finalidad de poder realizar un encaje con el perfil del cliente analizado. Esta lista es una enumeración de todos los productos sobre los que se construye la propuesta de valor. Es importante notar que los productos y servicios no crean valor por sí solos, sólo en relación con un segmento de clientes específico y sus trabajos, frustraciones y alegrías. La lista de productos y servicios también puede incluir aquellos que ayudan a los clientes a desempeñar los papeles de comprador (comparar ofertas, decidir y comprar), cocreador (codiseñar propuestas de valor) y transferidor (deshacerse de un producto).

Figura 11, “Productos y Servicios de TRANSVE S.A.”



Fuente. Elaboración Propia

11.4 ALIVIADORES FRUTRACION Y CREADORES DE ALEGRIA

Aliviadores de frustraciones

Los aliviadores de frustraciones describen de manera exacta cómo los productos y servicios alivian las frustraciones específicas de los clientes. Para lograr esta lista, se debe resumir de manera explícita cómo se pretende eliminar o reducir algunas de las cosas molestan antes, durante o después de resolver un trabajo, o las que les impiden resolverlo. Las buenas propuestas de valor se centran en las frustraciones que importan a los clientes, sobre todo en las extremas.

Figura 12, “Aliviadores de Frustraciones”

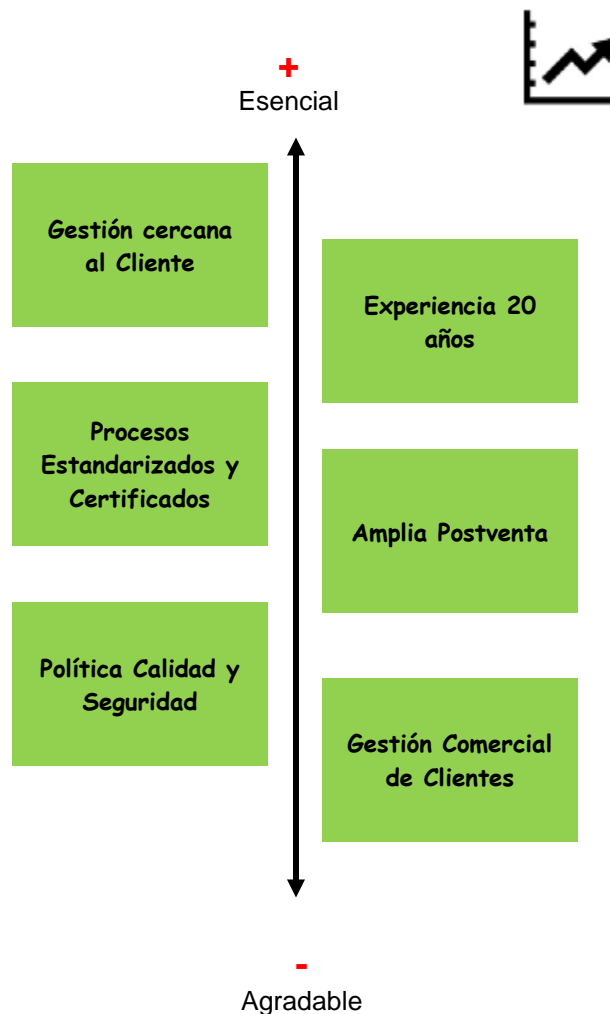


Fuente. Elaboración Propia

Creadores de alegrías

Los creadores de alegrías describen cómo los productos y servicios que tiene la empresa, crean alegrías para el cliente. La idea es resumir de manera explícita cómo se pretende producir resultados y beneficios, que son esperados por el cliente, aquellos que desea o con los que se sorprendería, entre los que se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y el ahorro en costos. Igual que los aliviadores de frustraciones, los creadores de alegrías no necesitan abordar cada alegría identificada por el perfil del cliente: es necesario centrarse en aquellos que son relevantes para el cliente y en los puntos en los que los productos y servicios de la empresa, pueden marcar la diferencia.

Figura 13, “Creadores de Alegrías”



Fuente. Elaboración Propia

12 CONFORMACION DEL DISEÑO ESTRATEGICO

12.1 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

INTRODUCCIÓN

El Modelo Delta abarca un conjunto de marcos conceptuales y metodologías, donde se sitúa al cliente al centro de la gestión. Examina las opciones primarias disponibles para establecer una vinculación con el cliente y propone como ligar la estrategia y la ejecución a través del alineamiento adaptativo en los procesos. Es modelo plantea la creencia que una empresa se debe a sus clientes. El centro de la estrategia debe ser el cliente. Juegan un rol clave, para obtener un buen desempeño, el atraer, satisfacer, y retener al cliente. Las estrategias clásicas están orientadas al producto. Muchas empresas tienden a ver a sus clientes como commodities ofreciéndole productos estandarizados, con canales masivos de distribución, haciendo pocos esfuerzos por satisfacer las necesidades individuales de sus clientes.

El Modelo Delta se basa en tres postulados estratégicos, definidos brevemente a continuación:

1. Creación de Valor Económico: Objetivo central de la estrategia

Por largo tiempo se ha aceptado que la empresa en su conjunto y las actividades comerciales individuales de la empresa tienen como objetivo fundamental lograr un desempeño financiero superior y sustentable medido en términos de rentabilidad de largo plazo. En efecto en primer lugar, el desempeño financiero debe ser de nivel superior, vale decir que se debe controlar una posición de liderazgo importante. Por lo tanto la empresa debe desarrollar un sentido de creatividad, de originalidad y exclusividad que la hagan digna de compensaciones especialmente atractivas. Otro punto importante de esta estrategia, es que este desempeño financiero superior debe ser sustentable, vale decir que no sólo debe descansar sobre una posición sólida de liderazgo, sino que esta posición debe ser prolongada, irrefutable y capaz de soportar los inevitables cambios que se produzcan en el ambiente. La Creación de Valor Económico es el objetivo central de la estrategia, pero es solamente el resultado, el producto de un trabajo bien hecho

2. Creación de la Propuesta Exclusiva de Valor para el Cliente - Vinculación con el cliente, base para la creación de valor económico

Una empresa se debe a sus clientes. Son el depósito de todas las actividades de la firma. En el corazón de la gerencia y ciertamente en el corazón de la estrategia está el cliente. Como se mencionaba anteriormente, la regla del juego es atraer, satisfacer y retener al cliente y establecer un lazo irrompible y una relación estrecha: la vinculación con el cliente. Esta vinculación implica otro desafío fundamental, porque sólo puede establecerse si se ha logrado adquirir un conocimiento y comprensión profundos de cada uno de los clientes que se atiende (o al menos a los más importantes), y es posible ofrecerles una propuesta económica de valor superior y exclusiva. Por último la

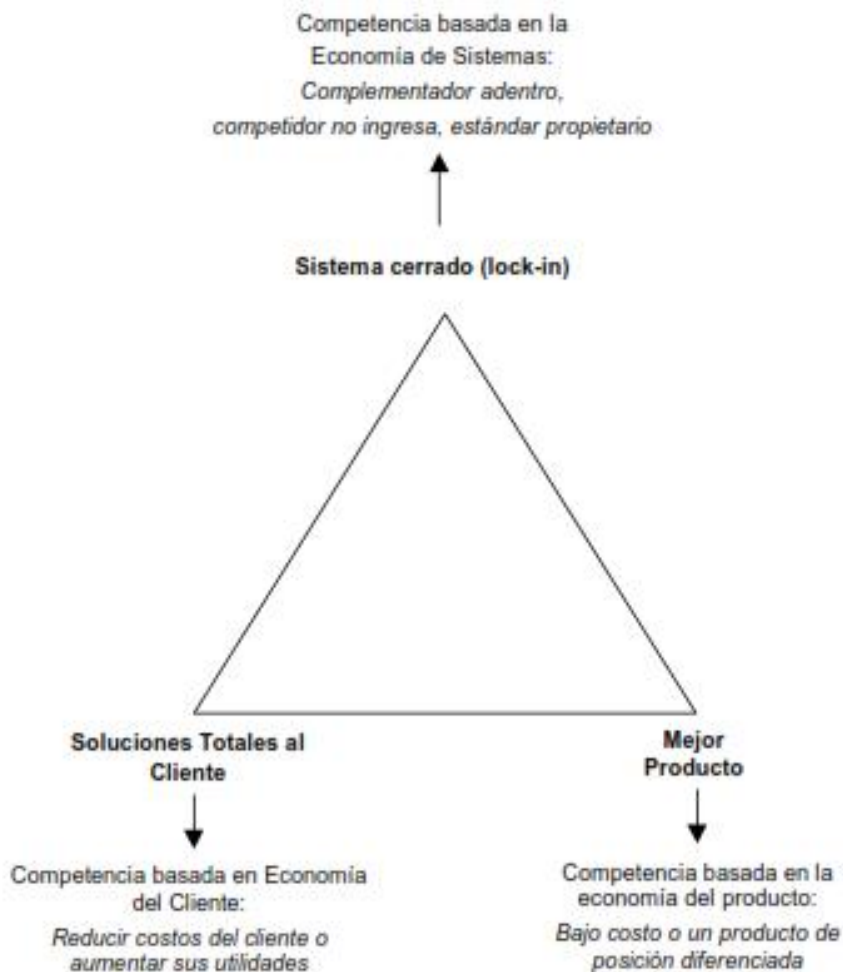
propuesta de valor exclusiva para el cliente debiera incluir la cartera de negocios y capacidad funcional completa de la empresa. En otras palabras, esta propuesta exige contar con una estrategia corporativa integral que sea lo contrario de una estrategia comercial aislada basada en productos individuales.

