



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA  
IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE ARTÍCULOS DE SEGURIDAD  
ELECTRÓNICA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**FRANCISCO JAVIER HENRÍQUEZ ROSAS**

**PROFESOR GUÍA:**

**OMAR CERDA INOSTROZA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:**

**JUANITA GANA QUIROZ**

**JERKO JURETIC DÍAZ**

**SANTIAGO DE CHILE**

**2016.**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL.  
POR: FRANCISCO HENRÍQUEZ R.  
FECHA: 13/10/2016  
PROF. GUÍA: SR. OMAR CERDA I.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE ARTÍCULOS DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA**

El presente trabajo de título tiene por objetivo elaborar la planificación estratégica 2016-2020 y diseñar un sistema de control de gestión estratégico para una empresa importadora y distribuidora de artículos de seguridad electrónica.

La empresa se llama Artilec y posee más de veintiocho años de experiencia en el rubro de la seguridad electrónica, reportando en el último año ingresos mensuales del orden de los 550 millones de pesos. Cuenta con aproximadamente sesenta trabajadores, que se distribuyen en la casa Matriz y en dos sucursales que la empresa posee en la ciudad de Santiago. El modelo de negocios se basa en la venta de productos que se importan a través de tres canales: minorista (retail), mayorista (grandes cuentas) y proyectos.

Actualmente la empresa enfrenta un mercado mucho más competitivo que el histórico (con la presencia de nuevos actores), que la impulsa a definir una nueva estrategia, estableciendo focos y aspiraciones a largo plazo, que le permitan proyectarse mejor.

La metodología utilizada para desarrollar la planificación estratégica planteada consiste en actualizar el último plan estratégico desarrollado (elaborado el 2010), a partir de un análisis del entorno externo e interno de Artilec. Los análisis se basan en conversaciones con los dueños de la empresa y sus gerentes e información de mercado recopilada. Con los resultados obtenidos se define una nueva estrategia a seguir; se diseña, además, un Balanced Scorecard (BSC) y un sistema de monitoreo para colaborar en la implementación de esta estrategia.

Los análisis realizados reforzaron la hipótesis de la creciente competitividad del mercado de la seguridad electrónica y destacaron los recursos técnicos (conocimiento y manejo de los productos) que posee Artilec como base de la estrategia. Como principales oportunidades detectadas, se destaca el constante crecimiento del mercado –promediando 10% de crecimiento anual en el último tiempo- y el aumento de la sensación de inseguridad en el país, lo que favorece la línea de productos de alarmas y sistemas de intrusión.

Como resultado de la planificación estratégica se plantea que Artilec sea líder del mercado de la seguridad electrónica en Chile –aumentando su participación desde un 25% en el año 2016 a un 33% hacia el año 2020-, siendo capaz de entregar soluciones complejas a sus clientes; teniendo como principales pilares su experiencia en el rubro, los recursos técnicos disponibles y el desarrollo de alianzas estratégicas y duraderas con proveedores.

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a mi familia, en especial a mis padres y hermano, ya que sin su ayuda y apoyo no hubiese sido posible alcanzar este logro en mi vida.*

*A mi pareja Katherine, por acompañarme siempre y apoyarme en los momentos difíciles de este proceso y de la vida en general.*

*A la Universidad y al club de fútbol Universidad de Chile, por enseñarme a luchar contra la adversidad y confiar en mis capacidades.*

*A la empresa Artilec, a sus dueños y colaboradores, muchas gracias por abrirme las puertas de la empresa y entregarme todas las facilidades necesarias para desarrollar el presente trabajo.*

*Muchas gracias a Omar y Enrique por entregarme su conocimiento y apoyo.*

*Dedicada a la memoria de mis abuelos (Emilio, Leonidas y Eliana).*

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
3.	OBJETIVOS.....	5
4.	MARCO CONCEPTUAL.....	6
4.1.	Planificación Estratégica.....	6
4.1.1.	¿Qué es una estrategia?.....	6
4.1.2.	Declaraciones Básicas (Misión, Visión y Metas).....	6
4.1.3.	Perfil de Capacidades Internas.....	7
4.1.4.	Análisis PESTE.....	7
4.1.5.	Fuerzas de PORTER.....	8
4.1.6.	Análisis FODA.....	10
4.2.	Ejecución Estratégica (Control de Gestión).....	11
4.2.1.	Mapa Estratégico.....	11
4.2.2.	Balance Scorecard.....	11
4.2.3.	Metodología de Monitoreo y Evaluación.....	12
5.	METODOLOGÍA.....	13
5.1.	Proceso declarativo.....	13
5.2.	Proceso analítico.....	13
5.3.	Proceso de diseño de la estrategia.....	15
5.4.	Diseño del Sistema de Control de Gestión.....	15
5.5.	Metodología de Seguimiento y Monitoreo.....	16
6.	ALCANCES.....	18
7.	RESULTADOS ESPERADOS.....	19
8.	ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	20
8.1.	Descripción general.....	20
8.2.	Productos.....	21
8.3.	Clientes.....	23
8.4.	Ventas.....	24
8.5.	Mercado y competidores.....	25
9.	PROCESO ANALÍTICO.....	27
9.1.	Análisis Interno.....	27
9.1.1.	PCI.....	27
9.1.2.	Fortalezas y Debilidades detectadas.....	33
9.2.	Análisis Externo.....	35

9.2.1.	<b>Análisis PESTE</b> .....	35
9.2.2.	<b>Fuerzas de PORTER</b> .....	40
9.2.3.	<b>Oportunidades y Amenazas Detectadas</b> .....	50
9.3.	<b>Factores Críticos de Éxito</b> .....	51
10.	<b>PROCESO DECLARATIVO</b> .....	53
10.1.	<b>Planificación Estratégica (2010-2015)</b> .....	53
10.2.	<b>Aspiraciones de la Empresa</b> .....	54
10.3.	<b>Actualización de las Declaraciones Básicas 2016-2020</b> .....	56
10.4.	<b>Metas 2016-2020</b> .....	56
11.	<b>ANÁLISIS FODA</b> .....	57
12.	<b>PROCESO DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA</b> .....	61
12.1.	<b>Lineamientos Estratégicos de Desarrollo (LED)</b> .....	61
12.2.	<b>Objetivos Estratégicos</b> .....	62
13.	<b>PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL</b> .....	67
13.1.	<b>Mapa Estratégico Artilec (2016-2020)</b> .....	67
13.2.	<b>Indicadores y Metas para cada Objetivo Estratégico</b> .....	69
13.3.	<b>Iniciativas estratégicas</b> .....	80
13.4.	<b>Cuadro resumen de objetivos, indicadores y metas por perspectiva</b> .....	85
13.5.	<b>Cuadro de Mando Integral</b> .....	88
13.6.	<b>Metodología de Monitoreo y Evaluación de la Estrategia</b> .....	90
14.	<b>RECOMENDACIONES PARA EL CORTO PLAZO</b> .....	93
15.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	95
16.	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	97
17.	<b>ANEXOS</b> .....	98
17.1.	<b>Balances 2014-2015 Artilec (en miles de pesos)</b> .....	98
17.2.	<b>Estado de resultados 2015 (en miles de pesos)</b> .....	100
17.3.	<b>Artefactos estratégicos</b> .....	101
17.4.	<b>Presupuesto ventas Artilec 2016</b> .....	102

# 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de título consiste en desarrollar una planificación estratégica para la empresa Artilec y abordar el diseño de la ejecución de la estrategia planificada a través de la elaboración de un sistema de control de gestión estratégico.

Artilec es una empresa importadora y distribuidora de sistemas de seguridad electrónica que posee más de veintiocho años de experiencia en el rubro, siendo una empresa pionera en el mercado de la seguridad electrónica en Chile. Los productos que comercializa se dividen en cinco líneas de negocio las cuales son: CCTV (Circuito Cerrado de Televisión), Alarmas de intrusión, Sistemas de incendio, Control de acceso y *Networking* (redes y cableado estructural).

Las ventas de la empresa se pueden clasificar de la siguiente manera: ventas a grandes cuentas (subdistribuidores e instaladores nacionales de artículos de seguridad), proyectos (por lo general en su desarrollo incluyen productos de diferentes líneas de negocios y los ejecutan empresas instaladoras) y retail (venta minorista y clientes finales). Los canales de ventas de mayor importancia para la empresa son los de proyectos y ventas a grandes cuentas, ya que la suma de ambos alcanza entre un 75 % a un 80 % de las ventas totales<sup>1</sup>. Las ventas durante el año 2015 alcanzaron los \$550 millones mensuales promedio.

En el año 2010 se realizó la última planificación estratégica de Artilec, la cual pretendía mantener posicionada a la empresa en el liderazgo del mercado y lograr su profesionalización<sup>2</sup>. El plan declaraba las aspiraciones y metas a alcanzar durante el período 2010-2015. Para la empresa no ha sido fácil crecer y cumplir con el plan estratégico trazado lo que ha traído consecuencias como: el aumento de gastos, disminución de márgenes operacionales y que el cambio de administración, —como consecuencia de la profesionalización—, no haya resultado de la manera esperada, retomando nuevamente la gerencia general la familia fundadora. Los dueños, al asumir nuevamente la administración de la empresa, se enfrentaron a un período de reordenamiento interno, en el cual se privilegió el ámbito operativo y táctico, dejando en segundo plano el ámbito estratégico con el fin de restablecer el equilibrio financiero y administrativo de la compañía.

Actualmente el directorio y la gerencia general han manifestado la intención de formalizar las aspiraciones que tienen para la empresa y actualizar el plan estratégico 2010 para alcanzar las metas que se tracen. Los cambios que ha sufrido el mercado durante los últimos años y el constante aumento de competidores y competitividad del mercado, hacen que la actualización de la estrategia sea un proceso indispensable (Artilec cayó en un 10 % su participación de mercado durante el período 2014-2015).

El objetivo central de la memoria es desarrollar una planificación estratégica, además de diseñar un sistema de control que garantice la ejecución de la estrategia en la empresa. Cabe destacar que dentro de los alcances del trabajo solo se considera el diseño de la ejecución de la estrategia y no su implementación. Debido a que el plan estratégico actual no fue implementado de acuerdo a lo esperado, se coincide —entre la empresa y el tesista— que diseñar un sistema que ayude a su

---

<sup>1</sup> Información extraída de la base de datos de ventas de la empresa durante el año 2015.

<sup>2</sup> La profesionalización se refiere a cambiar la administración familiar que tenía hasta el momento, por una gerencia seleccionada por la familia fundadora y asesores. Se desea establecer una cultura de alto desempeño y productividad con el fin de ser competitivos en el mercado.

ejecución se torna fundamental para no cometer los mismos errores de implementación de la planificación anterior y poder seguir el plan de acción de manera adecuada.

Los conceptos utilizados para el desarrollo de la memoria se basan principalmente en las publicaciones de Robert Kaplan y David Norton; además del *paper* “Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio” del profesor del DII, Enrique Jofré Rojas.

## 2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Como ya ha sido mencionado en la introducción, el presente trabajo de memoria consiste en elaborar una planificación estratégica y diseñar un sistema de control de gestión estratégico para la empresa Artilec (importadora y distribuidora de artículos electrónicos de seguridad).

El proyecto se puede dividir en dos macro-etapas:

- **Planificación estratégica.**
- **Diseño del proceso de ejecución de la estrategia.**

Para iniciar la planificación estratégica es importante realizar un análisis interno y del entorno de la empresa, identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el mercado (análisis FODA), con la finalidad de encontrar brechas y oportunidades a explotar en la empresa (proceso analítico). Se realizará un análisis del plan estratégico desarrollado el año 2010, principalmente desde la declaración de aspiraciones y metas que se definieron, con el fin de utilizarlo como base de la nueva planificación —entendiendo que hay puntos que aún pueden seguir vigentes—. Además, se realizarán jornadas con el directorio y entrevistas con los actores claves de la empresa con el objetivo de definir las aspiraciones y metas de Artilec durante el período 2016-2020 (proceso declarativo). Esta primera etapa finaliza con la formulación de la estrategia 2016-2020, los lineamientos estratégicos de desarrollo y los objetivos estratégicos de la empresa (proceso de diseño de la estrategia).

La etapa de diseño del proceso de ejecución tiene como eje fundamental diseñar un sistema de control de gestión. Para este diseño se utilizará como base el concepto del Balance Scorecard (Kaplan y Norton), elaborando indicadores (y métricas) ligados a los objetivos definidos en el proceso de ejecución. Estos indicadores serán ligados a metas, iniciativas y responsables que ayuden a su correcto cumplimiento. Para finalizar esta etapa, se diseñará un sistema de monitoreo y evaluación, que tiene como principal misión medir el grado de implementación de la estrategia en la empresa a través del tiempo.

El problema que la presente memoria aborda es el siguiente:

***“La empresa Artilec posee una planificación estratégica desactualizada, la cual no considera las condiciones actuales del mercado y el entorno”***

Debido al proceso de reordenamiento interno, la empresa no se ha detenido aún a analizar cuál es la posición en la que se quiere encontrar a largo plazo, ni cuáles serían las acciones estratégicas a seguir. Los líderes de Artilec declaran que realizar una planificación estratégica es vital para poder enfrentar las condiciones actuales del mercado, dado que entre el período 2014-2015 la empresa perdió terreno y disminuyó su participación en un 10 % aproximadamente. Además, de acuerdo a los recursos y capacidades que la empresa posee, destacan que Artilec debe ser una

empresa con competitividad estratégica<sup>3</sup> y capaz de posicionarse en un nivel de liderazgo del mercado.

Otro punto que abarcará la memoria dentro de su desarrollo es el del diseño de un método para ejecutar y monitorear el grado de implementación de la estrategia planificada. Esto es definido como un ítem fundamental por parte de los directivos, debido a que la anterior estrategia definida no fue implementada de manera óptima y, a raíz de esto, algunas consecuencias fueron las siguientes:

- Los gastos aumentaron y alcanzaron un 25 % sobre las ventas, cuando lo normal y adecuado para la empresa es que se encuentre entre un 18 % a 20 % (según declara la gerencia y el directorio).
- El EBITDA durante el año 2015 fue de un 8 %, cuando debió haberse aproximado a un 15 %, según declaran los mismos líderes de la empresa.
- La administración de la empresa volvió a ser liderada por los dueños producto de la falta de control y malas gestiones realizadas por la gerencia (se desviaron del plan estratégico trazado).

*“Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor”.*<sup>4</sup>

La anterior cita expresa de manera clara la importancia de realizar una planificación estratégica acorde al escenario actual en que se encuentra inserta la empresa y que formular una estrategia no garantiza que ésta sea aplicada.

El desafío a abordar en la presente memoria es el siguiente:

***“Actualizar la estrategia, dado los cambios del entorno y de la empresa, y establecer un mejor sistema de seguimiento y evaluación de las acciones estratégicas que se definan para el período 2016- 2020”.***

El correcto cumplimiento del desafío pretende volver a posicionar a Artilec como líder del mercado. Además, se desea mejorar la situación en cómo la empresa aborda el proceso estratégico, ya que el entorno y el mercado están en constantes cambios y los planes estratégicos necesitan ir adecuándose a ellos.

Se destaca que el directorio, los principales ejecutivos de Artilec y el profesor Enrique Jofré Rojas, asesor estratégico de la empresa, coinciden en la importancia del desarrollo de la presente memoria y en la factibilidad de su desarrollo.

---

<sup>3</sup> Concepto que se aplica a una empresa que tiene ventajas competitivas sostenibles con respecto a sus competidores y posee un alto grado de competitividad en el mercado en el que participa. Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert. “Administración Estratégica”, 2006.

<sup>4</sup> Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert. “Administración Estratégica”, 2006.

### 3. OBJETIVOS

A continuación, se presenta el objetivo general del trabajo de memoria y los respectivos objetivos específicos:

#### **Objetivo general:**

Elaborar una planificación estratégica 2016-2020 para la empresa Artilec y diseñar un sistema de seguimiento y control que permita apoyar y evaluar la implementación de la estrategia en el tiempo.

#### **Objetivos específicos:**

- Analizar la planificación estratégica desarrollada el año 2010 y entender sus principales elementos (visión, misión y metas).
- Definir las aspiraciones estratégicas de la empresa para el período 2016-2020, actualizando su misión, visión y metas.
- Realizar un análisis interno de la empresa con el fin de identificar sus puntos débiles y fuertes.
- Realizar un análisis externo con el fin de identificar las oportunidades y amenazas presentes en el mercado en que se desenvuelve la empresa hoy en día.
- Generar la planificación estratégica 2016-2020 para la empresa, definiendo lineamientos estratégicos de desarrollo a seguir.
- Transformar la estrategia definida en objetivos estratégicos específicos y claros para luego mostrar la causalidad entre ellos en un Mapa Estratégico.
- Diseñar indicadores para los objetivos estratégicos midiendo rendimientos, desempeños y cumplimientos de éstos en el tiempo.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa, con el fin de facilitar implementar la estrategia definida.
- Diseñar un proceso de monitoreo y seguimiento de los indicadores estratégicos que entregue una retroalimentación sobre el nivel de implementación de la estrategia.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual es la base teórica de la memoria, identifica los conceptos que serán claves para poder desarrollarla y alcanzar los objetivos planteados.

El presente trabajo se encuentra basado en los conceptos expuestos por Robert Kaplan y David Norton en sus libros “The Balance Scorecard”, “The execution Premium” y “Strategy maps”; en el paper escrito por el académico Enrique Jofré Rojas “Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios”; y en los apuntes de los cursos de Dirección Estratégica del profesor Jerko Juretic y Sistemas de Control de Gestión del profesor Iván Álvarez.

Para una mejor organización de los temas se divide el marco teórico en dos partes:

- **Planificación estratégica**
- **Ejecución estratégica**

### 4.1. Planificación Estratégica

#### 4.1.1. ¿Qué es una estrategia?

El concepto base para el desarrollo de la memoria es el de la estrategia. En el presente trabajo se abordará el concepto de estrategia desde la perspectiva empresarial y de negocios.