3. Creación del "Espíritu del Éxito" El flujo neto de talento como indicador clave de desempeño estratégico

Este postulado se relaciona con la capacidad de atraer, satisfacer y retener el talento. Se crea la necesidad de contar con un clima empresarial que impulsa lo más avanzado del arte de gerenciar y las respectivas compensaciones financieras. Por eso un indicador importante de la salud estratégica de una empresa es ese flujo neto de talento. Si es positivo significa que no existirán problemas para atraer y retener a su personal clave. Si es negativo vale lo contrario. Es la evidencia indesmentible que la organización, cualquiera sea la naturaleza de sus estados financieros actuales, deberá enfrentar en muy corto plazo apremios importantes.

Se definen tres alternativas estratégicas diferentes que presentan criterios muy distintos para lograr ese afianzamiento del cliente. Estas están gráficamente señaladas en el siguiente gráfico:

Figura 16 , “Modelo Delta, tres alternativas estratégicas”



Fuente: ARNOLDO C. HAX ARNOLDO C.; SLOAN, ALFRED. El Modelo Delta, La Necesidad De Un Cambio En La Orientación Estratégica, <http://intrawww.ing.puc.cl/siding/public/ingcursos/cursos_pub/descarga.phtml?id_curso_ic=2028&id_archivo=69507> [consulta 23 febrero 2016]

El posicionamiento del Mejor Producto se basa en la fórmula clásica de la competencia. El cliente es atraído por las características inherentes del propio producto, ya sea por bajos costos que le dan una ventaja de precios que puede transferirse parcialmente al cliente, o por la diferenciación que introduce características exclusivas que valora el cliente y por las que está dispuesto a pagar un precio superior. El producto tiende a ser estándar y desagregado. El cliente es algo genérico, masivo y sin rostro. La atención se centra principalmente en la competencia, la que se intenta igualar o superar. Sus fuerzas impulsoras son la economía del producto y la cadena interna de distribución que mueven una producción eficiente del producto. La innovación se centra en el proceso interno de desarrollo de productos. La mayor limitación de este enfoque radica en que llega al mínimo de relaciones con el cliente y de allí que las empresas involucradas se vuelven sumamente vulnerables a nuevos ingresos. A pesar de las limitaciones intrínsecas de esta posición estratégica, es lejos la más adoptada y la posición por descarte de todas aquellas empresas que no han estudiado deliberadamente otras alternativas estratégicas.

La Solución Total al Cliente es la situación completamente inversa al criterio anterior del Mejor Producto. En lugar de tratar al cliente en bulto, se busca comprender y relacionarse íntima y profundamente con el cliente, de esta forma es más factible crear propuestas valiosas que permiten relacionarse con cada cliente en particular. En lugar de desarrollar y vender productos uniformes y aislados, se busca entregar una gama coherente de productos y servicios que apuntan a mejorar la capacidad del cliente para crear su propio valor económico. En lugar de concentrarse hacia adentro de la cadena de suministro de la empresa, se busca desarrollar una cadena de suministro integrada que permita vincular a los proveedores y clientes clave. En lugar de centrarse en la competencia e imitarla, se busca redefinir las formas de captar y atender a los clientes aunando todas las capacidades corporativas, complementadas con servicios externos adecuados que perfeccionen la oferta de productos. En mismo consonancia, el proceso de innovación no está orientado al diseño de productos estandarizados sino que apunta a iniciativas con los clientes más importantes para desarrollar en conjunto productos exclusivos.

La alternativa estratégica de Lock-In del Sistema (Sistema Cerrado) es de alcance más amplio, incluyendo a la empresa extensa - la firma, los clientes, los proveedores y, lo más importante, a los complementadores¹² clave. Resulta fundamental en esta alternativa identificar, atraer y nutrir a estos complementadores que generalmente son empresas externas pero que pueden también pertenecer a la corporación, sobre todo en el caso de organizaciones grandes y diversificadas. Rara vez se detecta y explota con eficacia a estos complementadores y es por eso que una estrategia de Lock-In del sistema debe comenzar con un alcance corporativo global, no sólo para un producto o negocio, y continuar con la identificación e incorporación de todos los actores externos básicos que pueden transformarse en complementadores. El cliente sigue estando en

¹² Un complementador es una empresa cuyos productos y servicios refuerzan la propia línea de productos y servicios

el centro, pero ahora se ha ampliado al máximo la empresa. Se toma en cuenta la cadena completa de suministros y no únicamente la cadena de suministro del producto. La riqueza y profundidad del producto y/o servicio, encierra a este en el interior del sistema y lo cierra a la competencia. Esto fuerza al cliente a comprar su oferta y construye relaciones con el cliente. Un buen ejemplo de esto, es que una empresa desarrolle y se apodere de las normas industriales. Otro elemento clave para este posicionamiento es la propiedad de canales de distribución exclusivos que limiten el acceso a los competidores externos. Una empresa que logre crear un sistema cerrado puede ejercer un tremendo poder. No siempre es posible estar en condiciones de encerrar un sistema ya que existe una condición previa. La adopción masiva del producto en sí misma debe ampliar considerablemente el valor del producto percibido por el cliente.

La estrategia de posicionamiento que se selecciona para el posicionamiento de TRANSVE S.A., será la basada en la Solución Total al Cliente, dentro de este posicionamiento buscamos en primera instancia el poder cubrir las distintas necesidades del cliente (alegrías y frustraciones), mediante el uso de las capacidades instaladas de la empresa. Este posicionamiento debe tener la capacidad de ser

- La propuesta de valor del cliente, está centrada en el cliente y busca lograr obtenerle economías.
- La Oferta de productos está basada en una composición personalizada de productos y servicios.
- Los canales de distribución están enfocados en un segmento acotados de clientes, en un canal directo hacia un grupo objetivo
- Se busca armonizar las marcas en torno al cliente, generando una cartera coherente de marcas
- La innovación y la vinculación con los clientes, esta potencialmente reforzada por la personalización y aprendizaje mutuo

La estrategia de Solución Integral al Cliente primero requiere de una adecuada segmentación de la base de clientes con un claro conjunto de prioridades para identificar la importancia relativa de cada cliente. También requiere de un conocimiento profundo del negocio del cliente Requiere una interacción de aprendizaje recíproca que derive en respeto y confianza mutua. Requiere una interacción de aprendizaje recíproca que El resultado final de esta estrategia es una proposición de valor hecha a la medida para cada cliente y que busca mejorar la posición de costos, ingresos o rentabilidad del cliente. Para alcanzar el posicionamiento de Solución Integral al Cliente, se opta por la estrategia de Redefinir La Experiencia del Cliente. Con esto se busca alterar la relación con el cliente desde el momento de la compra y durante el completo ciclo de vida del servicio prestado. Se requiere entender completamente cómo interactúan los clientes con un determinado producto o servicio y luego redefinir creativamente esta experiencia en beneficio de ellos, podemos considerar entre otras acciones:

- Implica examinar en detalle todas las interacciones con el cliente antes consideradas marginales (ventas, facturación, etc.) o bien propias del uso del cliente y que estaban fuera de nuestra visión.

- Se debe buscar establecer una relación con el cliente en vez de sólo realizar una transacción.
- Se deben establecer múltiples interfaces con el cliente

La Solución Integral al Cliente trae de vuelta la importancia de la centralidad del cliente y la necesidad de poner al cliente en el corazón de la empresa.

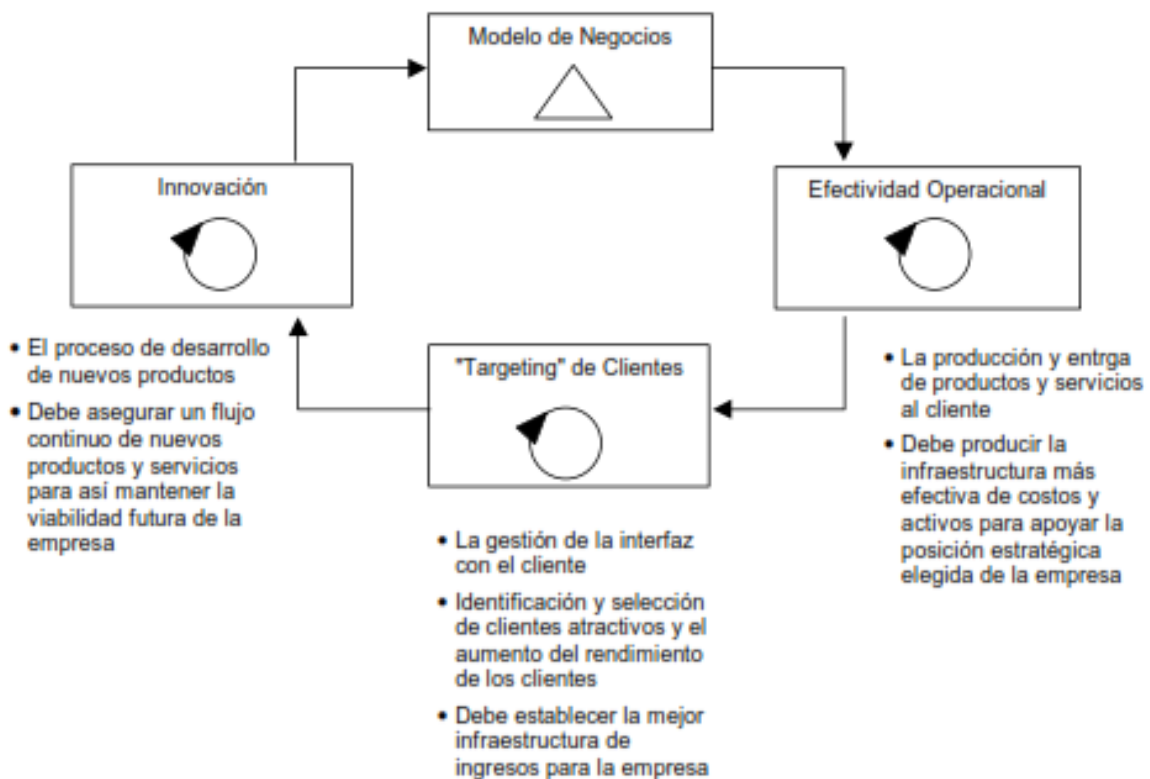
Procesos Adaptativos

Los procesos adaptativos nos indican cómo llevar la posición estratégica seleccionada, a un alto nivel de excelencia en la ejecución. Puesto que cada posicionamiento estratégico del triángulo genera un conjunto de tareas y actividades diferente, para nuestro posicionamiento seleccionado enfocado en solución total al cliente, este tendrá las siguientes particularidades en cada uno de los procesos del negocio:

1. Efectividad Operacional: la producción y entrega de bienes y servicios.
2. Targeting de Clientes: la gestión de las interfaces con el cliente
3. Innovación: el proceso de desarrollo de nuevos productos.

La figura mostrada a continuación representa las interacciones existentes entre el Triángulo - el cual es fundamental en definir el papel cambiante de cada proceso adaptativo - y entre los procesos en sí mismos - ya que cada uno de ellos tiene gran influencia sobre los demás.

Figura 17, “Procesos Adaptativos”



Fuente: ARNOLDO C. HAX ARNOLDO C.; SLOAN, ALFRED. El Modelo Delta, La Necesidad De Un Cambio En La Orientación Estratégica, <http://intrawww.ing.puc.cl/siding/public/ingcursos/cursos_pub/descarga.phtml?id_curso_ic=2028&id_archivo=69507> [consulta 23 febrero 2016]

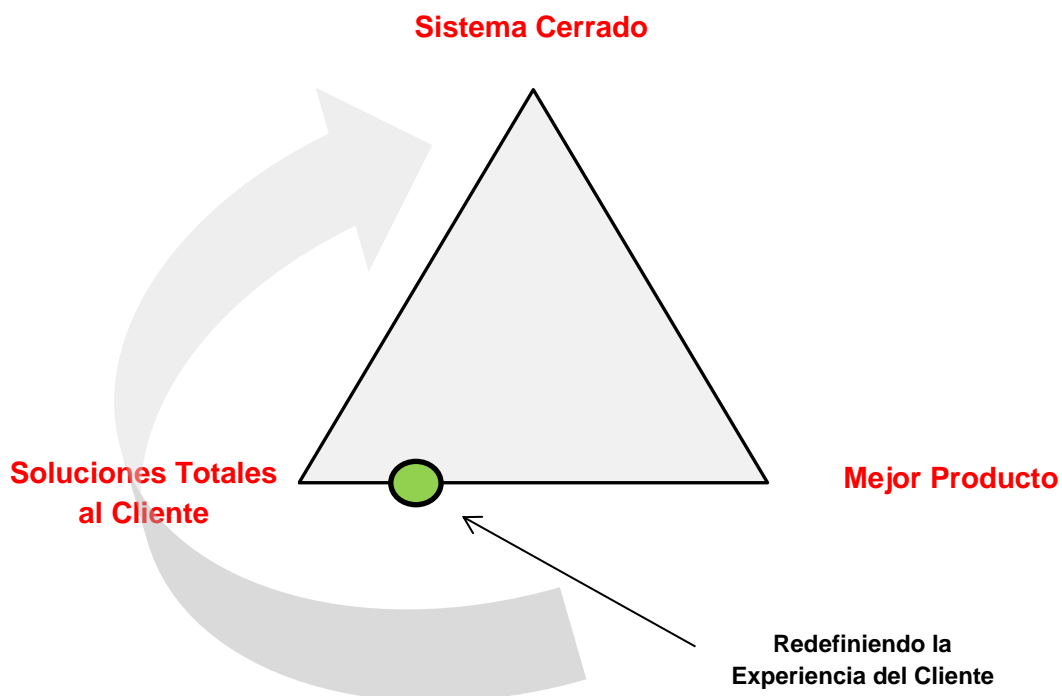
Para nuestra estratégica seleccionada de Solución Total a Clientes, los diversos procesos adaptativos serán de la siguiente forma

Efectividad Operacional: Mejorar la economía del cliente, mejorar los vínculos horizontales en los componentes de soluciones totales

Targeting de Clientes: Identificar y explotar oportunidades de agregar valor a clientes clave empaquetando soluciones y personalización. Aumentar el valor al cliente y posibles alianzas para agrupar soluciones. Seleccionar mercados verticales clave. Examinar opciones de propiedad de canales.

Innovación: Identificar y explotar el desarrollo conjunto asociado con la cadena de valor al cliente Aumentar la oferta a la cadena de valor al cliente para mejorar la economía del cliente Integrar e innovar funciones de atención al cliente Aumentar el afianzamiento del cliente a través de la personalización y el aprendizaje

. Figura 18, “Posicionamiento Estratégico de TRANSVE S.A.”



Fuente: Elaboración Propia

12.2 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Al definir un posicionamiento basado en Soluciones Totales al Cliente, se debe destacar a aquellos objetivos relacionados con la naturaleza integral de la solución (la venta de múltiples productos y servicios todos unidos), el servicio excepcional (tanto antes como después de la venta) y la calidad de la relación con el cliente.

Adquirir nuevos clientes, a menudo resulta costoso, y es posible que se logre a través de un único mix-producto de ingreso. Después de la costosa adquisición de un cliente nuevo, las empresas deben retenerlo (los costos anuales de retención, normalmente son más bajos que el costo de adquirir clientes completamente nuevos), profundizar la relación con él y ampliar esa relación para incluir la venta de múltiples productos y servicios relacionados. El objetivo, sin embargo, es captar y retener clientes para conseguir una alta rentabilidad, que dure el mayor tiempo posible.

Los procesos internos clave, están en el conjunto de objetivos de gestión de clientes. Las empresas desarrollan una profunda comprensión de lo que sus clientes valoran, establecen firmes relaciones de confianza con ellos, integran los productos y soluciones existentes en grupos individualizados, y los anidan a alcanzar el éxito. Los procesos de gestión de operaciones apoyan a los procesos de gestión de clientes ofreciendo a los clientes una amplia línea de productos y servicios.

Por otra parte debemos considerar en nuestro Mapa Estratégico, aquellos procesos de innovación de la empresa, que se focalicen en encontrar nuevas formas de crear valor para los clientes. La investigación se dirige más a comprender las futuras necesidades y preferencias de los clientes, que a la innovación básica en el producto. También se puede focalizar a encontrar nuevas formas para que los clientes accedan, usen los productos y servicios de la empresa.

Las competencias de los trabajadores se focalizan en las habilidades y conocimientos relacionados con los diversos productos y servicios que la empresa ofrece a los segmentos de clientes, que son su objetivo. Los trabajadores también deben poseer un excelente conocimiento de esos clientes y ser muy sensibles a sus preferencias. Deben contar con una amplia base de habilidades, de modo que los clientes que requieran o reciban servicios puedan ser atendidos por una sola persona, y no derivados de un empleado a otro. La tecnología de la información se focaliza en los datos sobre los clientes y en las capacidades analíticas para saber más sobre sus preferencias y comportamientos de compra. Las bases de datos amplias, y preferentemente propias, pueden proporcionar una fuente sustentable de ventaja competitiva a las empresas que dedican atención preferencial a sus clientes. Los programas informáticos de CRM aportan una visión completa e integrada de todas las transacciones de cada cliente con la empresa. Combinando el software de CRM con un sistema de costos basado en la actividad, las empresas pueden medir la rentabilidad de los clientes con exactitud en cada uno de los casos, obteniendo así una valiosa información que les permite transformar relaciones poco rentables, en relaciones con buen rendimiento económico. Las capacidades de data-mining¹³ sirven para que las empresas obtengan ideas muy claras para identificar segmentos de clientes, y proporcionarles productos y servicios en

¹³ Proceso que intenta descubrir patrones en grandes volúmenes de conjuntos de datos.

base a sus preferencias individuales y a su comportamiento de compra. Los sistemas de gestión del conocimiento sirven para transferir lo que se ha aprendido de los clientes de vanguardia, tanto para el desarrollo de nuevos productos y servicios, como a la mejora del servicio prestado a otros clientes.

Finalmente podemos indicar que los objetivos del capital organizacional de la empresa, permiten crear un clima y una cultura que presten especial atención al cliente entre los trabajadores. Los trabajadores deben comprender la primacía de los clientes y el valor que la empresa consigue por desarrollar y mantener relaciones de larga duración con los clientes.