La respuesta a la pregunta planteada es la siguiente:

**“Una estrategia es un conjunto integrado de compromisos y acciones que una empresa utiliza para alcanzar sus aspiraciones y metas, explotando sus ventajas competitivas”.**

#### 4.1.2. Declaraciones Básicas (Misión, Visión y Metas)

Los conceptos que conforman la base de una planificación estratégica son los siguientes:

##### **Visión:**

La visión representa las aspiraciones de una organización o empresa; describe el posicionamiento que pretende alcanzar en un horizonte de largo plazo (la longitud del período se define durante la planificación estratégica).

##### **Misión:**

Este concepto debe identificar claramente las líneas de negocio de una empresa, el mercado en el que pretende posicionarse y el o los segmentos de clientes que tiene como *target* (objetivo). Representa el propósito por el cual existe la empresa.

##### **Metas:**

Reflejan los objetivos y las aspiraciones cuantificadas de la empresa durante un período de tiempo determinado.

### 4.1.3. Perfil de Capacidades Internas

A continuación, se define el concepto de Perfil de Capacidades Internas (PCI), el cual será utilizado para desarrollar el análisis interno de la empresa.

A modo de contexto, se comprenderá el concepto de “capacidad” primeramente. Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Suelen evolucionar y desarrollarse en el transcurso del tiempo, pues están basadas en el avance, la transmisión y el intercambio de conocimiento e información de los miembros de la empresa. Cada vez toma más fuerza la idea de que la experiencia, el conocimiento y las habilidades, son las capacidades más valiosas en una organización.

El PCI es un método que permite hacer un análisis interno de la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades.

Las dimensiones que abarca este método son las siguientes:

**Capacidad Directiva:** Se analiza la capacidad técnica que debe tener el directivo, el uso de los instrumentos de gestión, la capacidad de reacción frente a los cambios y la incidencia que tiene el liderazgo, cultura y trabajo en equipo.

**Capacidad Competitiva:** Se analiza el producto, la imagen y la marca del producto; la calidad, el precio y la diferenciación. Todo elemento que le dé competitividad al producto o servicio.

**Capacidad Financiera:** Se analizan los estados financieros, la solvencia y la liquidez de la empresa.

**Capacidad Tecnológica:** Se evalúa el uso de tecnología en la organización, tanto en la producción con el mejoramiento de la gestión en actividades de apoyo y el uso de sistemas computacionales.

**Capacidad del Talento Humano:** Esta capacidad analiza la cultura organizacional de los trabajadores y demás miembros de la organización, desde el punto de vista de sus capacidades, habilidades técnicas y trabajo en equipo.

**Capacidad Administrativa:** Se analiza desde cuatro de puntos de vista: planeación, organización, dirección y control.

### 4.1.4. Análisis PESTE<sup>5</sup>

Esta sección considera los conceptos que se utilizarán para realizar un completo análisis del entorno de la empresa, considerando el mercado en el que participa y el entorno que la rodea (económico, político, tecnológico, social y ecológico).

Primeramente, se define el concepto de análisis PESTE, el cual se utiliza para realizar un análisis del macro-entorno de la empresa. El análisis PESTE es una herramienta de gran utilidad para

---

<sup>5</sup> Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert. “Administración Estratégica”, 2006.

comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, el potencial y la dirección de un negocio. Analiza el entorno externo de la organización desde las siguientes dimensiones:

**Política:** Esta dimensión considera el sistema político actual, las instituciones políticas que afectan el mercado de la empresa, la estabilidad de los sistemas políticos actuales y las políticas públicas.

**Económica:** Considera la estabilidad macro-económica del momento, el tamaño y la naturaleza de la economía, el rol que cumple el Estado en la economía, como también las relaciones internacionales.

**Social:** Constituido por las actitudes y valores culturales de la sociedad. Hay que clarificar el tamaño de la población, la estructura etárea de la población, la distribución geográfica, la composición étnica, la distribución del ingreso, la población activa y su diversidad, como también las preferencias y las percepciones en cuanto a los productos y servicios.

**Tecnológica:** Estudia el ambiente tecnológico en el que se desenvuelve una empresa. Incluye las tecnologías disponibles en el mercado, el desarrollo e innovación en la forma de producir y las aplicaciones del conocimiento.

**Ecológica:** Es necesario conocer las regulaciones ambientales. Esta dimensión estudia la interacción de la empresa con el medioambiente.

#### 4.1.5. Fuerzas de PORTER<sup>6</sup>

Continuando con el análisis del entorno se define el concepto de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual se utiliza principalmente para analizar el mercado que rodea a una empresa. Es un modelo creado por el doctor en economía Michael Porter. Este modelo consiste en analizar las fuerzas del entorno que influyen en la estrategia de una empresa. Para el desarrollo de la memoria este análisis es muy importante, puesto que evidencia el escenario actual del mercado y los cambios que ha sufrido.

Las cinco fuerzas son las siguientes:

##### **Amenaza de nuevos entrantes.**

Está relacionada con la facilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado.

Puntos importantes a considerar:

- Economías de escala.
- Diferenciación de los productos.
- Requerimientos de capital.
- Costos por cambiar.
- Acceso a los canales de distribución.

---

<sup>6</sup> Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert. "Administración Estratégica", 2006.

- Desventaja de costos que no dependen de la escala.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

Estudia el poder o dependencia que ejercen los proveedores hacia los competidores de un mercado en términos de su necesidad o en la posibilidad o imposibilidad de reemplazos de sus servicios en algún caso. Los proveedores pueden aumentar precios o disminuir la calidad de sus productos.

Un grupo de proveedores tiene poder cuando:

- Está concentrado en unas pocas firmas.
- Existen pocos productos sustitutos.
- El comprador no es un cliente importante para el proveedor.
- El producto que se provee es un importante insumo.
- Existen altos costos de cambio de proveedor.
- Hay una amenaza creíble de integración hacia adelante.

### **Amenaza de productos sustitutos.**

Los productos sustitutos son bienes o servicios que cumplen funciones similares a los productos de la industria. Limitan los precios de los productos de la industria.

Representan una fuerte amenaza cuando:

- Existen pocos costos de cambio para los clientes.
- Precio del producto sustituto es más bajo.
- Calidad y desempeño del producto sustituto es igual o superior al producto de la industria.

### **Poder de negociación de los compradores.**

Estudia la dependencia de un sector o de las empresas que lo conforman en cuanto a sus compradores, de acuerdo a qué tan organizado estén y qué tanto depende de la venta de algún comprador particular o de varios de ellos. Los compradores negocian precios más bajos, mejor calidad de los productos y más servicios.

Los grupos de compradores tienen poder cuando:

- Compran parte significativa de la producción.
- La venta del producto es parte sustantiva de los ingresos del vendedor.
- Tienen bajos costos de cambio de producto o industria con productos estandarizados.
- Hay una amenaza creíble de integración hacia atrás.

### **Rivalidad entre las empresas que compiten.**

Estudia el nivel de competencia que se lleva a cabo en el ambiente en que se desarrolla la empresa. Cabe destacar que esta fuerza es la que cobra mayor relevancia en el presente trabajo,

ya que la competitividad ha aumentado dentro del mercado y se torna como necesario realizar una cuantificación del mercado y una caracterización de los principales competidores.

Factores a considerar en este punto:

- Numerosos competidores o competidores equilibrados.
- Características de los dominadores en el mercado.
- Participaciones de mercado.
- Crecimiento de la industria (utilización del concepto de consumo per cápita).
- Ausencia de diferenciación o costos bajos por cambiar.
- Barreras de salida (son factores económicos, estratégicos y emocionales que obligan a permanecer en la industria a pesar de tener cuestionables rentabilidades futuras).

**Ilustración 1. 5 Fuerzas de Porter**



**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.1.6. Análisis FODA<sup>7</sup>**

La matriz FODA se estructura con los resultados obtenidos en el análisis interno y en el análisis del entorno (mercado y macro-entorno). Este análisis permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que podrán afectar a una organización. A través del análisis interno de la organización se obtienen sus fortalezas y debilidades. Gracias al análisis del entorno se obtienen las potenciales amenazas y oportunidades.

---

<sup>7</sup> Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert. “Administración Estratégica”, 2006.

Este método es una herramienta muy importante en el ámbito de la planificación y formulación estratégica, ya que permite identificar posibles brechas y oportunidades de mercado para una empresa apoyándose en sus fortalezas.

## 4.2. Ejecución Estratégica (Control de Gestión)

Poseer un sistema de seguimiento de la estrategia es fundamental para obtener *feedback* sobre el grado de implementación del plan estratégico. Para esto se diseñará un Sistema de Control de Gestión Estratégico basado en la metodología del *Balance Scorecard*.

### 4.2.1. Mapa Estratégico

Es un concepto desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, publicado en su libro “The Balanced Scorecard” y profundizado en el libro “Strategy Maps”.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización; ayudan a identificar las relaciones causa-efecto que existen entre los distintos objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas descritas en el Balance Scorecard (financiera, clientes, procesos internos y crecimiento). Ayudan además a demostrar a los miembros de la organización las relaciones que existen entre los distintos objetivos, y que no debiese existir una independencia total entre distintas áreas.

### 4.2.2. Balance Scorecard<sup>8</sup>

Al igual que el concepto de mapa estratégico, el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral, fue creado por Robert Kaplan y David Norton y publicado en su libro “The Balanced Scorecard”. Es un modelo de gestión, el más utilizado alrededor del mundo, que permite a las organizaciones alinear la estrategia hacia su visión y traducirlas en objetivos que dirijan las iniciativas de modo cuantificable. Además, ayuda a canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. El Balance Scorecard va más allá del ámbito financiero e incorpora cuatro perspectivas desde el punto de vista de los lineamientos estratégicos de la organización:

**Perspectiva Financiera:** Establece objetivos financieros finales que están ligados a la rentabilidad. La perspectiva financiera vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

**Perspectiva del Cliente:** Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Además, evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad, con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

**Perspectiva de Procesos Internos:** En la perspectiva de procesos internos los ejecutivos identifican los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente. Define la cadena

---

<sup>8</sup> Kaplan, Robert; Norton, David. “The Balanced Scorecard”, 1996.

de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades. Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** La cuarta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento de largo plazo. La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden las capacidades de:

- Los empleados.
- Los sistemas de información y
- El clima organizacional para evaluar la motivación y las iniciativas del personal.

#### 4.2.3. Metodología de Monitoreo y Evaluación<sup>9</sup>

Se aplicará el concepto de seguimiento y monitoreo que desarrollan Kaplan y Norton en su libro “The Execution Premium”. La idea principal de esta metodología es poder monitorear el cumplimiento de todos los parámetros definidos en el BSC, revisar la realización de las iniciativas estratégicas y generar nuevas iniciativas que apoyen el correcto cumplimiento de las metas. También se pretende crear instancias en donde se analice el grado de implementación de la estrategia o si se necesita modificar aspectos de ésta.

El método consiste en diseñar tipos de reuniones que se dediquen a revisar el cumplimiento de las métricas establecidas en el BSC, además de analizar si la estrategia planificada se está implementando de manera correcta o no.

Se crean dos tipos de reuniones:

**Revisión y gestión del cuadro de mando integral:** Este tipo de reuniones incluye al gerente general y a los principales actores de cada departamento de trabajo (por ejemplo: Subgerente de Administración y Finanzas). Se analiza el cumplimiento de las metas reflejadas en el Cuadro de Mando Integral, a través de los indicadores definidos por objetivo estratégico y la realización de las iniciativas estratégicas que se han definido. Con la realización de estas reuniones se puede monitorear si el grado de cumplimiento va acorde a lo presupuestado o no.

**Evaluación de resultados estratégicos:** En estas reuniones participa el directorio y el gerente general de la empresa. Tienen como principal objetivo analizar el grado de implementación de la estrategia a través del cumplimiento del Cuadro de Mando Integral y de los resultados obtenidos en las reuniones de Revisión y Gestión. Al analizar y evaluar los resultados de las reuniones de Revisión y Gestión existe la posibilidad de redefinir aspectos de la estrategia y evaluar posibles cambios estratégicos a realizar.

---

<sup>9</sup> Kaplan, Robert; Norton, David. “The Execution Premium”, 2008.

## 5. METODOLOGÍA

La metodología describe las actividades que se realizarán para desarrollar cada uno de los objetivos que se plantean en la memoria. Siguiendo lo propuesto por E. Jofré, se divide en las siguientes etapas:

### 5.1. Proceso declarativo

En esta etapa se pretende determinar cuáles son las aspiraciones de la empresa, en qué posición pretende encontrarse Artilec dentro de cinco años más (2020). Los objetivos de este proceso son definir y analizar los principales aspectos de la planificación 2010 (visión, misión y metas), y fijar las bases de la planificación estratégica 2016-2020 de la empresa.

Para lograr llevar a cabo la etapa declarativa, primeramente, se realizará un análisis del plan 2010 y se extraerán sus principales elementos. Luego, para definir las aspiraciones de la empresa, se llevarán a cabo reuniones programadas y jornadas con el directorio, los líderes de la empresa y empleados claves<sup>10</sup> al interior de ésta. En estas reuniones y conversaciones se mostrarán los resultados del análisis del plan 2010 (visión, misión y metas), con el motivo de que los participantes manifiesten sus observaciones y cambios que aplicarían para el período 2016. Los resultados que se obtengan serán la base de la actualización de los principales elementos de la planificación estratégica para el período 2016-2020.

Como *output* de este proceso se obtendrá un documento con la misión, visión y metas de la empresa para el año 2020.

### 5.2. Proceso analítico

La etapa analítica tiene por objetivo encontrar elementos y factores claves (tanto en el entorno como al interior de la empresa) a incluir en la planificación estratégica. Para desarrollar el proceso analítico se llevará a cabo un análisis interno de la empresa y un análisis del entorno que rodea a Artilec.

El objetivo del análisis interno es obtener fortalezas y debilidades que se encuentren presentes en la estructura y operación de la empresa. Para llevar a cabo el análisis, se realizará un Perfil de Capacidades Internas (PCI) el cual se obtendrá en base a entrevistas con el gerente general, subgerente de Administración y Finanzas, líder de operaciones y *product managers* de la empresa. Este trabajo será desarrollado por el alumno, realizando las entrevistas mencionadas, recopilando información financiera de la empresa de los últimos años (ayudado por el área de contabilidad), trabajando con las bases de datos presentes en el servidor de la empresa (información histórica de las distintas áreas). Es clave apoyarse en el área TI de la empresa, ya que sus miembros conocen el flujo de la información que se necesita y cómo extraerla para el posterior análisis.

---

<sup>10</sup> La palabra clave se refiere a empleados con experiencia en el negocio y que realicen acciones importantes dentro del funcionamiento de Artilec.

El análisis del entorno tiene como objetivo identificar posibles amenazas y oportunidades que rodean a la empresa y que en algún momento podrían afectarla. El análisis se realizará con la ayuda de dos conceptos: análisis de PORTER Y PESTE. El análisis de PORTER se utilizará para describir el mercado de la empresa y se realizará apoyado de información que Artilec posee sobre los competidores, clientes y proveedores. La base del análisis del mercado será la información que se puede extraer desde la Cámara de Comercio de Santiago (suscripción que posee la empresa); específicamente datos de la sección comercio exterior (COMEX)<sup>11</sup>. Escogiendo los filtros respectivos se puede obtener las importaciones históricas de las empresas que compiten en el mercado. Con la ayuda de esta data y de indicadores (como consumo per cápita) se medirá el crecimiento y evolución del mercado a través del tiempo, con el fin de definir en qué etapa se encuentra (Crecimiento, Madurez o Decaimiento).

El análisis PESTE se utilizará para describir el macro-entorno en el cual se desenvuelve la empresa y se realizará en base a recopilación bibliográfica de los distintos ámbitos que describe el análisis. En la Ilustración 2 se observan los ámbitos a investigar y la información a recopilar por cada uno de ellos.

**Ilustración 2. Información a recopilar por ámbito.**

<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación política actual, regulaciones o proyectos que afecten al mercado de Artilec.</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad económica de Chile, tratados internacionales de libre comercio, variaciones del dólar.</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de delincuencia y sensaciones de la población con respecto a este tema.</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre ERP (Enterprise resource planning) y sobre obsolescencia u otros factores que afecten a los productos que se manejan en el mercado.</li> </ul>
<b>Ecológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones ambientales ligadas a los artículos electrónicos, impacto de Artilec para con el medio ambiente.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

Las principales fuentes de búsqueda son los sitios web ligados a los distintos ministerios, el sitio web del INE (instituto nacional de estadísticas) y la información tecnológica que maneja el área TI de la empresa.

Además, se destaca que el alumno memorista integrará un comité comercial (conformado por *product managers*, jefe de ventas y profesor asesor), el cual tiene por objetivo estudiar factores

<sup>11</sup> <https://www.portalcomexccs.cl/sitio/>

relevantes del mercado y del entorno de Artilec. La información y resultados obtenidos en el comité serán utilizados para complementar el análisis del entorno.

Para finalizar esta etapa, los resultados obtenidos del análisis interno y del entorno serán analizados en una matriz FODA la cual permite observar de manera clara las opciones estratégicas de la empresa, mostrando posibles caminos a seguir para aprovechar las oportunidades, disminuir las amenazas, concentrarse en las fortalezas y considerar las debilidades.

### **5.3. Proceso de diseño de la estrategia**

La presente etapa tiene como objetivo formular la estrategia de la empresa, diseñar planes de acción para hacer que las cosas ocurran. La estrategia se formulará de acuerdo a los resultados obtenidos por la matriz FODA (oportunidades, brechas y riesgos detectados) y a las aspiraciones de la empresa descritas en el proceso declarativo.

El proceso de diseño se divide en dos partes:

**Definición de lineamientos estratégicos de desarrollo:** Son las actividades centrales que se identificarán luego del proceso. Inevitablemente deben ser desarrolladas para aprovechar las oportunidades de mejora o brechas de negocio.

**Definición de objetivos estratégicos:** Una vez que se tiene la estrategia de la empresa definida (a través de los lineamientos declarados), se desagrega en objetivos estratégicos. Estos objetivos deben ser claros y medibles. Para obtener los objetivos estratégicos, se descomponen la visión, misión y metas de la empresa en distintas perspectivas (Financiera, aprendizaje, procesos internos, clientes). En otras palabras, se traducen o se desagregan los elementos declarativos en objetivos, idealmente ordenados según lineamientos.

Se quiere destacar nuevamente que el correcto análisis de los resultados entregados por la elaboración de la matriz FODA es fundamental para formular una estrategia eficaz y acorde al mercado, debido a que se identifican las capacidades primordiales de la empresa que la ayudan a aprovechar oportunidades y a disminuir posibles riesgos de negocio.

### **5.4. Diseño del Sistema de Control de Gestión**

**Diseñar el Mapa Estratégico:** Ya teniendo claramente definidas la misión, la visión, la estrategia y los objetivos se procede a organizar los objetivos estratégicos de acuerdo a la perspectiva con la que se relacionan; luego se relacionarán los distintos objetivos de acuerdo a una relación causa-efecto. El resultado es un mapa gráfico de los objetivos y cómo estos se relacionan entre sí (cómo afecta el cumplimiento de uno a otro, por ejemplo)

**Creación de indicadores:** Ya definidos los objetivos de las distintas áreas en la estrategia. Se definirán indicadores medibles en el tiempo que indiquen el grado de cumplimiento de los respectivos objetivos asociados. Nuevamente es fundamental reunirse con la directiva y líderes de la empresa para definir las distintas metas de cada indicador; además, se recurrirá a literatura

especializada sobre el tema y a la definición de indicadores que realizó la empresa en el diseño de su anterior estrategia, con el fin de tenerlos como referencia.

**Creación del Balance Scorecard:** El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy eficaz para relacionar los objetivos con sus respectivos indicadores y metas ya definidas. Para el desarrollo del cuadro de mando se ordenarán las metas y objetivos definidos en la estrategia con sus respectivos indicadores y responsables. Existe una variada gama de Cuadros de Mando Integral desarrollados por distintas empresas, por lo que se extraerán las buenas prácticas observadas en éstos. Este cuadro es muy útil, ya que muestra un orden tangible de la organización y es visible para todos sus miembros.

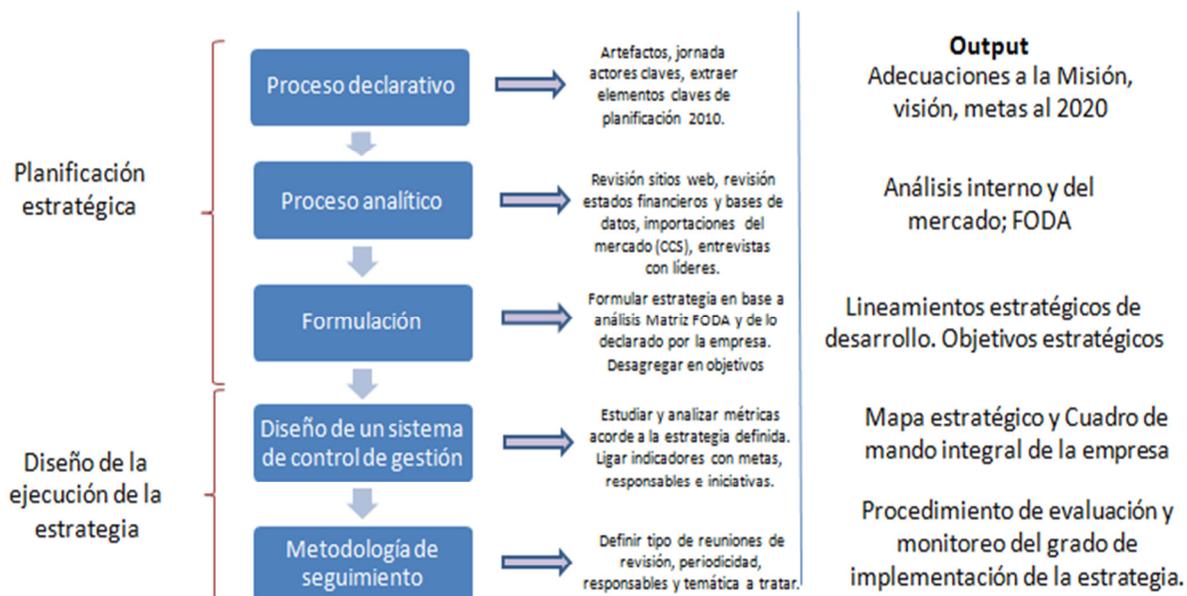
## **5.5. Metodología de Seguimiento y Monitoreo**

El desarrollar una metodología de seguimiento tiene como objetivo controlar el grado de implementación de la estrategia en la empresa y poder desarrollar acciones correctivas o cambios en ésta (en el caso que sea necesario). Se pretende instaurar dos tipos de reuniones de seguimiento: una para evaluar los cumplimientos del BSC y otra para evaluar el grado de implementación de la estrategia.

Se desarrollarán reuniones con los líderes de área para determinar a los responsables de cada tipo de reunión, la periodicidad con la que se realizarán, posibles iniciativas que podrían mejorar el cumplimiento de metas y establecer un encargado del sistema de control de gestión para la empresa. Es importante tener un encargado para este sistema, ya que él es quien podrá capacitar a las distintas áreas con respecto al cumplimiento de los indicadores claves, además, realizará un monitoreo constante de sobre los resultados de las reuniones.

En términos esquemáticos, la siguiente figura ilustra la metodología planteada.

**Ilustración 3. Etapas y metodología.**



Fuente: Elaboración propia

## **6. ALCANCES**

La presente memoria pretende generar una planificación estratégica para la empresa Artilec y diseñar un sistema de seguimiento que garantice la ejecución de la estrategia.

El sistema de seguimiento consistirá en el diseño de un sistema de control de gestión estratégico, el cual se verá reflejado en un Cuadro de Mando Integral. Además, se diseñará un procedimiento que servirá para evaluar el grado de implementación de la estrategia en el futuro. El alcance de la memoria no incluye la implementación de la estrategia planificada, esto producto de los tiempos involucrados en la elaboración del trabajo.

En resumen, “La planificación estratégica 2016-2020” será elaborada y entregada a la empresa. En cambio, el sistema de monitoreo estratégico solo abarca una etapa de diseño y no de implementación.

## **7. RESULTADOS ESPERADOS**

Los resultados que se esperan al momento de finalizar la memoria son los siguientes:

- Un estudio de mercado en el que participa la empresa.
- Una “Planificación estratégica 2016-2020” clara y definida en la empresa, con objetivos estratégicos concisos y medibles.
- Definición de indicadores que indiquen el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Obtención de un cuadro de mando integral, el cual se utilice como una herramienta clave para la ejecución de la estrategia.
- Una metodología formal de seguimiento y monitoreo para los indicadores definidos, que otorgue retroalimentación sobre el grado de cumplimiento de éstos y el grado de implementación de la estrategia.

## 8. ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 8.1. Descripción general

La empresa Artilec Ltda. fue fundada en el año 1987, siendo una de las empresas pioneras en el mercado de la seguridad electrónica en Chile, junto con la empresa Automa. Durante la década del noventa y los primeros años de la década siguiente, Artilec y Automa lideraron el mercado de manera categórica, ya que prácticamente no existía competencia para este mercado en Chile.

A lo largo de su historia, la empresa se ha caracterizado como una empresa importadora y distribuidora de artículos de seguridad electrónica, trabajando en conjunto con proveedores reconocidos a nivel mundial. Algunos de estos son: Bosch, Uniview, Risco y Commscope.

Durante los últimos años –desde el año 2010 aproximadamente-, Artilec se ha visto afectada por el aumento de la competencia en el mercado y el escaso desarrollo de la fuerza ventas, ya que estaban acostumbrados a dominar el mercado sin realizar grandes esfuerzos y a la creciente demanda de los productos de la seguridad electrónica en Chile.

En el año 2013 la empresa trasladó su casa matriz desde la comuna de Providencia hasta la comuna de Huechuraba, aumentando los espacios de oficina, showrooms y multiplicando por cuatro el espacio de bodega. Además, el mismo año se inauguró la primera sucursal de la empresa, ubicada en la comuna de Ñuñoa (calle Sucre)<sup>12</sup>.

Actualmente, Artilec posee dos sucursales, una ubicada en Ñuñoa y la otra abierta recientemente (en mayo, 2016) en el centro de Santiago (Avenida Matta).

La empresa cuenta con 60 empleados (en junio, 2016), los cuales se encuentran concentrados principalmente en la casa Matriz de Huechuraba. (Ver Tabla 1).

**Tabla 1. Distribución de empleados por lugar de trabajo.**

<b>Distribución empleados</b>	
<b>Lugar</b>	<b>Número</b>
Casa Matriz Huechuraba	46
Sucursal Sucre	8
Sucursal Matta	6
<b>Total</b>	<b>60</b>

Fuente: RRHH Artilec

Además del directorio y la gerencia general, Artilec posee las siguientes áreas de trabajo:

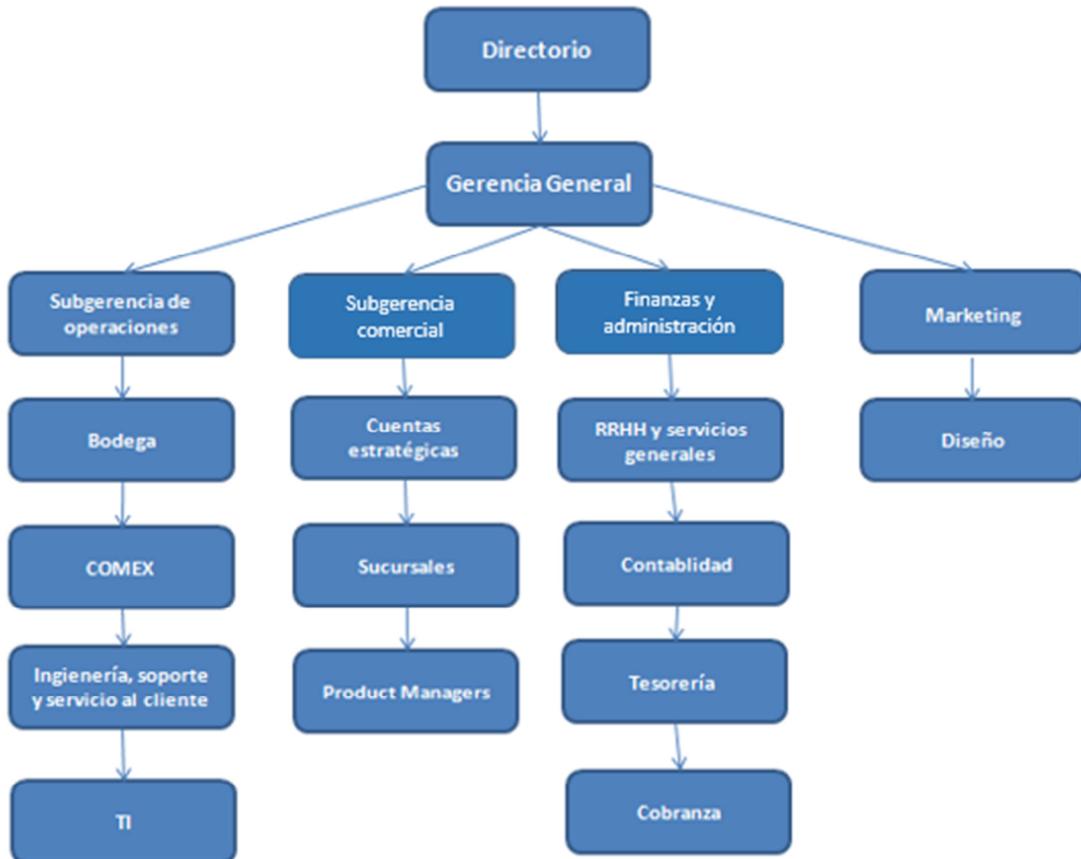
---

<sup>12</sup> Calle Sucre 1828. Ñuñoa, Santiago - Chile

- Subgerencia de Operaciones
- Subgerencia Comercial
- Finanzas y Administración
- Marketing

La estructura organizacional de la empresa es la siguiente:

Ilustración 4. Organigrama Artilec.



Fuente: Elaboración propia

## 8.2. Productos

Artilec maneja cinco líneas de negocio y en cada una de ellas hay distintas marcas que proveen de productos a la empresa.

- **CCTV (circuito cerrado de televisión):** Es una tecnología de video-vigilancia diseñada para supervisar espacios abiertos o cerrados. Se le denomina circuito cerrado ya que al contrario de lo que pasa con la difusión, todos sus componentes están enlazados. Los componentes principales de esta línea son: cámaras, monitores y cableado o medios inalámbricos para transmitir las imágenes. Actualmente se trabaja con las marcas Uniview y Siera.

- **Alarmas de Intrusión:** Las Alarmas de intrusión son un conjunto de equipos electrónicos distribuidos y ubicados estratégicamente, que permiten proteger diferentes áreas dentro de instalaciones residenciales, comerciales, industriales, entre otras. Artilec trabaja principalmente con las marcas RISCO, Garrison y Best Key.
- **Incendio:** Se denomina Incendio, a los sistemas y alarmas que previenen la propagación de siniestros de este tipo. Los principales productos son: detectores de incendio, pulsadores, sprinkler (extinción), sirenas y balizas. Las principales marcas con las que trabaja Artilec son Bosch y Mircom.
- **Control de acceso:** Esta línea está compuesta por los productos que tienen como función verificar la identidad de un individuo. Los principales productos son; citófonos, chapas de seguridad, centrales de citofonía, controles biométricos. Los principales proveedores son; ZK, Krosnak y Aiphone.
- **Networking:** Se refiere a una amplia gama de tipos de cableado y cables estructurales que sirven para conectar puntos de red principalmente. Es una línea complementaria de las demás líneas de negocio. Los principales proveedores son: Commscope y LLT.

Ilustración 5. Líneas de negocio de Artilec.



Fuente: elaboración propia

**Tabla 2. Ventas por rubro 2015**

<b>Rubro</b>	<b>Venta (pesos)</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Acceso</b>	\$ 638.306.026	9,7%
<b>Networking</b>	\$ 911.302.143	13,8%
<b>Alarmas</b>	\$ 1.958.167.073	29,7%
<b>Incendio</b>	\$ 752.570.060	11,4%
<b>CCTV</b>	\$ 2.323.427.795	35,2%
<b>Otro</b>	\$ 18.365.229	0,3%
<b>Total</b>	<b>\$ 6.602.138.326</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos Artilec

En la Tabla 2 se puede apreciar el volumen de ventas por rubro. Se destaca que las líneas de productos CCTV y alarmas abarcan prácticamente un 65 % de las ventas totales de la empresa.

### 8.3. Clientes

Los clientes de la empresa se pueden clasificar de la siguiente manera (según su función e importancia para Artilec):

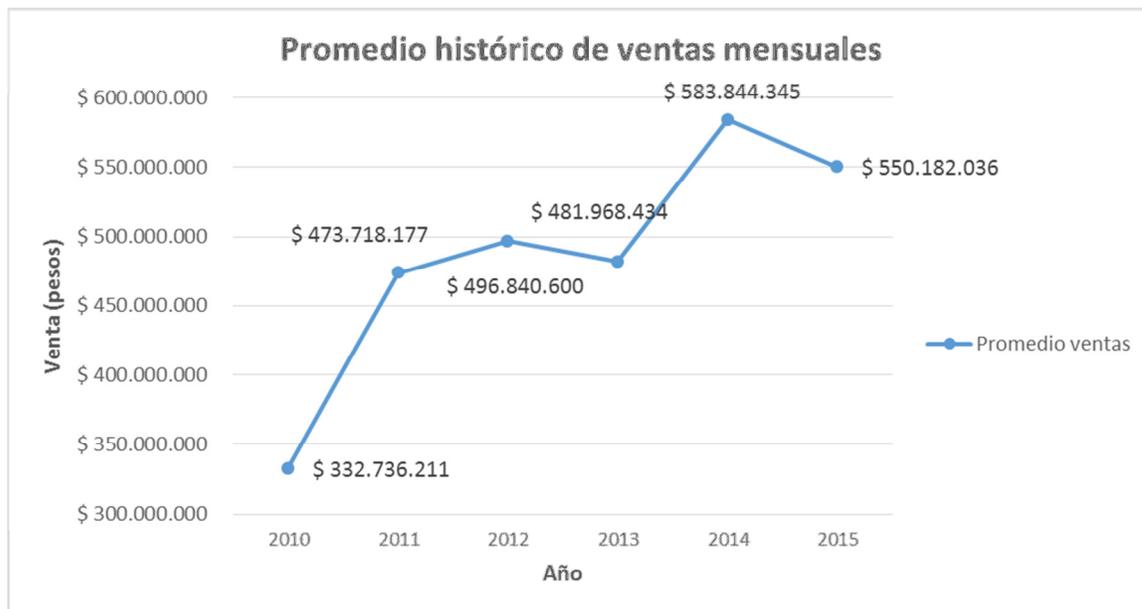
- **Subdistribuidores:** Son distribuidores más pequeños que Artilec y sus proveedores son nacionales (por lo general no importan). Apuntan a clientes finales o empresas pequeñas de instalación.
- **Integradores grandes:** Son empresas que se dedican a instalar los productos del mercado de la seguridad electrónica y entregan los equipos funcionando. Algunas empresas reconocidas dentro de esta clasificación son Securitas y ADT.
- **Integradores medianos y pequeños:** Poseen el mismo modelo de negocios que los grandes integradores, pero trabajan con volúmenes de mercadería menores y no se involucran en grandes proyectos.
- **Centrales de monitoreo:** Son clientes de la línea de productos de alarmas de intrusión. Monitorean el funcionamiento de sistemas de alarmas (edificios, condominios, empresas, etc.).
- **Clientes finales:** Son clientes que por lo general entran dentro del canal de venta minorista (retail). Realizan compras por unidades o de volúmenes pequeño.

El cliente que posee el mayor porcentaje de ventas de Artilec es Securitas S.A. (4,7 % de las ventas en el año 2015).

## 8.4. Ventas

En la Ilustración 6 se puede apreciar la evolución de las ventas mensuales de la empresa en los últimos tres años.