Tomando en cuenta las observaciones anteriores, hemos definido los siguientes objetivos estratégicos:

1. Aumentar la Experiencia del Cliente

Se ha definido este como el primer objetivo a tener en consideración para el diseño del Mapa Estratégico. Este objetivo busca estar alineado con el perfil de cliente, y con el posicionamiento seleccionado para la empresa. Se busca como objetivo, el mejorar la experiencia percibida por el cliente, en cada uno de los procesos asociados a los servicios que entrega de la empresa. Para lograr cumplir este objetivo, es clave una cultura organizacional alineada y procesos que tengan la capacidad de retroalimentarse del cliente, para producir procesos de mejora continua. Los procesos asociados a las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, serán las bases que deben prestar un sólido soporte a la consecución final de este objetivo. Otro elemento importante, y muy valorado por el cliente, es el cumplimiento de los compromisos acordados. Por lo tanto para lograr aumentar la experiencia del cliente, es necesario en primer lugar una gestión que permita una definición realista de los compromisos adquiridos en primer lugar, a posterior, la empresa debe contar con procesos que permitan monitorear y gatillar planes de acción necesarios, para la consecución de los compromisos pactados con el cliente.

2. Cultura Organizacional

El segundo eje clave del Mapa Estratégico, será el mantener una cultura organizacional que esté centrada en el cliente. En efecto, para el cliente cada proceso donde interactúe con la empresa, debe ser la oportunidad para mejorar la experiencia de servicio del cliente. A su vez los procesos de información, deben apoyar la función de entregar información segmentada y precisa, que permita desarrollar servicios y productos personalizados para cada uno de sus clientes segmentados. En misma línea, esta cultura organizacional como objetivo estratégico, debe verse reflejada en los procesos internos de la empresa. Dichos procesos deberán alinearse en torno al cumplimiento de las necesidades del cliente, entregado servicios de calidad y que a su vez, agreguen valor al cliente.

12.3 CONFORMACION DE PROPUESTA DE VALOR

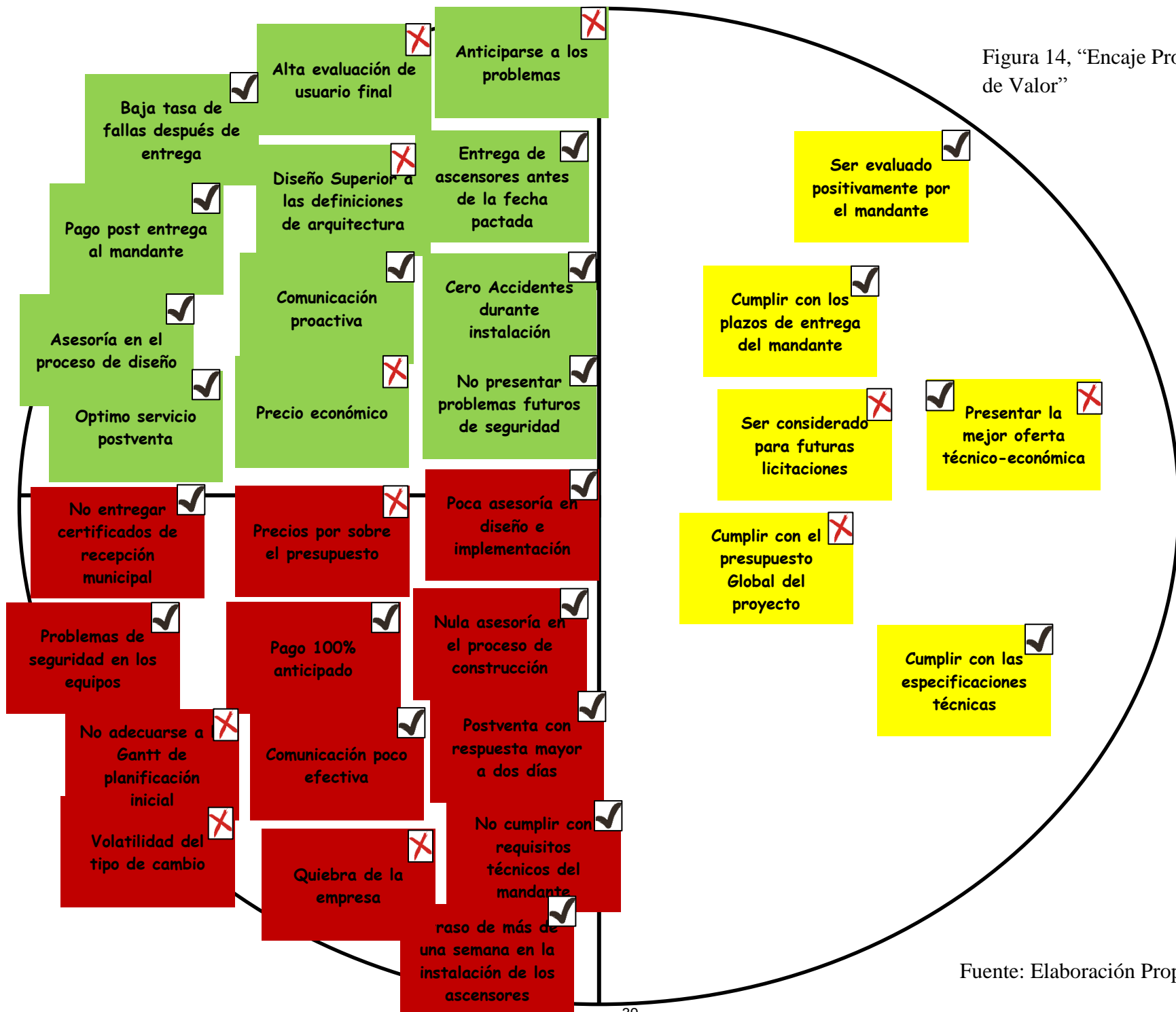
Encaje

Al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor que se presenta. Esto ocurre cuando se aborda los trabajos importantes para el cliente. Se alivian sus frustraciones extremas y se crean alegrías esenciales para ellos. Los clientes esperan y desean muchas cosas de los productos y servicios, aunque también saben que no pueden tenerlo todo. Para cumplir de mejor forma lo anterior, hay que centrarse en las alegrías que les importan más, y que marcan la diferencia. Por contraparte, los clientes tienen un montón de frustraciones y ninguna empresa puede encargarse de todas ellas de manera razonable. De forma similar que con las alegrías se debe concentrar en los puntos más importantes, y en aquellos que no hayan sido abordados lo suficiente.

El tipo de encaje de la propuesta de valor conformada, es del tipo producto-mercado. Este tipo de encaje tiene lugar cuando existen pruebas de que los productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías realmente crean valor para el cliente y encuentran tracción en el mercado. Este tipo de encaje es un proceso largo y repetitivo, no ocurre de la noche a la mañana, es un proceso que debe ser revisado y actualizado, según la evolución de las necesidades de los clientes.

En la siguiente Figura 14, se realiza una representación gráfica del encaje para TRANSVE S.A. donde se ha indicado visualmente los puntos que encajan y los que no se alienan, con los requerimientos de los clientes y los productos y servicios de TRANSVE S.A.

Figura 14, “Encaje Propuesta de Valor”

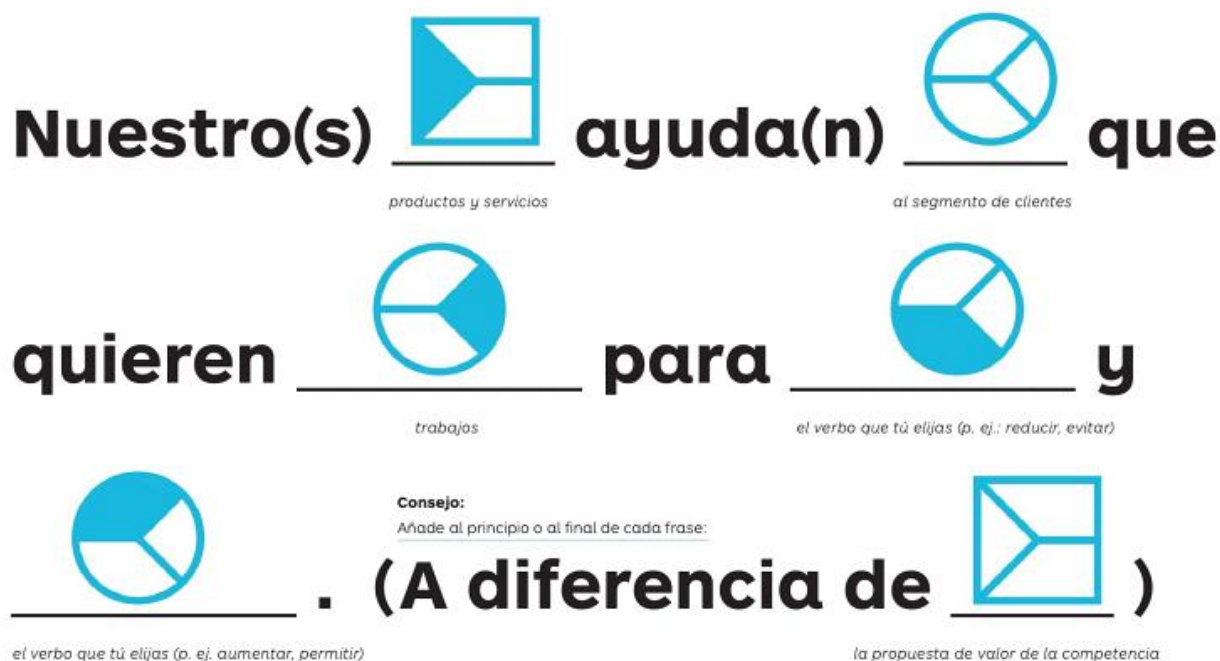


Fuente: Elaboración Propia

Se espera con la confección de la propuesta de valor, construir relaciones duraderas con los clientes. Con esto, los clientes sienten que la empresa entiende sus problemas y confían en que se desarrollará soluciones hechas a la medida.