**Ilustración 6. Histórico de ventas Artilec (2010).**



Fuente: Base de datos Artilec

Se aprecia un gran aumento de las ventas entre el año 2010 y 2011 (42,4 %) y un estancamiento en el crecimiento de las ventas de la empresa durante el período 2011-2013. En el año 2014 las ventas volvieron a tener un marcado crecimiento (21 %) y finalmente se aprecia una disminución de un 5,8 % entre el año 2014 y 2015.

En la Tabla 3 se puede observar la evolución de los márgenes de venta (Venta neta menos costo de venta). Se destaca el constante decremento que ha sufrido este margen y que es independiente del crecimiento o decrecimiento de las ventas.

**Tabla 3. Promedio de ventas mensuales y márgenes de ventas.**

Año	2012	2013	2014	2015
<b>Monto venta</b>	\$ 496.840.600	\$ 481.968.434	\$ 583.844.345	\$ 550.182.036
<b>Margen de venta</b>	42,10%	39,50%	36,00%	33,40%

Fuente: Artilec

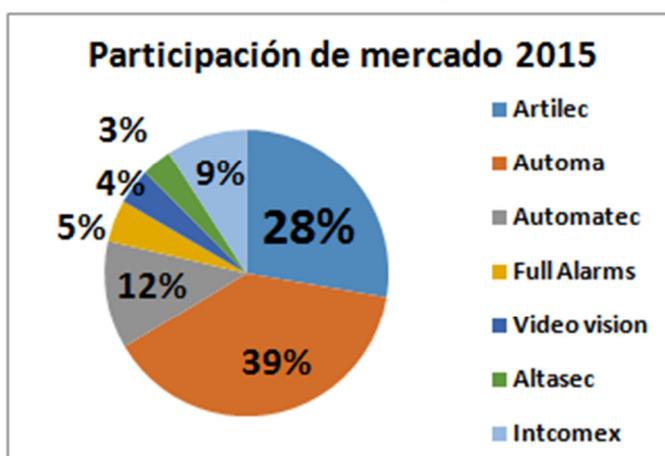
El aumento de las ventas del período 2010-2011 coincide con la elaboración de la última planificación estratégica de la empresa. El año 2012 asumió la nueva administración (externa a los dueños) durante un período de tres años en el cual las ventas se mantuvieron prácticamente constantes.

La empresa sostiene que el gran crecimiento de las ventas durante el año 2014 se debió a que la administración de ese período estableció una política que privilegiaba el volumen de ventas por sobre el margen. Además, el aumento de los costos (en muchas ocasiones se privilegió el transporte aéreo de cargas por sobre el marítimo) también explica el decrecimiento del margen de venta durante los últimos años, lo cual contradice al plan estratégico 2010 en el cual se estableció como promesa a los dueños (*stakeholders*) que se cuidaría el margen de venta y el EBITDA de la empresa.

## 8.5. Mercado y competidores

El mercado en el que participa Artilec es el de la seguridad electrónica en Chile. Los pioneros de este mercado fueron Artilec y la empresa Automa. Ambas poseen más de veinticinco años en el mercado.

Ilustración 7. Participación de mercado de la seguridad electrónica en Chile.



. Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

Al momento de analizar a los competidores de Artilec, se considera a los importadores y distribuidores de seguridad electrónica en Chile que poseen un modelo de negocios similar al de la empresa.

En la Ilustración 7 se pueden apreciar los actores principales del mercado durante el año 2015. Artilec ocupa el segundo lugar con un 24 % de las ventas totales. Se destaca que el mercado ha mostrado un crecimiento durante los últimos años. Entre los años 2014 y 2015 creció casi un 17 % en las importaciones<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Fuente: Cámara de Comercio de Santiago; <https://www.portalcomexccs.cl/sitio/>

**Tabla 4. Ventas y crecimiento del mercado (2010-2014 y 2014-2015)**

<b>Año</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Demanda</b>	\$ 14.329.172	\$ 15.397.594	\$ 15.514.291	\$ 18.580.214
<b>Crecimiento</b>	-	<b>7,5%</b>	<b>0,8%</b>	<b>19,8%</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

El gran crecimiento que se aprecia durante el año 2015, se puede explicar por la aparición de la empresa Intcomex en el mercado, ya que éste creció casi un 10 % producto de la entrada del nuevo participante y, además, las empresas Automa y Automatec también elevaron sus volúmenes de importaciones. (Ver Tabla 5).

**Tabla 5. Comparación competidores 2014-2015.**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Diferencial</b>	<b>% crecimiento</b>
<b>Artilec</b>	\$ 5.850.478	\$ 5.141.533	-\$ 708.944	-12,1%
<b>Automa</b>	\$ 6.120.126	\$ 7.191.988	\$ 1.071.862	17,5%
<b>Automatec</b>	\$ 1.336.416	\$ 2.275.049	\$ 938.633	70,2%
<b>Full Alarms</b>	\$ 835.082	\$ 876.556	\$ 41.474	5,0%
<b>Video vision</b>	\$ 548.625	\$ 749.078	\$ 200.453	36,5%
<b>Altasec</b>	\$ 823.564	\$ 640.594	-\$ 182.970	-22,2%
<b>Intcomex</b>		\$ 1.705.415	\$ 1.705.415	-
<b>Total</b>	<b>\$ 15.514.291</b>	<b>\$ 18.580.214</b>	<b>\$ 3.065.923</b>	<b>19,8%</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

## 9. PROCESO ANALÍTICO

### 9.1. Análisis Interno

A continuación, se realiza un análisis de las capacidades internas de la empresa, con el fin de encontrar fortalezas y debilidades presentes en su funcionamiento y estructura.

#### 9.1.1. PCI

##### **Capacidad directiva:**

En la actualidad, el liderazgo de la empresa lo posee la familia dueña del negocio; el Gerente General de la empresa es miembro de la familia y posee poca experiencia en el cargo (lleva menos de un año ejerciendo el cargo).

El directorio de la empresa se encuentra conformado por miembros de la familia fundadora y 3 profesionales externos. No poseen fechas previamente definidas para realizar reuniones; sesionan cada vez que la administración lo encuentra pertinente.

Artilec posee herramientas de gestión como el software ERP actual que utiliza (JDEdwards) y la intranet desarrollada por el área TI. Ambas son herramientas vitales para el funcionamiento de la empresa, la ejecución de las operaciones diarias y la toma de decisiones a nivel de la administración.

Se puede destacar que la administración de la empresa se encuentra muy ligada a la familia dueña de Artilec y aún no se ha definido cuál debe ser su rol en la empresa (sólo ser miembros del directorio o involucrarse de manera formal en la administración). Además, no se está contribuyendo a la existencia de liderazgo en algunas áreas, producto de que existen cargos estratégicos que se encuentran sin ocupar (Subgerente de operaciones y Subgerente comercial, en particular) y esto genera que existan departamentos que no sabe a qué área de la empresa pertenecen o a quién deben reportar (El área de TI es un ejemplo de esto, ya que no pertenece ni al área de operaciones ni al área financiera y en ocasiones reporta directamente a la Gerencia General).

##### **Capacidad competitiva:**

Primero que todo, se definirá el mercado en el que la empresa participa. Artilec participa en el mercado de la seguridad electrónica, pero en el análisis solo se considerarán como participantes de este mercado a las empresas que poseen un modelo de negocios similar al de Artilec y que sean importadores y distribuidores. Esta comparación se realiza para poder comparar a la empresa con competidores de características similares.

Los productos que la empresa posee se clasifican en cinco líneas de negocio (todas insertas dentro del mercado de la seguridad electrónica), las cuales fueron caracterizadas en la descripción de la empresa (CCTV, Control de acceso, Incendio, Alarmas y *Networking*). Las dos principales líneas de la empresa son CCTV y Alarmas (entre las dos alcanzan entre un 65 y 70 % de las ventas). Al ser productos ligados al ámbito tecnológico, están sometidos a constantes cambios y la obsolescencia siempre es un factor a considerar por la empresa, en especial con los productos

CCTV, ya que es la línea más comoditizada y que mayores niveles de obsolescencia alcanza. Al interior de la empresa coinciden en que la línea de productos que mayores conocimientos técnicos requiere para su comercialización, es la de sistemas de incendio.

Artilec y Automa son los pioneros del mercado y ambos son importadores y distribuidores dentro del territorio nacional. Con el paso del tiempo, se han ido incorporando otros competidores (Automatec, Intcomex, VideoVisión, entre otros), producto de las bajas barreras de entrada del mercado y de que muchos de los dueños y colaboradores de estas empresas adquirieron experiencia y conocimiento del mercado trabajando anteriormente en Artilec o Automa (pioneros).

Artilec posee los recursos para ofrecer soluciones de seguridad electrónica a sus clientes y no solo un producto, siendo éste un aspecto diferenciador con respecto a la mayoría de sus competidores. Si bien, por lo general los productos que se venden en este mercado no presentan grandes diferencias entre una marca y otra (en especial la línea CCTV, que es la más comoditizada), la empresa posee los recursos necesarios para poder diferenciarse mediante la entrega de soluciones y servicios de soporte técnico especializados y de ingeniería (área de la empresa capaz de integrar distintas líneas de productos, brindando soluciones más complejas). Estos recursos de soporte e ingeniería (utilizados principalmente cuando se trata de proyectos y ventas a grandes cuentas), permiten a la empresa tener la capacidad de no competir directamente por precios y ofrecer un valor agregado a sus clientes. Una excepción de esto es el canal del retail (las ventas minoristas se realizan en su gran mayoría en las sucursales), ya que en éste se compite principalmente por precios.

La gran experiencia que ha adquirido la empresa durante sus más de 28 años de existencia, ha sido fundamental para mantener relaciones con proveedores de marcas reconocidas a nivel mundial (RISCO, UNIVIEW, BOSCH, etc.)

Según los *Product Manager* y los líderes de la empresa, para entregar soluciones en el mercado, se deben integrar los siguientes aspectos:

- **Stock:** Es importante mantener siempre un inventario disponible, en especial de los productos que son lo más requeridos por los clientes. Dado que el mercado es cada vez más competitivo y los clientes cada vez se cambian más fácilmente de proveedor.
- **Precio:** Los clientes son sensibles al precio, en especial en líneas commodities, como CCTV. En todo mercado este es un factor de gran relevancia.
- **Financiamiento:** Existe una gran cantidad de empresas (instaladores y distribuidores) que son clientes de este mercado. Es fundamental tener la solvencia económica suficiente para ser capaces de otorgar facilidades de pago a estas empresas, debido a que la gran mayoría posee flujos de corto plazo.
- **Asesoría técnica:** La asesoría técnica es muy relevante, ya que el mercado de la seguridad electrónica es un tema técnico y, en el cual, poseer un amplio conocimiento de los productos permite entregar soluciones a los requerimientos de los clientes y un servicio técnico efectivo en caso de que se requiera.

Si bien Artilec posee los recursos para poner en práctica estos cuatro aspectos, ello no garantiza que sea capaz de integrarlos si su foco no va más allá que entregar sólo productos.

Actualmente la empresa posee un margen de venta que ronda el 35 %, pero en el mercado han aparecido empresas que han bajado los márgenes de los mismos productos que ofrece Artilec a un 20 o 25 %. Si la empresa compitiera por precios y bajara sus márgenes de venta a un 20 %, no sería capaz de pagar su estructura actual (los gastos representan aproximadamente un 20 % de las ventas) si es que no aumenta significativamente su volumen de ventas.

**Dada la estructura actual de la empresa y los recursos que posee, la diferenciación se hace clave para poder ser competitivos.**

### **Capacidad tecnológica:**

En el ámbito tecnológico actualmente se cuenta con una red de equipos: un call center, dos softwares ERP y una intranet. Artilec subcontrata a una empresa externa (Meta Solutions) que se encarga de realizar mantención y soporte a la red de equipos y al call center.

La empresa cuenta con dos softwares ERP los cuales son utilizados para administrar los distintos ámbitos de la empresa. Por una parte, se encuentra “Softland”, que es utilizado para las remuneraciones y tareas del área de RRHH. En cambio, el software JDEdwards es el ERP principal de la empresa y se utiliza para facturar, administrar inventarios y gestionar temas de administración y ventas, en general.

La intranet fue desarrollada por el analista de informática de la empresa, siendo una herramienta muy utilizada por todas las áreas, ya que en ella se puede encontrar desde la base de datos de los clientes y las cuentas por cobrar hasta reportes de ventas históricas en tiempo real.

Estos últimos años no ha sido sencillo resolver el tema ERP para Artilec producto de dos temas:

- Por el tamaño de la empresa (pequeña-mediana). Contar con dos ERP no es una situación óptima, ya que toda la información no se encuentra en un solo sitio, no se están aprovechando todas las herramientas de ambos softwares y hay mayores costos de implementación y mantención asociados. Softland no le reporta gastos extras a Artilec, ya que el soporte lo realiza la misma empresa (Meta Solutions) que se encarga de mantener los equipos computacionales y data center de la red de Artilec. Por otro lado, el software JDEdwards representa un gasto extra, debido a que se le realiza soporte y mantención de manera mensual (por un consultor externo), representando un gasto del orden de los \$2 millones mensuales aproximadamente.
- El tema más complejo para la empresa es el del buen manejo del JDEdwards por parte de los usuarios. Todas las áreas de la empresa poseen acceso a este software y lo utilizan constantemente para realizar sus funciones, por lo que un buen conocimiento de sus herramientas y configuraciones se hace indispensable para llevar a cabo una buena gestión. Actualmente, esto no es así y existen muy pocos usuarios en la empresa que son capaces de manejar sin problemas el ERP. Además, este ERP no presenta una gran seguridad y es muy sencillo que los usuarios puedan cometer errores cambiando filtros y

que esto genere modificaciones en las bases de datos. Los inconvenientes se reflejan principalmente en los usuarios de ventas (vendedores) y en los cajeros. Los vendedores deben generar las cotizaciones y órdenes de compra a través del ERP, ocurriendo en muchas ocasiones demoras en la generación de éstas, producto de la falta de conocimiento y capacitación sobre el tema. Los cajeros son los usuarios que más interacción tienen con el software y al realizar el ingreso de órdenes de compra y facturación se encuentran expuestos a cometer errores y modificar filtros que afecten toda la información del sistema. A modo de ejemplo, se destaca que un cajero, si modifica un filtro incorrectamente, puede cambiar la magnitud de las ventas históricas de la empresa.

A modo de conclusión, se puede destacar que existen debilidades con respecto al manejo del software JDEwards, siendo éste un eje fundamental para la administración y gestión de la empresa. Además, existe un cierto grado de indecisión al momento de definir si continuar con los dos ERP actuales o adquirir otro.

### **Capacidad financiera:**

En este punto es importante cuantificar la liquidez, la rentabilidad y el nivel de endeudamiento en el que se encuentra la empresa.

Para definir el nivel de endeudamiento de la empresa, se analizará la razón de endeudamiento y la calidad de éste (pasivo de corto plazo / pasivo de largo plazo). La rentabilidad se medirá con los ratios del rendimiento del activo (ROA) y rendimiento del capital propio (ROE).

**Tabla 6. Ratios financieros.**

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Endeudamiento	54%
ROA	10%
ROE	21%
Razón circulante	2,5
Prueba ácida	1,73

**Fuente: Balance Artilec 2015**

Con la razón de endeudamiento se puede observar que prácticamente la mitad (54%) de los activos de la empresa son financiados con deuda.

Los valores de los ratios ROE y ROA indican que la empresa es rentable con respecto al patrimonio invertido y que los activos rentan en una proporción de un 10 %. Claramente para un accionista es más conveniente invertir en Artilec que un depósito a plazo en el banco. La razón circulante nos indica que la empresa es capaz de cubrir sus obligaciones a corto plazo con los activos de mayor liquidez (corriente).

Al ser Artilec una empresa importadora y distribuidora, la gestión de stocks es muy relevante para su funcionamiento y se invierten grandes montos en inventario (Artilec registraba \$1671 M

de inventario a fines del 2015<sup>14</sup>). En el caso de no considerar las existencias de la empresa (inventario) y calcular la prueba ácida (indicador de liquidez). Artilec de igual manera es capaz de cubrir sus pasivos corrientes con los activos corrientes.

Revisando los balances 2013, 2014 y 2015<sup>15</sup>, se puede destacar que la empresa durante estos años ha sido capaz de cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes, por lo que no es una empresa que se encuentre apalancada con niveles de deuda que no pueda solventar.

### **Capacidad talento humano:**

Artilec posee sesenta trabajadores (ver Tabla 1, página 25) distribuidos en su gran mayoría en la casa Matriz (cuarenta y seis empleados). La empresa se preocupa de mantener a sus trabajadores capacitados con los conocimientos que requiere el negocio. La fuerza de venta de la empresa es constantemente capacitada por el área técnica y por los proveedores de Artilec; gracias a estas capacitaciones los vendedores son capaces de entregar soluciones a los distintos clientes. En el caso de que no tuviesen la capacidad de solucionar algún problema o si se requieren conocimientos más especializados para realizar grandes proyectos, se solicita el apoyo del área de ingeniería de la empresa. Si bien las capacitaciones técnicas sobre los productos para el área de ventas se destacan como un punto positivo en la empresa; también se quiere hacer énfasis en que actualmente no existen capacitaciones que ayuden a desarrollar y mejorar las habilidades de venta de los vendedores, lo que no permite generar ventajas competitivas a través este punto.

El área de ingeniería y soporte técnico es el área que cuenta con los empleados más capacitados (en el manejo técnico de los productos) y que poseen numerosas certificaciones de los distintos proveedores en las diferentes líneas de negocio que maneja la empresa (BOSCH, RISCO, etc.). Gracias a esta preparación, son capaces de entregar soluciones complejas e integrar distintos productos (de diferentes líneas) en una sola venta o proyecto.

Se destaca que la gran mayoría de los empleados no conocen la última planificación estratégica realizada en la empresa (visión, misión y metas), por lo que sólo se preocupan del día a día y eso muchas veces genera situaciones de falta de colaboración entre las distintas áreas de la empresa.

Un punto que la empresa declara como importante, es el de poder evaluar a los empleados y tener indicadores de rendimiento; hasta el momento no se tiene ningún sistema de evaluación y medición formal, en gran parte es porque el encargado del área de Recurso Humanos sólo lleva cuatro meses en la empresa y se encuentra realizando labores de reorganización y reordenamiento interno. Además, uno de los valores que declara la empresa es el de captar y retener a los “*mejores talentos*”, tarea que se complica al no poder tener la capacidad de medir rendimientos.

La empresa posee el personal adecuado para ser un actor importante en el mercado, pero a la vez no realiza evaluaciones de desempeño ni acciones que permitan retener de buena manera a los talentos que se capacitan en la empresa. No existen grandes posibilidades de proyectarse y ascender al interior de Artilec.

---

<sup>14</sup> Ver Ilustración 20 (anexos). Balance Artilec 2015

<sup>15</sup> Ver anexos. Ilustraciones 19., 20. y 21.

## Capacidad administrativa:

Desde el punto de vista de la planeación, se resalta que Artilec posee un plan estratégico realizado durante el 2010 (aunque se encuentre desactualizado) y que luego del período de ordenamiento interno existe la voluntad por parte del directorio y de la gerencia general de realizar una nueva planificación estratégica para trazar directrices que permitan alcanzar las metas que se definan. Si bien existe la disposición por generar una nueva estrategia, esto no implica que existan las instancias necesarias para poder desarrollarla.

La organización de la empresa no se encuentra bien definida debido a que existen puestos claves que se encuentran desocupados (gerencia comercial y gerencia de operaciones). Si bien las funciones de cada empleado y área de trabajo se encuentran bien definidas; la ausencia de estos puestos claves genera incertidumbre sobre quién lidera estas áreas y además puede ser un obstáculo para implementar estrategias. Un ejemplo sobre la dificultad que esto puede presentar para medir el grado de implementación de una estrategia, se podría apreciar al momento de definir responsables de la revisión y cumplimiento de indicadores estratégicos de desempeño.

Durante la actual gerencia, se han establecido metas a corto plazo (principalmente de ventas durante el año 2016, de disminución de gastos y no bajar el margen de venta por debajo del 35 %) y se ha realizado un trabajo operativo que ha permitido que la empresa mejore significativamente en el ámbito financiero y administrativo. Por ejemplo, los gastos han disminuido cinco puntos porcentuales en los últimos meses (de un 25 % a un 20 % sobre las ventas). La dirección también ha tenido que lidiar con un mercado que se encuentra cada vez más competitivo y con proveedores que poseen un alto poder de negociación. Un claro ejemplo son los constantes cambios de proveedores en las distintas líneas de negocio de Artilec en los últimos años. Durante el año 2016 se está realizando un cambio de proveedores para la línea de productos CCTV y *Networking*. A principios del año 2015 se realizó un cambio de marca en la línea de alarmas. Los principales actores de la empresa declaran que estos cambios pueden generar efectos negativos en las ventas si no se logra un buen y rápido posicionamiento de las marcas entrantes. En la Tabla 7 se puede apreciar el decrecimiento en las ventas de la línea CCTV durante los primeros meses del año 2016, en comparación con los mismos meses en el año 2015.

Tabla 7. Tabla comparativa entre ventas CCTV 2015-2016 (enero-mayo).

Mes	Año	
	2015	2016
Enero	\$ 142.634.341	\$ 109.864.008
Febrero	\$ 173.813.167	\$ 82.977.822
Marzo	\$ 192.608.199	\$ 213.137.412
Abril	\$ 196.380.220	\$ 101.835.895
Mayo	\$ 167.408.698	\$ 139.412.081
Promedio	\$ 174.568.925	\$ 129.445.444
Crecimiento	-	-\$ 45.123.481
%	-	-25,8%

Fuente: Artilec

El aumento de la competencia también se podría considerar como un factor influyente en el decrecimiento de las ventas, pero se destaca nuevamente que la empresa señala que el cambio de marcas también está relacionado a la disminución de las ventas, ya sea por problemas de stock o porque algunos clientes se acostumbran a utilizar una marca respectiva. Además, muchos clientes reconocen a las empresas del rubro por las marcas que venden. Otro punto que afecta a las ventas de la empresa es la no existencia de una instancia global de coordinación mensual del área de ventas, de modo de que todos sepan cómo van las ventas, cuáles son los desafíos, a quién le ha ido mejor y cuáles son las razones. No existe un plan “explícito” de ventas para la empresa, que incluya, por ejemplo, iniciativas para captar nuevos clientes o una política clara de precios y estudio de los competidores del mercado.

En el ámbito del control, se destaca que es un punto en el que la empresa declara estar al debe, ya que no posee métodos formales de monitoreo para las distintas áreas y se hace complicado poder medir rendimientos de los diferentes equipos de trabajo. La falta de control puede apreciarse en la Tabla 8, en la cual se aprecia que los gastos totales durante el año 2015 alcanzaron un 26,1 % sobre las ventas, alejándose mucho de lo establecido durante la planificación 2010-2015 (18 %-20 %).

**Tabla 8. Nivel de gastos por quarter (año 2015).**

	<b>Q1<sup>16</sup></b>	<b>Q2</b>	<b>Q3</b>	<b>Q4</b>	<b>Total</b>
<b>Ventas (\$M)</b>	1.420	1.606	1.823	1.754	<b>6.602</b>
<b>Gastos (\$M)</b>	425	447	436	412	<b>1.720</b>
<b>% Gastos sobre ventas</b>	29,9%	27,9%	23,9%	23,5%	<b>26,1%</b>

Fuente: Artilec

Además, no existe un control dentro del área de ventas, no se establecen tasas de cierre de ventas (cotizaciones vs ventas); no hay seguimiento formal y con números de la base de datos de clientes, revisando los que dejan de comprar uno o más productos o los que disminuyen su frecuencia de compras. Todo esto podría incluirse en un plan de ventas que genere la empresa, considerando la importancia que tiene el área comercial para Artilec (contacto directo con el cliente).

### **9.1.2. Fortalezas y Debilidades detectadas**

Como resultado del análisis interno de la empresa (Perfil de Capacidades Internas), se pueden distinguir las siguientes fortalezas y debilidades que presenta la empresa:

#### **Fortalezas:**

##### **a) Know How**

Los casi treinta años de presencia y su calidad de empresa pionera en el mercado hacen que Artilec sea un referente, y que junto con Automa, sean las empresas con mayor experiencia en el mercado de la seguridad electrónica en Chile. Este conocimiento y experiencia son factores claves para que la empresa pueda enfrentar la situación actual de creciente competencia del rubro.

##### **b) Capacidad técnica y conocimiento de los productos**

<sup>16</sup> Q: quarter en inglés. Representa 3 meses del año; por ejemplo el Q1 representa los 3 primeros meses del año.

Artilec posee un área de soporte técnico e ingeniería, los cuales son capaces de entregar soluciones complejas y asistencia técnica a los clientes. Estos recursos no los poseen la mayoría de los competidores del mercado, por lo que representan un elemento diferenciador para la empresa y una posibilidad para entregar un valor agregado a los clientes.

**c) Presencia en las principales líneas de productos del mercado de la seguridad electrónica**

La empresa ofrece las cinco líneas principales de productos del mercado de seguridad electrónica a sus clientes. Esto se considera como un aspecto positivo de Artilec, debido a que las líneas de producto pueden ser complementarias según las necesidades de cada cliente. Por ejemplo, un proyecto inmobiliario puede necesitar alarmas de intrusión, cámaras de seguridad y detectores de humo para proteger un edificio; por lo que en este caso se estarían complementando 3 líneas de productos (CCTV, Alarmas de intrusión y Sistemas de incendio) para elaborar la solución de un solo cliente.

**d) Posicionamiento de marca y cartera de clientes**

Si bien se mencionó en el análisis interno que la empresa en estos últimos años ha sufrido varios cambios de proveedores (marcas de los productos que comercializa), esto no implica que la empresa no posea un nombre reconocido en el mercado de la seguridad electrónica, avalado por la gran experiencia que posee y por tener una gran cartera de clientes, en la cual se destacan grandes empresas como Securitas, Black and Decker y Stanley.

**Debilidades:**

**a) Escasa preocupación por el proceso estratégico de la empresa**

La empresa no posee una instancia formal para desarrollar planificaciones estratégicas y tampoco cuenta con un sistema de control. Artilec realizó su última planificación estratégica el año 2010, por lo que dicho plan estratégico no tiene en consideración la situación actual del entorno ni el aumento en la competitividad del mercado. La misión, visión y metas establecidas el año 2010, no son de conocimiento de los actuales líderes, por lo que se podría concluir que la empresa no posee aspiraciones formales en la actualidad. Además, prácticamente no se llevan a cabo jornadas para desarrollar planes estratégicos y se privilegia el aspecto operacional y táctico.

No existen procedimientos formales de control al interior de la empresa, lo que se vio reflejado en el aumento de gastos y disminución de márgenes durante el año 2015. Se poseen los recursos tecnológicos, pero no se utilizan en pos de un mejor monitoreo. Si no existe un procedimiento formal de control se corre el riesgo de que la planificación estratégica a desarrollar no sea implementada de manera adecuada.

**b) Administración y estructura no consolidadas**

En la actual estructura de la empresa aún existen puestos claves que se encuentran sin una persona a cargo (por ejemplo: Gerencia de operaciones y gerencia comercial), lo que dificulta la gestión e implementación de estrategias. Aún existe una indefinición con respecto al papel que desarrollan los dueños en la administración de la empresa.

Con respecto a la administración, la empresa posee un software ERP muy completo, como lo es JDEdwards. Pero a la vez, en gran parte de la organización, existe un cierto grado de desconocimiento sobre su manejo. Desde que el software se implementó el año 2013, ha habido

problemas con su funcionamiento y existen muy pocas personas dentro de la organización que pueden manejarlo de forma óptima. Esta situación es un obstáculo para lograr una buena gestión en la empresa.

### **c) Alianzas no estables con proveedores**

Durante los últimos años han ocurrido constantes cambios de proveedores (marcas) que han afectado a las principales líneas de productos de la empresa; generando incertidumbre en los clientes y disminución en los volúmenes de venta durante el período de posicionamiento. Esta incertidumbre que se produce en los clientes se genera debido a que éstos se acostumbran a comprar productos de una determinada marca y la experiencia de Artilec en el mercado indica que no es sencillo “re-acostumbrar” a los clientes a utilizar y manipular productos distintos. En la actualidad, el cambio de marcas que ha sufrido la línea CCTV es un claro ejemplo de esto. A fines del año 2015 se dejó de tener como proveedor a Hikvision y durante los primeros meses del año 2016 se incorporaron dos nuevos proveedores (Uniview y Siera) para reemplazar a la mencionada marca, produciendo un 25,8 % de disminución en las ventas durante los primeros cinco meses del año 2016 (en comparación con los primeros cinco meses del año 2015). Si bien este decrecimiento puede ser en parte explicado por el aumento de la competencia, en la empresa se destaca que un factor importante a considerar es el cambio de marcas.

## **9.2. Análisis Externo**

### **9.2.1. Análisis PESTE**

#### **Ámbito político:**

En este ítem se analizará el sistema político actual y medidas que influyen o describen de alguna manera el mercado en el que se desenvuelve Artilec.

#### **a) Sistema político actual**

Actualmente Chile posee un sistema político democrático y estable, el cual está comandado por la Presidenta Michelle Bachelet, la cual pertenece al Partido Socialista (miembros de la Concertación) y estará en el cargo hasta marzo del año 2018.

Uno de los cambios más significativos que se ha impuesto durante el presente gobierno, es la puesta en marcha de la nueva reforma tributaria, la cual pretende aumentar la recaudación y eliminar el Fondo de Utilidades Tributarias, el cual actúa como crédito para las empresas y otorga la posibilidad de retrasar el pago de impuestos sobre las utilidades.

La Presidenta estableció que, para la actual administración, la seguridad pública es una prioridad, por lo que se han fijado las siguientes medidas:

- Aumentar las dotaciones de Carabineros de Chile y de la Policía de Investigaciones (6.000 y 1.200 efectivos respectivamente)<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> <http://www.cumplimiento.gob.cl/?ver=2100>

- Verificación del cumplimiento del decreto ley 222, el cual se estableció a fines del año 2013 y obliga a los bancos a cumplir exigencias de seguridad mayores en sus cajeros automáticos (monitoreo, centrales de alarma y cámaras externas).
- Creación del plan “Seguridad para todos”, el cual busca reducir la sensación de inseguridad en las distintas comunas del país. Dentro de este plan, se creó el Fondo Nacional de Seguridad Pública (FNSP), el cual incentiva a organizaciones vecinales y municipios a diseñar proyectos relacionados a equipar espacios públicos con cámaras de vigilancia y alarmas, entre otros.

Todas estas medidas están relacionadas con la seguridad pública, lo que indica que existe una preocupación con respecto a este tema y una posible oportunidad para que el rubro de alarmas de intrusión de la empresa Artilec crezca. Además, el rubro CCTV también puede verse favorecido, ya que cada vez es más común que recintos comerciales, residenciales y públicos aumente el uso de cámaras de seguridad (como se estableció en el decreto de ley 222 relacionado con los cajeros).

#### **b) Tratados de Libre Comercio**

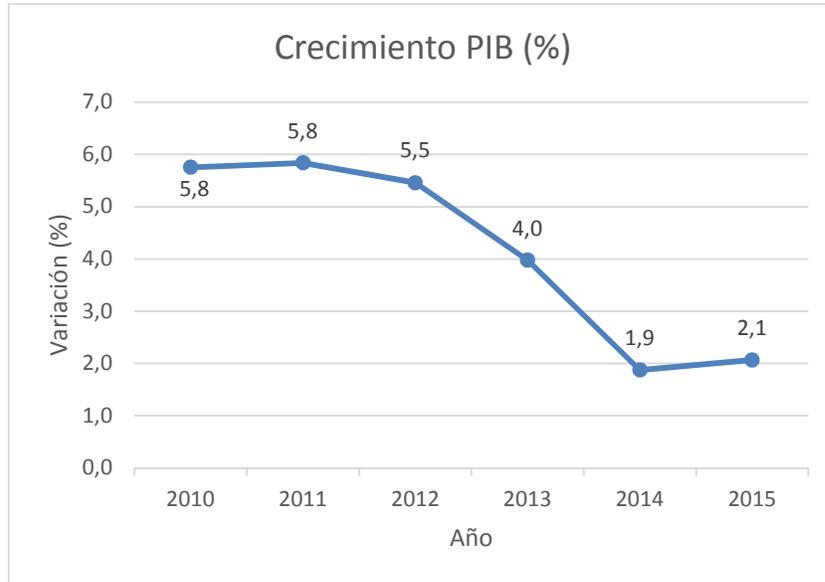
Los Tratados de Libre Comercio (TLC) son acuerdos comerciales realizados entre países o regiones, en los cuales se pactan temas como la rebaja de aranceles aduaneros y la expansión del mercado de bienes y servicios entre los participantes del acuerdo. Actualmente, Chile posee Tratados de Libre Comercio con más de 20 países y regiones, siendo los más destacados los acuerdos con Estados Unidos, China y Europa.

En el caso de Artilec, las importaciones que realiza son principalmente de China e Inglaterra, por lo que los TLC con estos países son de gran valor para la empresa (se ahorra un 6 % de impuesto ad-valorem). De hecho, traer cargamentos desde Uruguay tiene un costo similar o mayor que traer el mismo cargamento desde un puerto chino; esto se debe principalmente al TLC suscrito con China y a que en sus puertos existe un mayor volumen de cargamentos, lo que genera una mayor competencia entre los proveedores de transporte marítimo (se reducen las tarifas producto de la competencia). Con los TLC no se paga el impuesto ad-valorem (6 % del costo de la carga).

#### **Ámbito económico:**

Las últimas décadas Chile ha sostenido un crecimiento económico, y ha sido destacado como una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9 % y del 2,1 % en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado.

**Ilustración 8. Crecimiento del PIB real.**



Fuente: Banco Central de Chile.

**a) Situación del dólar**

Las constantes variaciones en el valor del dólar afectan de manera directa a la economía del país, en especial a empresas relacionadas con el mercado exterior. En el caso de Artilec, las variaciones del dólar afectan al costo de los productos que importa, aunque el “efecto dólar” afecta de misma manera a los competidores de Artilec.

**Ilustración 9. Variación del dólar.**



Fuente: Banco Central de Chile

En la Ilustración 9 se aprecian las constantes variaciones del dólar durante el año 2015 y comienzos del 2016. En febrero del 2015 el dólar tuvo un valor promedio de \$623, valor que se incrementó de manera significativa un año después, en febrero de 2016 (\$704).

**b) Efecto Cobre**

Chile, al igual que la mayoría de los países de América del Sur, se caracteriza por ser un país exportador de materias primas y no manufacturero. Es por esto que la constante baja del precio del cobre afecta de importante manera a la economía nacional en su conjunto.

El Fondo Monetario Internacional (FMI), bajó su proyección de crecimiento para la economía chilena este año a 1,5 % desde el 2,1 % estimado en enero de 2016, producto de la prolongada caída del precio del cobre y el empeoramiento de las condiciones financieras del país. Este porcentaje de crecimiento (1,5 %) es el mismo que el FMI pronostica para América Latina<sup>18</sup>. Producto de la desaceleración económica que está sufriendo el país, el desempleo aumentó de un 6,6 % en el año 2015 a un 7 % en abril de 2016<sup>19</sup>.

Ilustración 10. Variación del precio del cobre (USD)



Fuente: Banco Central de Chile

## Ámbito social

Lo más relevante de este punto es analizar el aumento de la delincuencia en el país y la respectiva sensación de inseguridad presente en la población.

La delincuencia sigue siendo una de las principales preocupaciones del país, lo que se ve reflejado en los resultados que arrojó la encuesta CEP en el año 2015, en la cual un 58 % de la población indica el tema delincuencia como una prioridad, superando incluso a temas como educación y salud. Además, se obtiene un 93 % de desaprobación para el actuar del gobierno con respecto a este tema<sup>20</sup>.