Para confeccionar la propuesta de valor, se ha seguido un prototipo esquemático basado en el levantamiento anterior de productos, segmentación, trabajos, frustraciones y alegrías del cliente. El cuadro esquemático a utilizar es el siguiente:

Figura 15, “Esquema tipo de una Propuesta de Valor”



Fuente: OSTERWALDER ALEXANDER, PIGNEUR YVES, SMITH ALAN, BERNARDA GREGORY. 2015. Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Barcelona, Centro Libros. 112p.

Considerado esta plantilla se han generado una serie de prototipos, partiendo de las definiciones más literales, a versiones semánticamente más adecuadas y que mantengan el espíritu de aunar las distintas dimensiones analizadas: rescatar lo que motiva al cliente, rescatar lo que la empresa ofrece y encaja con el cliente.

Prototipo 1

Nuestra Asesoría en Venta, Planificación de Instalación de Equipos, Servicio Técnico 24 Horas, Proveedores Clase Mundial; **ayudan** a nuestros clientes, quienes **quieren** ser evaluados positivamente por sus mandantes, cumpliendo con las planificaciones preestablecidas y especificaciones técnicas establecidas, **para** evitar comunicación poco efectiva, poca asesoría en diseño e implementación, problemas de seguridad en equipos y **potenciar** Alta evaluación de usuario final, Pago post entrega al mandante, Optimo servicio postventa, Entrega de ascensores antes de la fecha pactada.

Prototipo 2

Nuestra asesoría cercana en la venta y postventa, de servicios de transporte vertical, **ayudan** a nuestros clientes, quienes **quieren** ser evaluados positivamente por sus mandantes, cumpliendo con las planificaciones preestablecidas y especificaciones técnicas establecidas, **para** evitar comunicación poco efectiva, poca asesoría en diseño e implementación, problemas de seguridad en equipos y **permitiendo** entregar optimas soluciones para los sus clientes, agregando valor a sus clientes con diversas soluciones que privilegien la calidad y seguridad.

Prototipo 3

Ofrecemos una asesoría cercana en nuestros distintos servicios de transporte vertical, **buscamos** que nuestros clientes, quienes **quieren** ser evaluados positivamente por sus mandantes, velando el cumplimiento de sus planificaciones y especificaciones técnicas, **para** evitar comunicación poco efectiva, poca asesoría en diseño e implementación, problemas de seguridad en equipos y **permitiendo** entregar optimas soluciones para los sus clientes, agregando valor a sus clientes con diversas soluciones que privilegien la calidad y seguridad.

Prototipo 4

Nuestros servicios de transporte vertical, **ayudan** a nuestros clientes a ser evaluados positivamente por sus mandantes, velando el cumplimiento de sus planificaciones y especificaciones técnicas, **para** evitar comunicación poco efectiva, poca asesoría en diseño e implementación, problemas de seguridad en equipos y **agregando** valor a sus clientes, con diversas soluciones que privilegian la calidad y seguridad.

Prototipo 5

Nuestros servicios de transporte vertical, **ayudan** a nuestros clientes a ser evaluados positivamente por sus mandantes, velando cumplir sus requerimientos técnicos y de planificación. Buscamos desarrollar con nuestros clientes una comunicación clara queremos acompañarlo y asesorarlo, en el diseño e implementación de sus requerimientos de transporte vertical y **agregando** valor a sus clientes, con diversas soluciones que privilegian la calidad y seguridad.

Propuesta de Valor Final

Nuestros servicios de transporte vertical, ayudan a nuestros clientes a ser evaluados positivamente por sus mandantes, velando cumplir sus requerimientos técnicos y de planificación. Velamos por desarrollar una comunicación clara y efectiva, queremos asesorarlo cercanamente en el diseño e implementación de sus requerimientos de transporte vertical, buscamos agregarles valor con diversas soluciones a su medida, que privilegian la calidad y seguridad.

12.4 ANÁLISIS FODA

Para realizar el análisis FODA, se consideraron las principales características y cualidades de cada dimensión analizada en la capítulo 10. Para poder representar un análisis más certero, se realizaron entrevistas abiertas con distintos stakeholders de la empresa, con la finalidad de lograr una observación más acabada y amplia.

Figura 6, “Análisis FODA”

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de casi dos décadas, en el desarrollo de diversos proyectos en conjunto a diversos tipos de clientes. • Red diversa de proveedores de clase mundial, de forma exclusiva para el país y con una larga trayectoria de productos con altos estándares de seguridad • Mix de productos, que presentan un abanico de alternativas para los distintos requerimientos de sus clientes. • Conocimiento técnico especializado en las diversas marcas que representa en el país. • Cumplimiento de normativas técnicas vigentes por el MINVU • Certificaciones de calidad y seguridad, en sus productos y servicios. • Altos estándares de seguridad en sus servicios actuales: poca siniestralidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de Crecimiento y aumento de participación en el mercado • Posibilidades de Integración Vertical en sus procesos • Aumento de la importancia de los servicios de postventa: mantención, reparación y atención ante emergencias • Incorporación de I+D para monitoreo de fallas y optimización de servicios • Diferenciación de la competencia, evitar la comoditización. 		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de proveedores, para sus diversas propuestas de valor. • Bajo desarrollo de I+D, desde y hacia los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabilidad económica del país: IMACON¹⁴, tipo de cambio de divisas extranjeras • Competencia agresiva: guerra de precios • Susceptible de adquisición por multinacionales • Movilidad Laboral • Reforma Laboral 		

Fuente: Elaboración Propia

¹⁴ Índice Mensual de Actividad de la Construcción

12.5 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Para el desarrollo visual del Mapa Estratégico, se ha considerado la representación en las siguientes dimensiones:

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se concentró el foco de lograr contar con un desarrollo organizacional del recurso humano, enfocado al desarrollo de una experiencia agradable para los clientes de TRANSVE. Junto con lo anterior se busca el fomentar la permanencia de los equipos de trabajo a lo largo del tiempo.

Perspectiva de los Procesos Internos

En esta perspectiva se hizo énfasis en la eficacia de las operaciones de la empresa, en el lograr profundizar y desarrollar una gestión integradora de soluciones hacia los clientes de TRANSVE S.A., y dado el conocimiento logrado en el punto anterior, innovar con propuestas de alta valorización para sus clientes.

Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se busca evidenciar de parte del cliente, los esfuerzos realizados por la organización en sus procesos internos. Es la instancia donde el cliente debe dar valor¹⁵, a las propuestas presentadas.

Perspectiva del Cliente

En esta dimensión del diseño estratégico, se plantea impactar en el objetivo final, mediante la rentabilidad de los diversos activos de la empresa, y mediante el ingreso de nuevos clientes

Perspectiva de los Dueños

En esta perspectiva se enfocó en análisis en lograr aumentar valor a largo plazo para sus socios.

Tomando los considerandos anteriores, la conformación del Mapa Estratégico se presenta en la siguiente Figura 19:

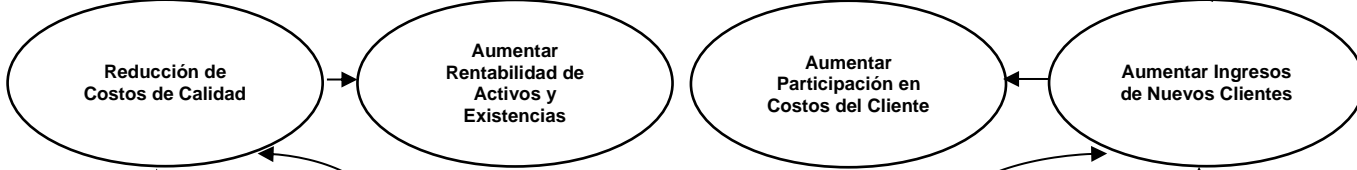
Figura 19, “Mapa Estratégico de TRANSVE S.A.”

¹⁵ Esta valorización por parte del cliente, se entiende como la etapa final de determinadas acciones y propuestas que entrega TRANSVE S.A. Ese el cliente el que debe decidir finalmente si los esfuerzos realizados por la empresa, le agregan valor a la propuesta que recibe.