Relacionado con el mismo tema, en los últimos años ha aumentado la cantidad de empresas que proveen equipos y tecnología para la protección de recintos, como alarmas, cámaras, cercos eléctricos, circuitos cerrados de televisión y sensores de movimiento. El número de empresas que funciona en el sector creció 43 % desde 2010 y según las estimaciones de Carabineros de Chile,

<sup>18</sup> Fuente: Fondo monetario internacional (FMI), 2015.

<sup>19</sup> Fuente: Instituto nacional de estadísticas (INE), 2015.

<sup>20</sup> Fuente: Encuestas Adimark y CEP, 2015.

el rubro de la seguridad electrónica será uno de los que presentará mayor crecimiento a futuro, dado el constante desarrollo tecnológico.

En el sector de las alarmas se calcula que hay más de cien mil abonados en Chile y la mayoría de ellos son hogares, aunque también hay empresas y comercios entre los clientes de estos servicios.

El creciente aumento de empresas de seguridad, producto del aumento de la sensación de inseguridad, es una oportunidad de crecimiento para Artilec, principalmente en las líneas de CCTV y alarmas de intrusión.

### **Ámbito tecnológico:**

Respecto al entorno tecnológico que rodea a la compañía existen dos grandes temas que influyen o afectan las decisiones de Artilec:

#### **a) Obsolescencia**

La obsolescencia de productos es un tema que afecta principalmente al mercado de la tecnología en general. En el caso del mercado de la seguridad electrónica, la obsolescencia afecta principalmente a la línea de productos CCTV, debido a que es la línea más consumida del mercado y siempre se está innovando en sus características. El ser la línea de productos más consumida, genera que exista una mayor cantidad de marcas que se involucren en su producción y esto motiva a querer diferenciarse innovando para tener una mayor competitividad en el mercado.

La empresa Artilec estima que la obsolescencia de los productos de la línea CCTV varía entre tres a seis meses en promedio. Un punto importante a destacar es que la obsolescencia se genera en la mayoría de los casos debido a que las marcas proveedoras incorporan nuevas características a los productos, y esto no implica (en la mayoría de las ocasiones) que los modelos anteriores deban ser liquidados o desechados, pero si tiene una repercusión negativa en el precio de venta.

#### **b) ERP (Enterprise resource planning o planificación de recursos empresariales)**

Los programas ERP son diseñados para facilitar la gestión empresarial y la administración de los recursos de las distintas áreas de una empresa. En la actualidad, tener un ERP implementado dentro de una empresa no es una ventaja competitiva, ya que se ha transformado en una necesidad.

Como fue analizado en la capacidad tecnológica de la empresa (análisis interno), Artilec cuenta con dos ERP, siendo el principal JDEdwards; además, existen falencias con respecto al manejo del software. Para el soporte de este software no existe una gran cantidad de consultores especializados dentro del país como si los hay para otros ERP como SAP.

Si Artilec decide cambiar de ERP existe una gran cantidad de software en el mercado, además de alternativas para diseñar un ERP a la medida de la empresa y no desaprovechar sus capacidades. Por otro lado, según el área TI de Artilec, existen software ERP gratuitos que serían capaces de soportar los recursos y operaciones de la empresa.

## **Ámbito ecológico:**

El tema ecológico es un punto que ha tenido un gran desarrollo en los últimos años. En Chile está constantemente presente en los proyectos energéticos y de tratamiento de desechos.

Respecto a este tema, las empresas participantes del mercado de seguridad electrónica (importadoras y distribuidoras) no son productoras ni trabajan con materias primas, por lo que no generan desechos relacionados con procesos de producción.

Según cifras de la Universidad de las Naciones Unidas, Chile genera 9,9 kilos de basura electrónica por persona, siendo el país que más basura de este tipo per cápita genera en Latinoamérica<sup>21</sup>. Actualmente en Chile existen campañas de reciclaje y se aprobó la Ley de Fomento al Reciclaje, la cual obliga a los productores de basura electrónica hacerse cargo de sus desechos. Como se mencionó anteriormente, las empresas de este mercado no son productoras, por lo que no están obligadas a responsabilizarse por sus desechos. Además, estas empresas generan desechos electrónicos en menor cantidad ya que no suelen desperdiciar sus equipos.

Específicamente, Artilec prácticamente no desecha productos electrónicos a excepción de baterías que se descomponen; éstas son acumuladas en las bodegas de la empresa hasta que se junta un volumen importante y se contrata a alguna empresa de recolección de residuos que se haga cargo de tratarlas de manera que no dañen significativamente al medio ambiente. Por otro lado, en la empresa existe una política de ahorrar papel y herramientas de oficina, por lo que la mayor parte de la información se maneja de manera on-line (correo, intranet, ERP), permitiendo una mejor utilización de recursos y una disminución de las impresiones, por ejemplo.

### **9.2.2. Fuerzas de PORTER**

#### **Rivalidad entre las empresas que compiten**

En este punto es muy importante caracterizar y cuantificar el mercado. Para lo cual se utilizarán los datos de las importaciones desde el año 2006 hasta el 2015 de la empresa Artilec y de los principales actores del mercado.

##### **a) Crecimiento y evolución del mercado**

Para analizar el crecimiento y evolución del mercado de la seguridad electrónica a través del tiempo, primeramente, se identificarán los participantes de este mercado y competidores directos de Artilec.

En conjunto con los líderes de la empresa, se establece que los actores del mercado son los siguientes:

- Artilec
- Automa
- Automatec

---

<sup>21</sup> Reportaje diario La Tercera; <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2015/04/659-626247-9-chile-es-el-pais-que-mas-basura-electronica-genera-por-habitante-en.shtml>; Abril 2015.

- Full Alarms
- Video visión
- Altasec
- Intcomex

Todas estas empresas cumplen con el criterio de ser importadoras y distribuidoras de artículos de seguridad electrónica y, además, poseen un modelo de negocios similar al que desarrolla Artilec.

**Ilustración 11. Importaciones históricas del mercado.**



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

En la Ilustración 11 se aprecian las importaciones históricas del mercado (desde el año 2006) y su evolución a través de los años. Desde el año 2006 hasta el año 2015 las importaciones del mercado han crecido en un 149 %.

En la Tabla 9 se aprecia el crecimiento por año que ha tenido el mercado, observándose que sólo el año 2008 el mercado decreció (-4 %). El promedio de crecimiento anual del mercado es de un 11 %. Si se observan los años 2013 y 2014 se podría destacar que el crecimiento tuvo una desaceleración (7 % y 1 % respectivamente), pero al observar el año 2015 se aprecia un crecimiento de un 20 %, el cual se encuentra por sobre el promedio de crecimiento anual de los últimos diez años.

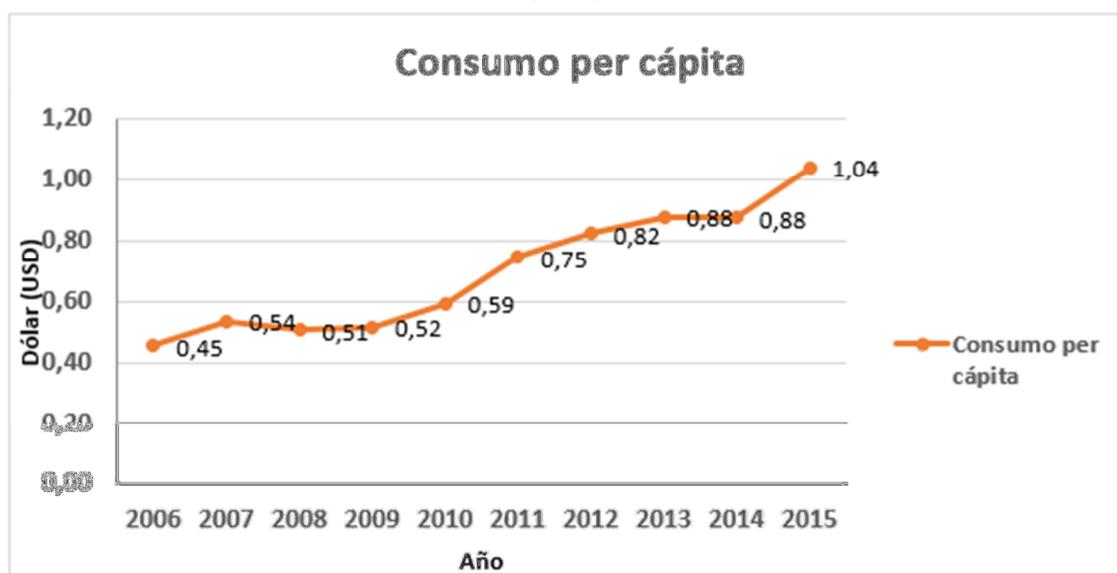
**Tabla 9. Crecimiento del mercado desde el año 2006.**

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Crecimiento (anual)</b>	-	19,1 %	-4,4%	3,0%	15,9%	26,8%	11,5%	7,5%	0,8%	19,8%

Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

El decrecimiento que se observa durante el 2008 probablemente es producto de la crisis<sup>22</sup> que afectó al país ese año. La gran fluctuación positiva que se observó el año 2011 (20 %) es producto de que la empresa Artilec prácticamente duplicó sus importaciones. En la actualidad el inusual crecimiento del año 2015 se debe a la aparición en el mercado de la empresa Intcomex y del crecimiento de la empresa Automa y Automatec.

**Ilustración 12. Consumo per cápita histórico del mercado.**



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago e INE.

Otro indicador que se define para observar el crecimiento del mercado es el consumo per cápita. Esta métrica indica el consumo promedio anual de cada habitante de Chile en el mercado de seguridad electrónica. Para calcularlo se ocupan nuevamente las importaciones totales del mercado (demanda) y se dividen por los habitantes del país en su respectivo año. En la Ilustración 12 se observa el consumo per cápita por año. En el año 2006 el consumo per cápita fue de 0,45 dólares, en cambio en el año 2015, el consumo per cápita fue de 1,04 dólares, creciendo un 129 % entre 2006 y 2015. El promedio anual de crecimiento es de un 10 %.

<sup>22</sup> Crisis Subprime originada por el descalabro de importantes bancos estadounidenses. <http://www.economiaynegocios.cl/especiales/subprime2007/subprime.html>

Tabla 10. Consumo per cápita (USD) histórico

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Consumo per cápita (USD)	0,45	0,54	0,51	0,52	0,59	0,75	0,82	0,88	0,88	1,04
Crecimiento	-	17,9%	-5,4%	2,0%	14,7%	25,7%	10,5%	6,5%	-0,1%	18,7%

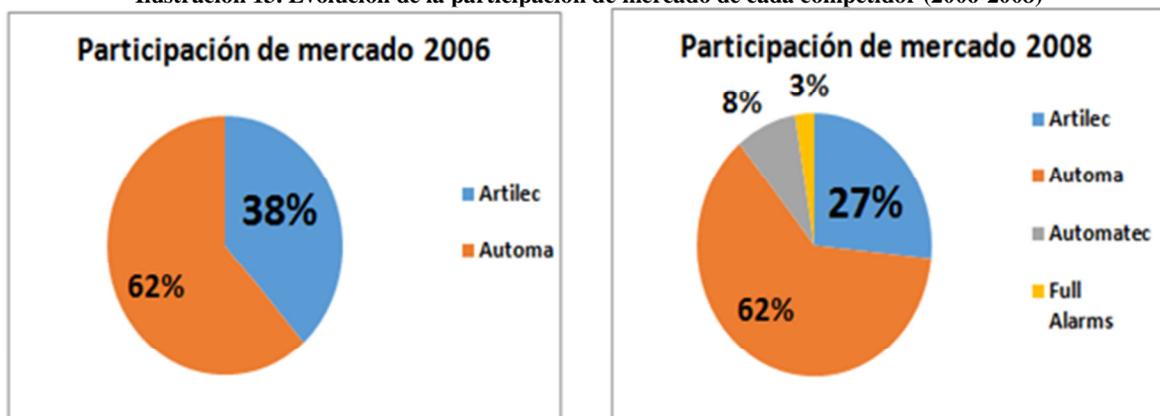
Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

Observando las importaciones históricas, el crecimiento porcentual y el consumo per cápita que observado en los últimos diez años, se puede concluir que el mercado de la seguridad electrónica en Chile es un mercado que aún se encuentra en crecimiento y que todavía no ha alcanzado su madurez.

### b) Participación de mercado y evolución

Para cuantificar la participación de mercado de los distintos actores del mercado se utilizan las importaciones totales.

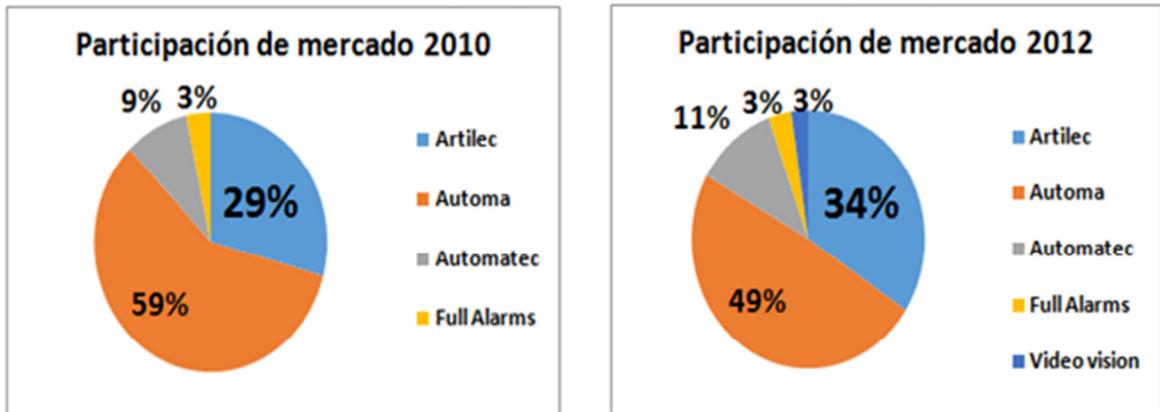
Ilustración 13. Evolución de la participación de mercado de cada competidor (2006-2008)



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

En la Ilustración 13 se observa la evolución histórica con respecto a la cantidad de competidores y su respectiva participación. En el año 2006 se aprecia que las empresas Artilec y Automa son las empresas pioneras y únicas participantes hasta ese momento. En el año 2008 hay dos nuevos competidores (Automatec y Full Alarms), los cuales alcanzan un 11 % del mercado, mismo porcentaje en el que Artilec ve disminuida su participación.

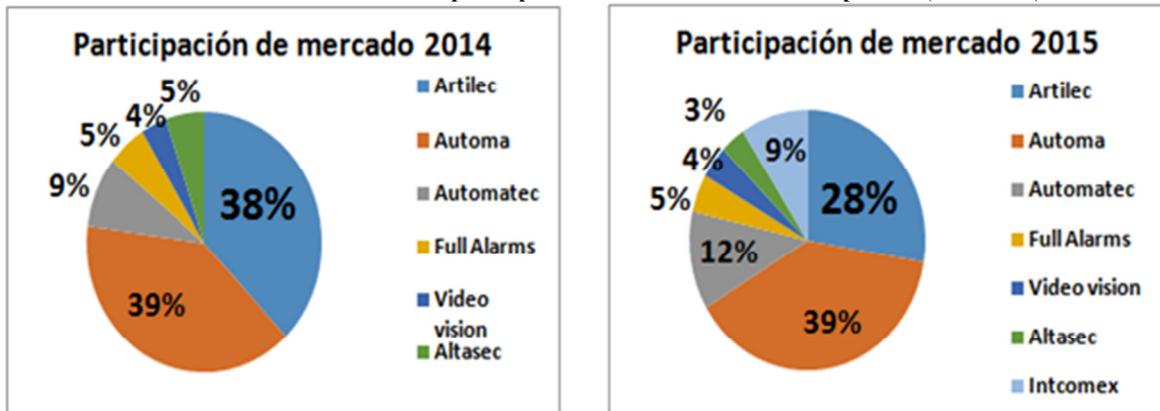
Ilustración 14. Evolución de la participación de mercado de cada competidor (2010-2012)



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

En el año 2012 aparece un nuevo competidor en el mercado (Video visión); es una empresa formada por ex empleados de Artilec, que vieron que el mercado era rentable. En el gráfico se puede apreciar que durante el año 2014 Artilec alcanzó un 38 % de la participación del mercado, siendo líder junto con la empresa Automa (39 %).

Ilustración 15. Evolución de la participación de mercado de cada competidor (2014-2015)

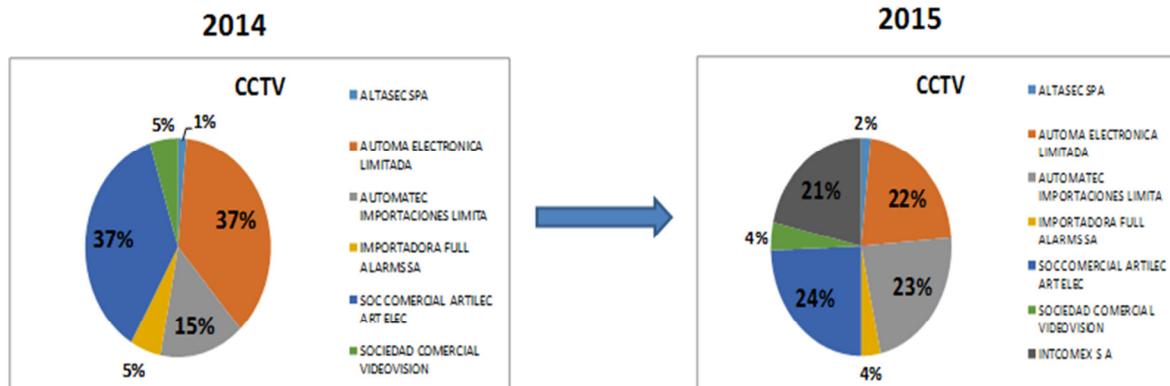


El año 2015 la participación de la empresa bajó un 10 % con respecto al año 2014. Automa mantuvo su participación y se destaca la aparición de un nuevo competidor (Intcomex) que en un solo año acaparó casi un 10 % del mercado.