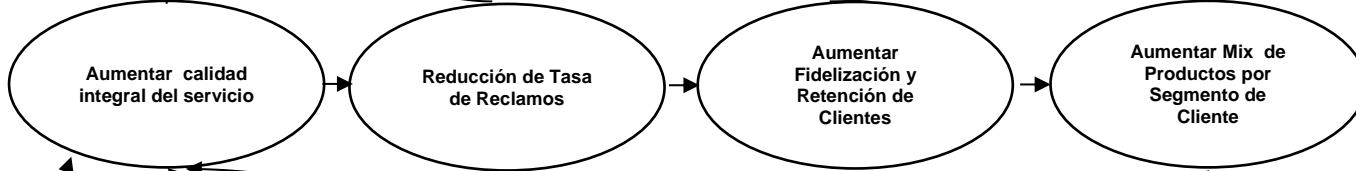
Dueños



Perspectiva Financiera



Perspectiva del Cliente

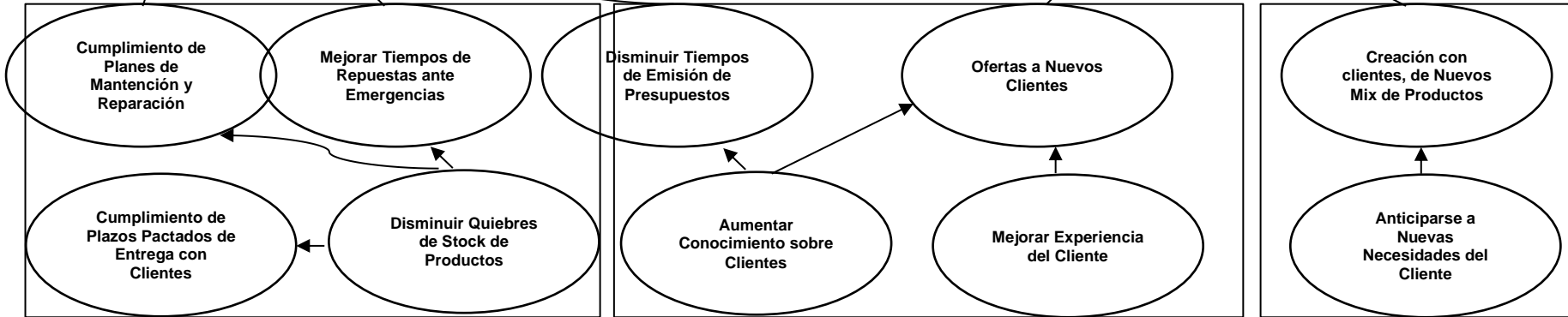


Gestión Operaciones

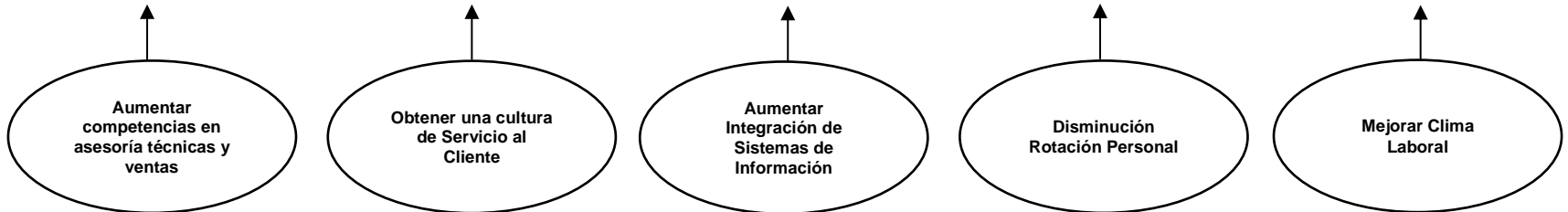
Gestión Clientes

Innovación

Perspectiva de los Procesos Internos



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: Elaboración Propia

12.5 SUGERENCIA DE INDICADORES DE CONTROL

Para la confección de la propuesta de indicadores de control, se ha optado por reducir el listado a solo un par de indicadores por cada una de las perspectivas. Debemos considerar que por cada desviación del indicador meta, se deben generar planes de acción para poder lograr los objetivos propuestos. Como comentábamos anteriormente en el Capítulo 4, este listado es una sugerencia de indicadores de control, para la implementación inicial del Mapa Estratégico. Es por ello que el foco inicial está en lograr eficacia del proceso global: en el medir el logro de determinados resultados, para a posteriormente evolucionar hacia un sistema organizacional más eficiente.

Tabla 3, “Listado de Indicadores de Control”

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	RESPONSABLE	KPI	META	MEDICION
Dueño	Aumentar Valor a Largo Plazo para los Socios	Gerente General	Rentabilidad Capital Invertido	>10%	Trimestral
Financiera	Aumentar Rentabilidad de Activos y Existencias	Gerente General	ROE, Rotación Existencias	>15%	Trimestral
Financiera	Aumentar Ingresos de Nuevos Clientes	Gerente Comercial	% Cliente Nuevos	>25%	Trimestral
Cliente	Aumentar calidad integral del servicio	Gerente General	Aprobación Encuesta Satisfacción	>85%	Semestral
Cliente	Reducción de Tasa Reclamos de Clientes	Gerente General	Encuesta Satisfacción	<15%	Semestral
Procesos Internos	Cumplimiento de Planes de Mantenimiento y Reparación	Gerente Operaciones	% Cumplimiento de Programación	>95%	Mensual
Procesos Internos	Cotización a Nuevos Clientes	Gerente Comercial	% Cotización a Nuevos Clientes	>20%	Mensual
Aprendizaje y Crecimiento	Obtener una cultura de Servicio al Cliente	Gerente RRHH	Aprobación Encuesta Satisfacción	>80%	Semestral
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar Clima Laboral	Gerente RRHH	Encuesta de Clima Laboral	> 80%	Semestral

Fuente: Elaboración Propia.

13 CONCLUSIONES

- El diseño de un mapa estratégico, destaca como una herramienta recomendada para poder encontrar las diferentes interacciones y relaciones causa-efecto. ¿Por qué? Por ser una herramienta sistemática, que incorporando las necesidades de los clientes y los servicios que una empresa ofrece, permite una hoja de ruta estratégica sólida como guía en la consecución de objetivos.
- El proceso de entrevistas realizadas con el perfil de clientes seleccionado, nos entrega valiosa información respecto a sus preocupaciones y anhelos. Una propuesta tradicional de misión, visión (mirada interna), difícilmente podría haber captado las necesidades fundamentales de los clientes.
- Uno de los temas comunes en las conversaciones con los clientes, es el alto valor que ellos dan al cumplimiento de los compromisos. Para ellos es percibido casi como un valor anhelado. Si bien los clientes entienden las distintas variables y contingencias en la prestación de servicios en el área de la construcción, esperan recibir de parte de sus proveedores de servicio de transporte vertical, una asesoría que sepa incorporar estas variables en compromisos alcanzables. Esto afecta directamente a la imagen de los clientes ante sus mandantes.
- Otro de los temas recurrentes en las entrevistas, es la necesidad del cliente de establecer una comunicación efectiva con sus proveedores de transporte vertical. Se da alta valorización a los canales efectivos y en la claridad de lo comunicado: nuevamente el tema de las expectativas generadas, y el cómo la empresa las gestiona, es un factor clave y diferenciador en el rubro del transporte vertical.
- El diseño del Mapa Estratégico para la empresa, se logró conformar a través de un proceso sistemático e integrador con el cliente, tomando las ventajas competitivas que presenta TRANSVE S.A. El encaje entre lo deseado por el cliente y las competencias internas de la empresa, nos permite generar una propuesta de valor “ganadora”, que busque de forma más asertiva captar la realidad del cliente (deseos y frustraciones) y como funciona con la proposición de la empresa.
- Dentro de los objetivos estratégicos y de las perspectivas del Mapa Estratégico, cobra especial relevancia la cultura organizacional de la empresa. Es a través de esta cultura enfocada hacia el cliente, es que es posible mejorar la experiencia de servicio del cliente. El contar con una organización que oriente sus diversas competencias internas hacia el cliente, es un elemento clave para que los procesos internos puedan gestionarse exitosamente. Durante todo el ciclo de vida de los servicios prestados por TRANSVE S.A., se genera un contacto permanente con el cliente. Esto presenta una buena oportunidad para profundizar el conocimiento de sus necesidades y mejorar la experiencia de sus clientes.

14 BIBLIOGRAFIA

- **Kaplan, Robert S; Norton, David P.** "Cuadro de Mando Integral"
- **Kaplan, Robert S; Norton, David P.** "Mapas Estratégicos"
- **Kaplan, Robert S; Norton, David P.** "Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral"
- **Hitt; Ireland; Hoskisson.** "Administración Estratégica, Competitividad y globalización: conceptos y casos"
- **Osterwalder Alexander, Pigneur Yves, Smith Alan, Bernarda Gregory.** "Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando".
- **Hax, Arnoldo; Wilde II, Dean.** "El Modelo Delta, un nuevo marco conceptual para la nueva economía"

15 ANEXOS

ANEXO 1, PREGUNTAS SUGERIDAS

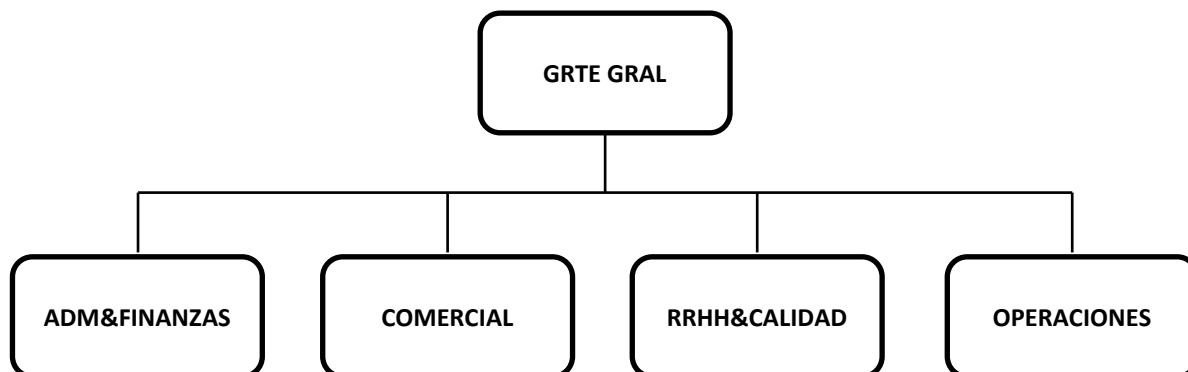
ANALISIS EXTERNO, Análisis de competidores, prácticas de mercado, opciones de crecimiento y diferenciación, amenazas:

- Cuál es la estrategia de crecimiento y diferenciación, que a su juicio debería tener una empresa que ingresa en el rubro?
- Cuál ha sido la estrategia de posicionamiento que han realizado las multinacionales que han sido exitosas?
- Cuáles son las expectativas de crecimiento para el mercado en los próximos 5 años?
- Cuáles son las principales amenazas del mercado?