Como se aprecia, en el mercado de la seguridad electrónica existen dos empresas principales (Artilec y Automa), pero aun así es un mercado dinámico, donde en los últimos años aparecen nuevas marcas, que toman rápidamente posiciones interesantes. Entre ellas están Full Alarms, VideoVision y Altasec, que fueron fundadas por ex trabajadores de Artilec y Automa.

Las líneas de negocio más importantes para Artilec y el mercado en general son CCTV y alarmas de intrusión.

**Ilustración 16. Evolución de la participación de mercado CCTV (2014-2015).**



**Fuente: Cámara de Comercio de Santiago**

La línea de negocios de CCTV es la línea más “comoditizada” debido a la poca diferenciación entre los distintos modelos, siendo además la más demandada por los clientes. En la Ilustración 15 se aprecia que en el año 2015 Intcomex (nuevo entrante ya mencionado) alcanzó una participación de un 21 % y Artilec bajó un 13 % su participación.

**Ilustración 17. Evolución de la participación de mercado CCTV (2014-2015).**



**Fuente: Cámara de Comercio de Santiago**

En la Ilustración 17 se puede apreciar que Automa domina la línea de negocio de las alarmas de intrusión y Artilec tiene una caída de un 30 % a un 20 % entre el período 2014-2015.

Es importante mencionar nuevamente que todos los participantes del mercado son importadores y distribuidores de artículos de seguridad electrónica. Solo Intcomex es una empresa importadora mayor que se dedica a distribuir todo tipo de artículos electrónicos, donde el mercado de la seguridad electrónica es sólo una unidad de negocios en su estructura (no son dependientes de ella).

El mercado no posee grandes barreras de salida, ya que los participantes no poseen un área de producción dentro de su cadena de valor y tampoco necesitan realizar grandes inversiones de activo fijo.

### **Amenaza de productos sustitutos**

En el mercado de la seguridad electrónica no existen productos sustitutos para ninguna de las cinco líneas de negocio que maneja la empresa. Sólo existen distintos proveedores y marcas para las distintas líneas. Pero si se expande el abánico y se considera el mercado de la seguridad en general, aparecen las empresas que ofrecen servicios de guardias de seguridad privada. Estas empresas por lo general apuntan a clientes pertenecientes al mundo empresarial y no a hogares; por consecuencia, se podrían considerar como una amenaza en el segmento de clientes perteneciente a las empresas. Pero si se considera el constante crecimiento del mercado de la seguridad, el aumento de la sensación de inseguridad en la población y que constantemente se da preferencia a los productos tecnológicos y su explosiva evolución; las empresas de seguridad no se consideran como una amenaza potente para las empresas de seguridad electrónica e incluso pueden ser complementarias (las construcciones y grandes empresas suelen realizar un mix entre guardias y centrales de seguridad electrónica).

### **Amenaza de nuevos entrantes**

Al observar la evolución y crecimiento del mercado realizado en la sección de rivalidad competitiva, se aprecia que la mayoría de los nuevos competidores que se han ido sumando al mercado son empresas pequeñas (por lo general no superan el 5 % de participación del mercado) que no han aumentado su participación de mercado a través de los años (a excepción de Automatec, en que su participación bordea el 10 % del mercado). Este tipo de competidores pequeños, que se dedican a atender a clientes menores y no han demostrado poseer una estructura capaz de capturar clientes más grandes y de ser una amenaza real para los dominadores del mercado.

El año 2015 se sumó la empresa Intcomex como una nueva entrante en el mercado. Durante su primer año alcanzó un 10 % de participación (solo vendiendo CCTV) generando un gran impacto en el mercado, principalmente por la guerra de precios que estableció (vendieron a márgenes de venta cercanos a un 25-30 %, en circunstancias que Artilec posee un margen cercano al 35 %).

Intcomex es una empresa importadora y distribuidora internacional, la cual posee una estructura distinta, teniendo variadas unidades de negocio y distribuyendo grandes volúmenes de mercadería. El mercado de la seguridad electrónica es un mercado secundario para Intcomex, ya que sus principales ventas se concentran en los rubros de computación, softwares y aparatos móviles. Entró al mercado aprovechando sus sinergias y su experiencia en el rubro de la importación y la distribución. Su unidad de negocios posee una estructura organizacional liviana debido a que se apoya en las demás unidades y en la gran infraestructura de la empresa. Además, para fortalecer esta nueva unidad de negocio, se contrató personal con experiencia proveniente de las distintas empresas del rubro. Por el momento sólo han posicionado la línea de CCTV en el mercado, debido a que poseen al proveedor número uno del mercado internacional de CCTV, HikVision (antiguo proveedor de Artilec).

Las grandes importadoras y distribuidoras como Intcomex representan una amenaza para Artilec, producto de la capacidad competitiva y las sinergias que pueden lograr, producto de su estructura, que les permiten bajar los márgenes de venta y crear guerras de precios en los mercados en que participan.

## **Poder de negociación de los compradores**

Los principales compradores fueron caracterizados en el estudio de mercado realizado en la fuerza de la rivalidad competitiva. Ningún actor de este mercado es productor de artículos de seguridad electrónica y todos funcionan como importadores y distribuidores (tampoco existen productores a nivel nacional).

Los clientes se pueden clasificar en:

- Subdistribuidores
- Integradores grandes
- Integradores medianos y pequeños
- Centrales de monitoreo
- Clientes finales

### **a) Cartera de clientes**

Considerando información desde el año 2013, la empresa posee una cartera de 3.152 clientes, pero solo 1.857 clientes permanecen activos (han comprado por lo menos una vez durante el año 2015). Considerando solo la cartera de clientes activa, el cliente que posee la mayor proporción de las ventas de Artilec es Securitas (integrador grande) con un 4,7 % de las ventas de la empresa durante el año 2015. Solo el 1,02 % de los clientes activos (19) posee un porcentaje mayor o igual a 1 % de las ventas totales de la empresa. Considerando estas cifras, se puede destacar que Artilec posee una cartera de clientes bien diversificada y que no depende de ninguno de sus clientes.

### **b) Integración hacia atrás**

Producir artículos de seguridad electrónica es complejo y solo existe una empresa en Chile (Dreamline) que fabrica accesorios para sistemas de control de acceso e incendio. No fabrica los productos, sólo accesorios (fuentes de poder, baterías, kits, etc.). Por lo que no existen precedentes y resulta muy difícil que los clientes del mercado de seguridad electrónica fabriquen sus propios productos.

La otra posibilidad es que los clientes de Artilec puedan importar directamente los productos a los proveedores extranjeros. Para que esta opción sea factible, se necesita tener un departamento de comercio exterior y un espacio de bodegaje. Además, dado que éste es un mercado técnico, se necesita tener como respaldo un área de soporte técnico ante cualquier circunstancia o falla que pueda ocurrir en los productos. Otra alternativa es solicitar el soporte técnico al proveedor extranjero, pero los tiempos de respuesta no son los mismos que si se solicita soporte a una empresa nacional a la cual se le compró el producto.

En conclusión, la integración hacia atrás es complicada en este mercado, ya que se necesita ser un productor o cambiar la logística interna de la empresa.

### **c) Relación con los clientes**

Artilec posee una buena relación con los clientes ya que la mayoría de ellos lleva muchos años adquiriendo los productos de la empresa. Además, el trabajar con marcas reconocidas a nivel mundial, ayuda a generar confianza entre los clientes.

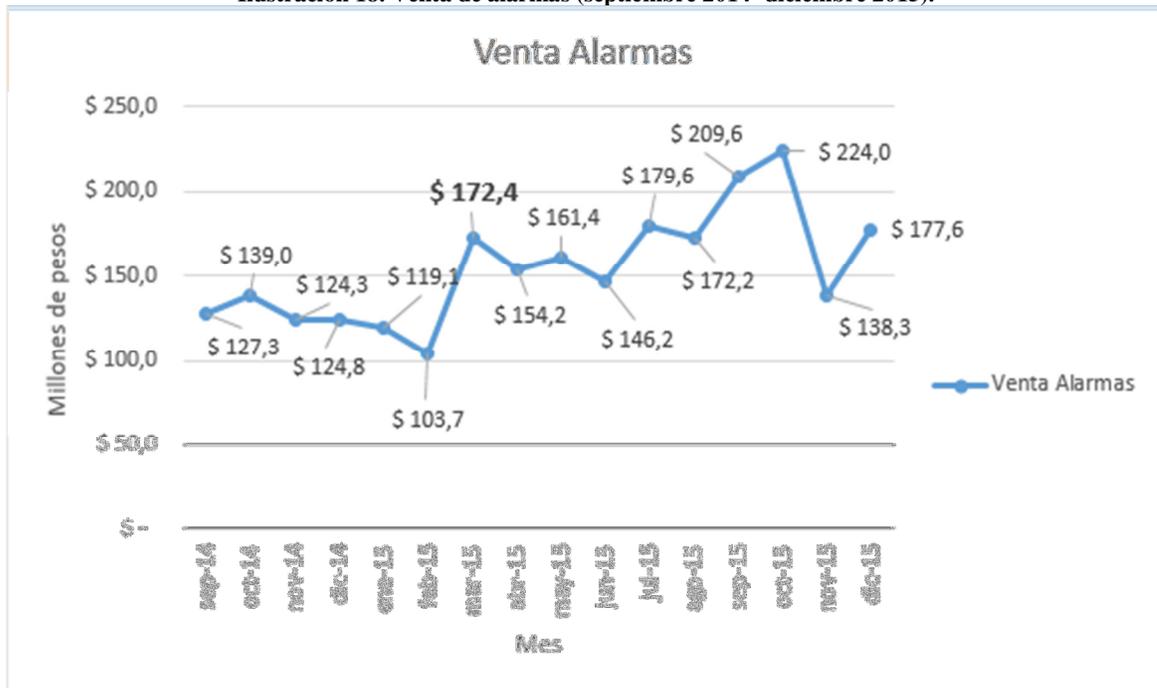
La empresa se destaca también por entregar constantes capacitaciones a los clientes. Realiza dos tipos de capacitaciones:

- Capacitaciones abiertas: son las capacitaciones dirigidas a todos los clientes. Se realizan en una sala especial de capacitaciones situada en la casa matriz de Huechuraba y son gratuitas.
- Capacitaciones cerradas: son capacitaciones privadas que algunos clientes solicitan. Son más específicas y, por lo general, tratan de solucionar problemas puntuales que presenta el cliente. Son pagadas.

Las capacitaciones abiertas se utilizan para aumentar los niveles de fidelidad del cliente (especialmente integradores) para con la empresa e introducir nuevos productos y/o marcas.

Un claro ejemplo de esto, fue el lanzamiento de la marca Risco (alarmas de intrusión) realizado en marzo del año 2015 y las constantes capacitaciones abiertas Risco que se realizan en la casa matriz.

**Ilustración 18. Venta de alarmas (septiembre 2014- diciembre 2015).**



Fuente: Base de datos de ventas de Artilec

En la Ilustración 18 se observan las ventas de alarmas de intrusión desde septiembre 2014 hasta diciembre 2015. Se destaca el incremento en el nivel de venta (\$69M aproximadamente) entre los meses de abril y marzo de 2014, principalmente producto del lanzamiento Risco mencionado anteriormente. También se observa que los niveles de venta son más altos en los meses posteriores al lanzamiento, debido a las constantes capacitaciones que se realizaron.

#### d) Costo de cambio

Debido a la creciente competencia del mercado y a la aparición cada vez más recurrente de nuevas marcas, el costo de cambio para los clientes se hace cada vez más bajo y su sensibilidad al precio aumenta principalmente en las líneas de negocio más “comoditizadas”, como lo es CCTV.

Hay líneas de negocio más técnicas, como la de Sistemas de Incendio, en la cual los clientes muestran una mayor fidelidad a las marcas que han comprado históricamente (cambiarse de marca es más difícil y la calidad entre marcas varía mucho) y al soporte técnico que les brinda la empresa distribuidora. Pero, por lo general, el factor que más influye en la decisión del cliente es el precio, y la creciente competitividad del mercado, cada vez hace más difícil retener a los clientes de las líneas de negocio más comoditizadas.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Como ya ha sido mencionado, prácticamente no existen proveedores nacionales en el mercado. Los proveedores son todos extranjeros y en él se encuentran muchas marcas reconocidas a nivel mundial como HikVision, Risco, Bosch, Notifier, entre otras.

Los proveedores tienen sus fábricas en distintos lugares del mundo como Inglaterra, Holanda, India, China, Taiwán, Polonia y ellos deciden desde que locación mandan los cargamentos; lo que puede afectar los costos de las empresas importadoras. Es más caro importar desde Europa que desde China (certificados de origen, tratados de comercio, impuesto ad valorem).

**Tabla 11. Países desde donde de importan los cargamentos.**

<b>País de envío</b>	<b>Cargamentos</b>	<b>% sobre total</b>
China	1912	37%
Estados Unidos	1145	22%
Italia	431	8%
Taiwán	324	6%
Canadá	324	6%
Argentina	293	6%
Otros	710	14%
<b>Total</b>	<b>5139</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

**Tabla 12. Países de origen de los cargamentos.**

<b>País de envío</b>	<b>Cargamentos</b>	<b>% sobre total</b>
China	2462	48%
Estados Unidos	481	9%
Italia	442	9%
Taiwán	409	8%
Canadá	392	8%
Argentina	185	4%
Otros	768	15%
<b>Total</b>	<b>5139</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Santiago

En el caso de la empresa Artilec, en los últimos años han existido constantes cambios de proveedores producto de la situación actual competitiva, en la cual los proveedores se cambian de

clientes con facilidad (ya no existe la exclusividad). Un claro ejemplo de esto es el cambio de la marca HikVision (CCTV), la cual era una de las principales marcas de Artilec, que se fue a la competencia (llevada por Intcomex).

Producto de la creciente globalización, desarrollo de la tecnología y competitividad del mercado, el número de marcas (proveedores) que ofrecen artículos de seguridad electrónica ha ido en aumento y encontrar nuevos proveedores no es una tarea difícil. Un claro ejemplo es la reciente introducción de dos nuevas marcas en Artilec: Uniview y Siera (CCTV), ambas son de origen chino y entran por primera vez al mercado Latinoamericano.

El poder de negociación de las empresas del mercado de la seguridad electrónica es distinto para cada una dependiendo de su tamaño. Para empresas como Automa o Artilec, es posible negociar con algunos proveedores debido a que importan volúmenes de carga importantes para el mercado chileno, además son empresas con gran experiencia y reconocidas por trabajar con proveedores importantes a nivel mundial (son solventes económicamente). Los competidores más pequeños, como Videovisión o Full Alarms, poseen un menor poder de negociación con los proveedores, producto de que no son capaces de importar grandes volúmenes y no poseen un posicionamiento de marca al nivel de las empresas más grandes del mercado.

### **9.2.3. Oportunidades y Amenazas Detectadas**

A raíz del análisis de entorno realizado (Fuerzas de Porter y análisis PESTE) se pueden distinguir las siguientes oportunidades y amenazas presentes en el entorno que rodea a la empresa:

#### **Oportunidades**

##### **a) Crecimiento del mercado**

Según lo analizado en cuanto a rivalidad competitiva (análisis de Porter), se destaca el constante crecimiento que ha tenido el mercado de la seguridad electrónica en los últimos años, promediando un crecimiento de la demanda del mercado de un 10 % anual global.

##### **b) Aumento de delitos y sensación de inseguridad en la población.**

El análisis social realizado indica un aumento de los índices de delincuencia en el país y una creciente sensación de inseguridad por parte de la población, además de un aumento en las empresas de seguridad relacionadas a las alarmas. Este punto representa una oportunidad de aumentar las ventas en las líneas de negocios de las alarmas de intrusión y CCTV.

##### **c) Constante desarrollo de la tecnología ERP**

El constante desarrollo de la tecnología ERP y el cada vez más fácil acceso hacia estos softwares representan una oportunidad para poder mejorar la gestión y los procesos internos de la empresa.

#### **Amenazas**

##### **a) Comoditización de productos de seguridad electrónica**

La comoditización de productos dificulta la diferenciación entre productos y favorece las guerras de precios (los clientes se vuelven muy sensibles al precio). Actualmente la empresa cuida mucho

los márgenes de venta, por lo que la comoditización de productos (CCTV especialmente) la puede afectar, en especial si es que no se crean estrategias para abordar esta situación. Las estrategias a desarrollar para enfrentar esta amenaza debiesen considerar la posibilidad de que Artilec baje sus márgenes de venta y aumente los volúmenes de venta en las líneas más comoditizadas, de esta manera podría competir con empresas como Intcomex que han decidido apostar por el volumen de ventas.

#### **b) Obsolescencia de los productos**

Casi un 45 % de los productos que adquiere Artilec provienen de China. El tiempo promedio que tarda un cargamento en arribar a las bodegas de la empresa es de dos meses aproximadamente y se importan cargamentos con stock para seis meses normalmente. Tomando en cuenta que la principal línea de productos de la empresa (CCTV) tiene una obsolescencia que bordea los seis meses, existen cuatro meses en que los productos en bodega no están obsoletos, y dos meses en que ya aparecieron nuevos modelos y los precios de modelos anteriores se ven afectados.

#### **c) Constantes variaciones del dólar**

Para una empresa importadora el precio del dólar es fundamental en su estructura de costos (todas las importaciones se realizan en dólares). El año 2015 el dólar presentó un constante aumento afectando negativamente a los costos de venta de la empresa, generando incluso cotizaciones en dólares y no en pesos.

#### **d) Mercado competitivo**

El constante aumento en la cantidad de competidores a través de los años y la disminución del 10 % de la participación de mercado de Artilec entre el año 2014 y 2015, representan una amenaza a las aspiraciones de la empresa (ser líderes en el mercado).