ANALISIS INTERNO, Análisis de Fortalezas y Oportunidades Internas:

- ¿Cuál ha sido la estrategia de posicionamiento de la empresa?
- ¿Qué es lo que más valoran sus clientes, de la empresa?
- ¿Qué es lo que más valoran los trabajadores, de la empresa?
- ¿Cuál es el activo intangible más valioso de la empresa?

ANEXO 2, ORGANIGRAMA RESUMIDO DE TRANSVE S.A.



ANEXO 3, REQUISITOS REGISTRO TECNICO DEL MINVU

Registro Nacional de Instaladores, Mantenedores y Certificadores de Ascensores tanto Verticales como Inclinados o Funiculares, Montacargas y Escaleras o Rampas Mecánicas. En este registro se inscribe a los prestadores que ejecutan la Mantención, Instalación y Certificación de Ascensores. La administración del Registro es efectuada por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo a través de Las Secretarías Regionales Ministeriales de Vivienda y Urbanismo.

El Registro está compuesto por las siguientes especialidades:

A) Instaladores. Los que pueden inscribirse en alguna de las 3 Categorías si cumplen los requisitos señalados en el Art. 10 del D.S. 42/2012 (V. y U.).

1ª Categoría 100 unidades instaladas y 5 años de experiencia en el rubro.

2ª Categoría 50 unidades instaladas y 3 años de experiencia en el rubro.

3ª Categoría 10 Unidades instaladas y 2 años de experiencia en el rubro.

B) Mantenedores. Categoría única

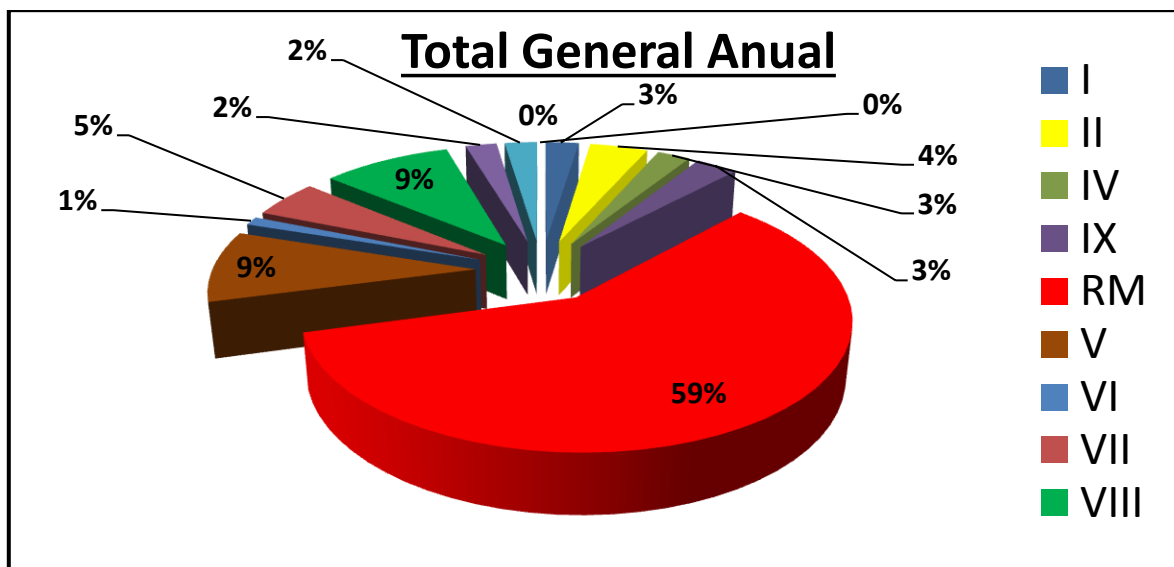
Requisitos 3 años de experiencia en el rubro con un mínimo de 5 unidades instaladas.

C) Certificadores. Categoría única

Requisitos 5 años de experiencia en el rubro con un mínimo de 10 certificaciones, instalaciones o mantenciones. Los inscritos en este registro tienen la obligación al año de la fecha de publicado este reglamento de actualizar los antecedentes señalados en el art. 21 del reglamento, si no lo hicieren, caducara su inscripción y para mantenerse inscritos, deben realizar una nueva solicitud de inscripción y actualizar los antecedentes que hubieren vencido, y en lo sucesivo esta actualización de antecedentes es anualmente.

ANEXO 4, PORCENTAJE VENTAS ANUALES POR REGIONES 2014

Distribución Porcentual Anual de Ventas de TRANSVE S.A., por Regiones del País



ANEXO 5, LISTADO DE CLIENTES ENTREVISTADOS

Cliente ¹⁶	Total
Empresa Constructora Ingenieros S.A.	\$ 1.448.446.320
Constructora Almagro S.A.	\$ 998.052.895
Constructora Briones y Martinez Ltda.	\$ 906.781.369
Empresa Constructora Grevia Ltda.	\$ 652.400.184
Constructora Digua Ltda.	\$ 620.677.238
Empresa Constructora Alborada Ltda.	\$ 592.192.681
Constructora Novatec S.A.	\$ 584.939.497
ISJ Metodo S.A.	\$ 557.371.840
Ingenieria y Construcciones Serinco Ltda.	\$ 468.482.353
Constructora JCE S.A.	\$ 455.862.668
Total general	\$ 26.081.733.848¹⁷

¹⁶ Listado solo de los primeros 10 Clientes

¹⁷ Ventas totales en pesos netos nominales, realizadas en periodo 2010-2015

ANEXO 6, RESULTADO DE ENCUESTAS A CLIENTES

TAREAS DE LOS CLIENTES

Cumplir con las especificaciones técnicas	Cumplir con el presupuesto del proyecto	Cumplir con el plazo de entrega del edificio	Ser considerado para futuras licitaciones
Presentar la mejor oferta técnico-económica	Ser evaluado positivamente por el mandante	Ser evaluado positivamente por el cliente final	

FRUSTRACIONES DE LOS CLIENTES

Volatilidad del tipo de cambio	Poca asesoría en diseño e implementación	No cumplir con los plazos comprometidos	Comunicación poco efectiva
Problemas de seguridad en los equipos	Postventa con respuesta mayor a dos días	Atraso de más de una semana en la instalación de los ascensores	No cumplir con requisitos técnicos del mandante
No entregar certificados de recepción municipal	Pago 100% anticipado	Precios por sobre el presupuesto	No adecuarse a la Gantt de planificación inicial
Quiebra de la empresa	Nula asesoría en el proceso de construcción		

ALEGRIA DE LOS CLIENTES

Anticiparse a los problemas	Entrega de ascensores antes de la fecha pactada	Pago post entrega al mandante	Asesoría en el proceso de diseño
-----------------------------	-------------------------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

Precio económico

Diseño Superior a las definiciones de arquitectura

No presentar problemas futuros de seguridad

Cero Accidentes durante instalación

Comunicación proactiva

Baja tasa de fallas después de entrega

Alta evaluación de cliente final

Optimo servicio postventa

ANEXO 7, DIVERSAS DIMENSIONES DEL MODELO DELTA

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	MEJOR PRODUCTO	SOLUCIONES TOTALES PARA EL CLIENTE	LOCK-IN DEL SISTEMA
Enfoque Estratégico	<u>Producto:</u> El negocio, su Sector y sus Competidores.	<u>Corporación:</u> La Firma, sus Clientes y sus Proveedores	<u>La Empresa Extensa:</u> La firma, sus clientes, sus proveedores y sus complementadores.
Benchmarking	Competencia	Clientes	Complementadores
La propuesta de valor para Cliente	<u>Centrada en Producto:</u> Economía del producto	<u>Centrada en Cliente:</u> Economía del Cliente	<u>Centrada en Sistemas:</u> Economía del sistema
Oferta de productos	Productos estándar	Composición personalizada de productos y servicios	Cartera de productos y servicios ampliada por Complementadores
Cadena de suministro correspondiente	<u>Cadena interna de suministro</u>	<u>Cadena integrada de suministro:</u> Proveedores, la Firma y los Clientes.	<u>Cadena de suministro de sistema:</u> Los proveedores, la Firma, los clientes, los Complementadores.
Canales correspondientes	Canales genéricos, distribución masiva.	Canal directo a grupo objetivo	Canal directo masivo
Impacto sobre las marcas	<u>Orientación al producto:</u> Explosión de marcas	<u>Marcas armonizadas en torno al Cliente:</u> Cartera coherente de marcas.	<u>Marcas armonizadas en torno al Sistema:</u> Integración de marcas
Enfoque de innovación	Desarrollo interno de productos	Innovación de productos en conjunto con el Cliente	Arquitectura abierta, los complementadores como innovadores clave.
Papel de Tecnología Informática	<u>Soporte interno:</u> Por ejemplo SAP.	<u>Soporte de Clientes y Proveedores:</u> Comercio electrónico (e-business y e-commerce)	<u>Soporte total de red:</u> Ejemplo, e-system.
Grado de vinculación con Clientes	<u>Escaso,</u> depende exclusivamente de las características del producto.	<u>Potencialmente alto</u> reforzado por la personalización y aprendizajes mutuos.	<u>Potencialmente el más alto</u> reforzado por el cierre (lock-out) al competidor y encierro (lock-in) del complementador.

ANEXO 8, LEY NUMERO 20.296

ESTABLECE DISPOSICIONES PARA LA INSTALACIÓN, MANTENCIÓN E INSPECCIÓN PERIÓDICA DE LOS ASCENSORES Y OTRAS INSTALACIONES SIMILARES

Teniendo presente que el H. Congreso Nacional ha dado su aprobación al siguiente

Proyecto de ley:

Artículo 1º.- Introdúcese en el decreto con fuerza de ley N° 458, de 1975, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que fija el texto de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, el siguiente artículo 159 bis, nuevo:

"Artículo 159 bis.- Los ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas, que se emplacen en edificios privados o públicos, deberán ser instalados y mantenidos conforme a las especificaciones técnicas de sus fabricantes y a las disposiciones que al efecto determine la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones.

Serán responsables de la mantención los propietarios, quienes deberán celebrar los contratos correspondientes.

La instalación y mantención de los ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas, deberán ser ejecutadas por instaladores y mantenedores que cuenten con una inscripción vigente en un registro que al efecto llevará el Ministerio de Vivienda y Urbanismo. El Ministerio podrá encomendar dicho registro a la entidad denominada "Instituto de la Construcción", cuya personalidad jurídica fuera concedida por decreto supremo N°1.115, de 1996, del Ministerio de Justicia o a otras entidades públicas o privadas, habilitadas para dicho efecto.

Asimismo, los propietarios deberán acreditar, mediante un certificado emitido por una entidad de certificación inscrita en la categoría correspondiente del registro a que se refiere el inciso anterior, que los ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas, han sido adecuadamente mantenidos y se encuentran en condiciones de seguir funcionando. Los plazos y condiciones de la certificación y el contenido del certificado, serán establecidos en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones en función de la capacidad de transporte de la instalación y el destino de las edificaciones.

En la instalación, mantención y certificación, deberá darse cumplimiento a las Normas Técnicas Chilenas vigentes sobre la materia. Dichas normas deberán actualizarse permanentemente.

Las certificaciones a que se refiere el inciso precedente deberán ser colocadas en un lugar visible del ascensor, tanto vertical como inclinado o funicular, e ingresadas y registradas, en la oportunidad que establezca la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, a la Dirección de Obras Municipales respectiva. El no ingreso oportuno deberá ser puesto en conocimiento del Juzgado de Policía Local, por la Dirección de Obras Municipales.

En caso de incumplimiento de las obligaciones derivadas del presente artículo se aplicará lo previsto en los artículos 20 y 21 de la presente ley. Para estos efectos, la multa será de hasta 150 unidades de fomento en contra del propietario."

Artículo 2º.- Modificase la ley N° 19.537, Sobre Copropiedad Inmobiliaria, en los siguientes términos:

1) Intercálase en su artículo 2º, numeral 3, letra a), entre la locución "techumbres," y la palabra "instalaciones", la siguiente frase:

"ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas, así como todo tipo de".

2) Intercálase en su artículo 7º, inciso primero, entre las frases "certificación periódica de las instalaciones de gas" y "o a gastos comunes urgentes o imprevistos", el siguiente texto, precedido de una coma:

"certificación de ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas y sus instalaciones".

3) Agrégase en el artículo 14 bis, el siguiente inciso final, nuevo:

"Asimismo, las alteraciones o transformaciones que afecten a las instalaciones de ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas, sean en bienes de dominio común o en las unidades de los condominios, deberán ser ejecutadas por empresas o personas que cuenten con una inscripción vigente en el registro de instaladores, mantenedores y certificadores del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y contar con el acuerdo de la asamblea de copropietarios y el permiso de la Dirección de Obras Municipales, cuando corresponda."

4) Modificase su artículo 23, del siguiente modo:

a) Intercálase, en su inciso primero, entre las expresiones "efectuar los actos necesarios para realizar la certificación de las instalaciones de gas" y "ejecutar los actos de administración", el siguiente texto:

"y el mantenimiento y certificación de los ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas y sus instalaciones;"

b) Agrégase el siguiente inciso tercero, nuevo, pasando los actuales incisos tercero, cuarto y quinto a ser cuarto, quinto y sexto, respectivamente:

"El administrador o quien haga sus veces está facultado para contratar la mantención y la certificación de los ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas y sus instalaciones, para lo cual deberá notificar al Comité de Administración conforme al procedimiento establecido en el inciso precedente."

Artículo 3°.- Créase el Registro Nacional de personas naturales y jurídicas que presten servicios de instalación, mantención y certificación de ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas, en adelante el Registro, a que se refiere el artículo 1° de esta ley.

La Dirección del Registro dependerá del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, quien lo administrará en forma directa o a través de terceros, de conformidad a lo que establece el artículo 1° de esta ley.

El reglamento, en función de la calidad técnica y experiencia, establecerá los requisitos de inscripción y las causales de inhabilidad e incompatibilidad para inscribirse y mantenerse en él.

Artículo 4°.- Las infracciones a las normas que regulen la instalación, mantención y certificación de funcionamiento de los ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas se clasificarán en leves, graves y gravísimas.

Se considerará como infracción leve y se sancionará con amonestación por escrito y multas de hasta 50 unidades de fomento el incumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y técnicas que regulen la instalación, mantención y certificación de funcionamiento de ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas que no estén calificadas como infracciones graves o gravísimas.

Se considerará como infracción grave y se sancionará con la suspensión del Registro, hasta por el plazo de un año, y multa de hasta 100 unidades de fomento:

a) El incumplimiento de las disposiciones señaladas en el inciso anterior, cuando provoque fallas graves en el funcionamiento de los ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas.

Se presumirá que existe una falla grave cuando ésta haya puesto en serio riesgo la seguridad de las personas.

b) El incumplimiento imputable de los plazos o condiciones acordadas al contratarse sus servicios, si de ello se sigue perjuicio para el mandante.

c) La reincidencia en la comisión de alguna infracción leve dentro de un período de dos años.

d) La emisión de certificaciones erróneas.

Se considerará como infracción gravísima y se sancionará con la eliminación o suspensión del Registro, hasta por el plazo de tres años en el segundo caso, y multa de hasta 150 unidades de fomento:

a) El incumplimiento de las disposiciones señaladas en el inciso anterior, cuando cause daño a la seguridad de las personas, lesiones o muerte.

b) La reincidencia en la comisión de alguna infracción grave dentro de un período de dos años.

c) Actuar encontrándose afectado por alguna causal de inhabilidad o incompatibilidad, o habiendo perdido alguno de los requisitos de inscripción en el Registro.

d) La emisión de certificaciones falsas.

e) Ser condenado por sentencia ejecutoriada debido a responsabilidades civiles o penales derivadas de la prestación de los servicios referidos en el artículo 3°.

Las acciones para perseguir las infracciones a que se refiere este artículo prescribirán en el plazo de dos años contado desde su comisión y su conocimiento corresponderá a los Juzgados de Policía Local.

Disposiciones Transitorias

Artículo 1°.- Las modificaciones introducidas por esta ley, también se aplicarán para la mantención y certificación de instalaciones existentes a su entrada en vigencia y comenzarán a regir cuando entre en funcionamiento el Registro a que se refiere el artículo 3°, o en un plazo máximo de dos años.

Artículo 2°.- El reglamento del Registro Nacional de personas naturales y jurídicas que presten servicios de instalación, mantención y certificación de ascensores, tanto verticales como inclinados o funiculares, montacargas y escaleras o rampas mecánicas, deberá ser dictado dentro del plazo de 180 días contado desde la publicación de esta ley.

Habiéndose cumplido con lo establecido en el N° 1° del Artículo 93 de la Constitución Política de la República y por cuanto he tenido a bien aprobarlo y sancionarlo; por tanto promúlguese y llévese a efecto como Ley de la República.

Santiago, 7 de octubre de 2008.- MICHELLE BACHELET JERIA, Presidenta de la República.- Patricia Poblete Bennett, Ministra de Vivienda y Urbanismo.- Edmundo Pérez Yoma, Ministro del Interior.

Lo que transcribo para su conocimiento.- Paulina Saball Astaburuaga, Subsecretaria de Vivienda y Urbanismo.

Tribunal Constitucional

Proyecto de ley que establece disposiciones para la instalación, mantención e inspección periódica de los ascensores y otras instalaciones similares (boletín N° 4975-14)

El Secretario del Tribunal Constitucional, quien suscribe, certifica que la Honorable Cámara de Diputados envió el proyecto de ley enunciado en el rubro, aprobado por el Congreso Nacional, a fin de que este Tribunal ejerciera el control de constitucionalidad respecto del artículo 4° del mismo; y que por sentencia de 16 de septiembre de 2008 en los autos Rol N° 1.208-08-CPR

Declaró:

- 1.- Que el inciso final del artículo 4° del proyecto remitido es constitucional.
- 2.- Que no le corresponde a este Tribunal pronunciarse sobre los incisos primero, segundo, tercero y cuarto del artículo 40 del proyecto remitido, por versar sobre materias que no son propias de ley orgánica constitucional.

Santiago, 16 de septiembre de 2008.- Rafael Larraín Cruz, Secretario.