### **9.3. Factores Críticos de Éxito**

Los Factores críticos de éxito son los pilares en los que la estrategia de la empresa debe basarse. Estos pilares se definen en base a los análisis realizados anteriormente) basados en la información entregada y en reuniones con directivos de la empresa. A continuación, se presentan los factores identificados:

#### **a) Internalizar proceso estratégico**

Dado el aumento de la sensación de la inseguridad en la población, el crecimiento del mercado y el aumento de la competitividad que existe, se considera como un punto fundamental preocuparse por la elaboración de estrategias y su posterior implementación. Las estrategias que se elaboren deben ir actualizándose de acuerdo a los cambios del mercado y de los procesos internos de la empresa.

### **b) Posicionamiento de las marcas**

Se deben posicionar las marcas que la empresa comercializa y mantener prolongadas relaciones con los proveedores, debido a que el constante cambio de marcas (especialmente en CCTV, Alarmas e Incendio) afecta de manera negativa las ventas de la empresa y su imagen frente a los clientes. Tener marcas consolidadas ayuda a mantener el posicionamiento de la marca Artilec.

### **c) Consolidación de la administración de la empresa**

Se deben ocupar los cargos estratégicos que se encuentran actualmente vacantes y consolidar la estructura de la empresa estableciendo claramente cuál será la participación de los dueños en la administración de Artilec. La empresa debe ser eficiente en su operación, por lo que tomar una decisión con respecto al ERP a utilizar es un factor importante.

## 10. PROCESO DECLARATIVO

En esta etapa se identificarán las aspiraciones básicas de la empresa que se formalizarán en la visión y misión. Como primer paso se analizará la planificación estratégica 2010-2015 y se extraerán los principales elementos de ésta, con el objetivo de poder actualizarlos en base a los resultados obtenidos en el proceso analítico.

### 10.1. Planificación Estratégica (2010-2015)

La última estrategia creada por la empresa se desarrolló durante la planificación estrategia 2010-2015. Como base de la planificación se estableció que Artilec debía abordar el siguiente desafío:

*“Generar una oferta de mayor valor agregado al cliente, pasando desde la distribución de productos en seguridad electrónica, hacia la venta de soluciones en seguridad electrónica utilizando tecnología de punta y entregando un servicio de excelencia soportados en procesos internos eficientes”*

Esto quiere decir que la empresa no solo debía vender productos, sino que debía ser capaz de entregar soluciones a los clientes. El concepto de “solución” se refiere a ser capaces de satisfacer las necesidades de los clientes, apoyando la toma decisiones y diseñando propuestas que cumplan con los requerimientos técnicos de los diversos proyectos y ocasiones de venta que se presenten. Para poder entregar soluciones se necesita tener los recursos técnicos y capacitaciones adecuadas, por lo que se decidió potenciar el área de ingeniería y soporte técnico de la empresa. Además, con respecto a la oferta de productos, la empresa decidió seguir ofreciendo las cinco principales líneas del mercado de la seguridad electrónica (CCTV, incendio, alarmas, *networking* y control de acceso), con el objetivo de poder potenciar la entrega de soluciones, ya que por lo general se necesita integrar más de una línea de productos para su desarrollo. Además, se pretendía mantener una oferta diversificada.

Otro punto importante a destacar es que la empresa decidió profesionalizar su administración, y esto implicó pasar de una administración regida por los dueños de la empresa a una administración liderada por nuevos gerentes (profesionales) que no estuviesen ligados a ellos. Además, se decidió expandir al mercado latinoamericano abriendo sucursales en otros países.

### Declaraciones básicas, lineamientos y metas 2010-2015

A continuación, se presentan las declaraciones básicas (visión y misión) y metas (cuantitativas) obtenidas durante la planificación estratégica del año 2010:

#### Visión

*“Seremos reconocidos como una empresa de excelencia en la entrega de soluciones en seguridad electrónica para la protección de los activos y de las personas. Aspiramos a ser líderes en Chile y actores relevantes en Latinoamérica”*

#### Misión

*“Nuestro propósito es proveer soluciones en seguridad electrónica para la protección de activos y personas a nuestros clientes, en base a la utilización de tecnología de primer nivel y de acuerdo a sus necesidades particulares. Nuestra presencia en Chile y en Latinoamérica estará*

sustentada por la calidad, excelencia, innovación y un ambiente laboral que permitirá atraer y mantener a los mejores talentos de la industria”

### Lineamientos estratégicos de desarrollo

- **Calidad:** Cumplir las expectativas y necesidades de los clientes.
- **Eficiencia:** Maximizar las ventas por vendedor y minimizar los gastos administrativos, los costos de distribución e inventario.
- **Servicio:** Atender a las necesidades de los clientes, entregando un servicio de calidad y oportuno.
- **Desarrollo de nuevos productos y servicios:** Escapar de la comoditización de los productos y obtener ventajas competitivas a través de desarrollo de servicios y a la comercialización de productos innovadores.

### Metas

Tabla 13. Metas al año 2015.

Ítem	Unidad de medida	Valor
Ventas	\$MM mensuales	1.240
Facturación Chile (sobre ventas)	% sobre total ventas	85%
Facturación otros países	% sobre total ventas	15%
EBITDA	%	20%

Fuente: Planificación estratégica 2010 - 2015

## 10.2. Aspiraciones de la Empresa

Las conversaciones y entrevistas realizadas al gerente general y a los principales líderes de la empresa, indican que la principal aspiración de Artilec es volver a ser líder del mercado de seguridad electrónica en Chile y posicionarse en el país con la ayuda de una red de sucursales. El propósito de formar una red de sucursales es posicionarse de mejor manera dentro del territorio nacional y potenciar el canal del *retail*, ya que en los últimos años la empresa se ha enfocado en el canal de proyectos y ventas a grandes cuentas, dejando un poco de lado un canal en el que se cree que a futuro puede ser muy rentable para la empresa (las ventas minoristas se realizan en su gran mayoría en las sucursales y en éstas se observa un mayor margen de venta que en la casa matriz). Cabe destacar que al hablar de *retail*, la empresa se refiere a potenciar un “*retail* especializado”, con vendedores capacitados y con conocimientos técnicos de los productos, además de poseer la capacidad de entregar soporte y servicio técnico a los clientes. No apuntar al mercado internacional se explica porque la empresa durante los últimos años tuvo una sucursal en Perú (cerrada en marzo 2016) que no rindió los resultados esperados producto de la falta de control sobre ésta. Al mencionar “falta de control”, se quiere explicar que no se tenían estados financieros sólidos o si se llegaban a obtener se generaban a destiempo, no se controlaban los niveles de stock; además, el principal cliente de la sucursal exigió cumplir estándares operacionales demasiados altos y costosos para la empresa.

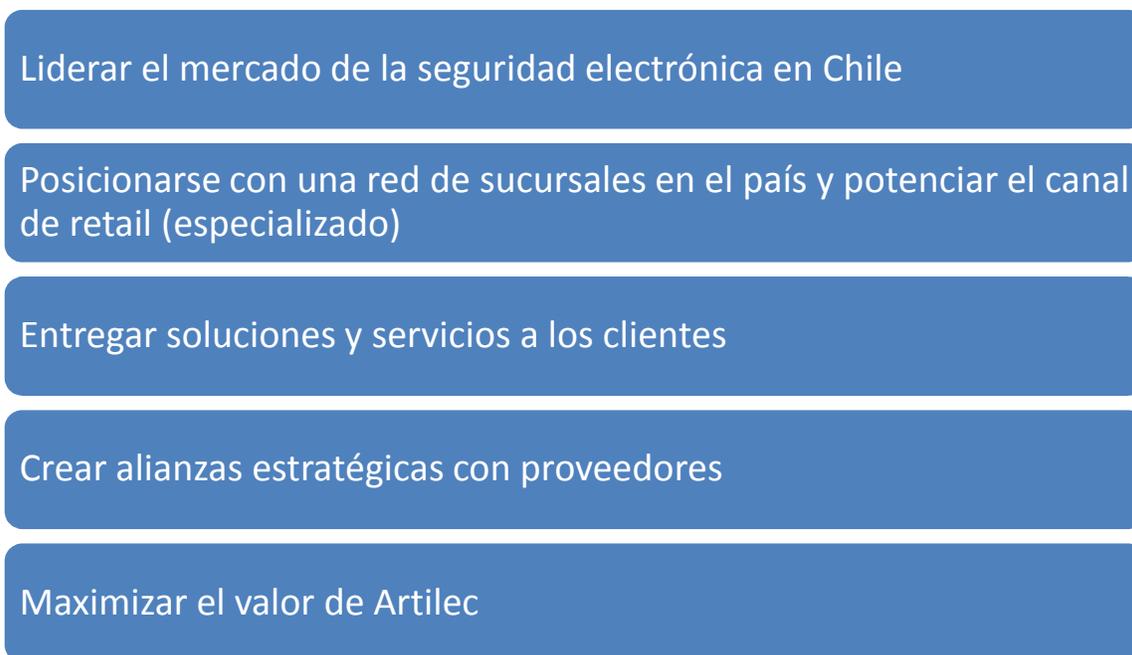
La relación con los proveedores también es un tema que se declara como importante para la empresa; tener alianzas estratégicas sólidas con proveedores reconocidos es fundamental para potenciar la marca Artilec entre los clientes.

Otro punto que la empresa considera como esencial, es el de tener la capacidad de poder desarrollar soluciones complejas para sus clientes y de esta manera tener un elemento diferenciador en comparación con los competidores del mercado. Además, destacan que Artilec debe tener los recursos para entregar un servicio a sus clientes a través de un soporte técnico y servicio al cliente (post-venta) de calidad.

Los dueños de Artilec desean que el valor de la empresa se siga incrementando y que Artilec sea capaz de captar y retener a los mejores talentos del mercado.

A modo de resumen, Artilec declara las siguientes aspiraciones como base de la planificación 2016-2020:

**Ilustración 19. Aspiraciones de Artilec**



**Fuente: Elaboración propia**

### 10.3. Actualización de las Declaraciones Básicas 2016-2020

Para definir las declaraciones básicas 2016-2020 de la empresa se utilizará como base las declaraciones básicas 2010-2015, actualizándolas de acuerdo a las aspiraciones actuales de la empresa.

Como primer aspecto a considerar se puede establecer que en la visión 2010 se modificará la idea de “*ser actores relevantes en Latinoamérica*”, siendo reemplazada por la idea de establecer una red de sucursales al interior de Chile. También se destaca que en la misión permanece la idea por parte de la empresa de entregar soluciones de seguridad y no productos, además de valorar las ideas innovadoras que permitan crear brechas en el mercado u optimizar los procesos internos.

A continuación, se presenta la nueva misión, visión y metas estratégicas de Artilec:

#### Visión 2016-2020

***“Seremos reconocidos como una empresa de excelencia en la entrega de soluciones y servicios de seguridad electrónica para la protección de los activos y de las personas. Aspiramos a ser líderes del mercado en Chile”***

#### Misión 2016-2020

***“Nuestro propósito es proveer soluciones y servicios en seguridad electrónica para la protección de activos y personas a nuestros clientes, en base a la utilización de tecnología de primer nivel y de acuerdo a sus necesidades particulares. Nuestra presencia en Chile estará sustentada por la calidad, excelencia, innovación y una red de sucursales que permita entregar un servicio de retail especializado”***

### 10.4. Metas 2016-2020

Basándose en las aspiraciones de la empresa, los análisis realizados y las declaraciones básicas actualizadas, la empresa define las siguientes metas cuantitativas para el período 2016-2020:

Tabla 14. Metas 2016-2020

Ítem	Unidad de medida	Meta
Ventas	\$MM mensuales	600
Facturación Chile	% sobre total ventas	100%
Facturación otros países	% sobre total ventas	-
EBITDA	%	18%

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que las metas más específicas (ventas por línea de negocio, por ejemplo) y porcentajes de crecimiento anual, serán estudiados y definidos al momento de elaborar los indicadores de medición y el Cuadro de Mando Integral.

## 11. ANÁLISIS FODA

A continuación (Tabla 15) se presenta un cuadro resumen con los resultados del análisis interno y del entorno de la empresa.

Tabla 15. Cuadro resumen FODA.

Análisis interno	Análisis externo
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>F1.</b> Know How	<b>O1.</b> Crecimiento del mercado
<b>F2.</b> Capacidad técnica y conocimiento de los productos	<b>O2.</b> Aumento de la sensación de inseguridad en la población
<b>F3.</b> Presencia en las principales líneas de productos del mercado de la seguridad electrónica	<b>O3.</b> Constante desarrollo de la tecnología
<b>F4.</b> Posicionamiento de marca y cartera de clientes	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>D1.</b> Escasa preocupación por el proceso estratégico de la empresa	<b>A1.</b> Comoditización de productos de seguridad electrónica
<b>D2.</b> Administración y estructura no consolidadas	<b>A2.</b> Constante desarrollo de la tecnología (Obsolescencia de productos)
<b>D3.</b> Alianzas no estables con proveedores	<b>A3.</b> Mercado competitivo

Fuente: Elaboración propia

### Matriz de posibilidades

En este ítem se utilizarán los resultados obtenidos en la Tabla 15 (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), combinándolos en distintos escenarios y elementos encontrados con el fin de identificar estrategias a seguir por la empresa.

- **Oportunidades/Fortalezas**

Oportunidades	Fortalezas
<b>Crecimiento del mercado</b>	<b>Know How</b>
El conocimiento que la empresa posee sobre el mercado y la experiencia que acumula en casi 30 años de existencia (siendo un referente) son factores importantes para aprovechar el crecimiento del mercado y aumentar su participación.	
<b>Crecimiento del mercado</b>	<b>Posicionamiento de marca y cartera de clientes</b>
Estar posicionado y ser un referente del mercado son factores importantes para aprovechar el aumento de la oferta. Además, contar con clientes reconocidos es un aliciente para que nuevos clientes se integren a la cartera de la empresa.	

Oportunidades	Fortalezas
<b>Aumento de la sensación de inseguridad en la población</b>	<b>Presencia en las principales líneas de productos del mercado de la seguridad electrónica</b>
<p>El aumento de la delincuencia y de la sensación de inseguridad en el país es una oportunidad para que las ventas de CCTV y alarmas de intrusión crezcan. Artilec al poseer en su oferta las cinco líneas principales de productos del mercado; es capaz de entregar soluciones que incluyan a estas líneas de productos y satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	

- **Oportunidades/Debilidades**

Oportunidades	Debilidades
<b>Crecimiento del mercado</b>	<b>Escasa preocupación por el proceso estratégico de la empresa</b>
<p>No poseer una estrategia acorde a las actuales condiciones del mercado dificulta que la empresa sea más competitiva. Se debe conocer el entorno y las capacidades de la empresa con el fin de crear un plan de acción para lograr avanzar en el mercado.</p>	
<b>Constante desarrollo de la tecnología</b>	<b>Administración y estructura no consolidadas</b>
<p>La empresa reconoce no poseer un manejo eficiente del principal ERP (JDEdwards) que utiliza, lo que trae consecuencias como demoras en procesos de ventas o caídas del sistema. Por otro lado, el constante desarrollo de la tecnología ERP y su fácil acceso representan una oportunidad para poder mejorar la gestión y administración de la empresa, siendo más eficientes con el manejo de la información. Actualmente, se estudia la opción de desarrollar un ERP a la medida de la empresa.</p>	

- **Amenazas/Fortalezas**

Amenazas	Fortalezas
<b>Comoditización de productos de seguridad electrónica</b>	<b>Capacidad técnica y conocimiento de los productos</b>
<p>La comoditización de productos es un factor que afecta principalmente a la línea CCTV, generando una fuerte competencia de precios entre los actores del mercado que comercializan esta línea. La capacidad técnica y el área de ingeniería que posee Artilec son elementos que pueden generar valor para el cliente (pre-configuraciones y puesta en marcha de equipos) y, por lo tanto, diferenciarse.</p>	
<b>Mercado competitivo</b>	<b>Capacidad técnica y conocimiento de los productos</b>
<p>El constante aumento de la competitividad del mercado, genera que ocurran guerras de precios entre los actores o que éstos quieran diferenciarse de alguna manera. La capacidad y conocimiento técnico que posee la empresa es una herramienta que se puede utilizar para diferenciarse de los competidores y entregar un valor agregado a los clientes. Entregar equipos pre-configurados o kits preestablecidos son</p>	

<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>
alternativas de diferenciación.	
<b>Mercado competitivo</b>	<b>Presencia en las principales líneas de productos del mercado de la seguridad electrónica</b>
<p>Poseer las cinco líneas de productos dentro de la oferta de la empresa permite entregar soluciones que integren los distintos tipos de productos. Esta fortaleza permite abarcar una mayor cantidad de proyectos, lo que implica tener una mayor cantidad de clientes. No todas las empresas del mercado tienen las cinco líneas entre su oferta, por lo que muchas veces no son capaces de solucionar proyectos que requieran líneas de productos que no poseen, o implica que aumenten sus costos realizando compras de productos para satisfacer ventas puntuales.</p>	

- **Amenazas/Debilidades**

<b>Amenazas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Comoditización de productos de seguridad electrónica</b>	<b>Escasa preocupación por el proceso estratégico de la empresa</b>
<p>No desarrollar estrategias para los productos commodities del mercado afectaría de manera negativa a los ingresos de la empresa; ya que deben poseer estrategias diferenciadas (fijación de precios y márgenes de venta) con respecto a los demás productos que ofrece la empresa.</p>	
<b>Constante desarrollo de la tecnología (Obsolescencia de productos)</b>	<b>Escasa preocupación por el proceso estratégico de la empresa</b>
<p>Como parte fundamental del proceso estratégico se considera la investigación del mercado y del entorno; por lo que no preocuparse por el desarrollo del proceso estratégico de la empresa puede producir que los cambios tecnológicos del mercado afecten de manera negativa a Artilec a través de la obsolescencia del inventario y, por consecuencia, a las ventas.</p>	
<b>Mercado competitivo</b>	<b>Administración y estructura no consolidadas</b>
<p>En la actual situación de competitividad del mercado no se pueden dar ventajas a los demás participantes; la ausencia de liderazgo en áreas de la empresa puede afectar a la realización de los procesos internos críticos y al momento de tomar decisiones.</p>	
<b>Mercado competitivo</b>	<b>Alianzas no estables con proveedores</b>
<p>En el mercado de la seguridad electrónica es fundamental tener alianzas con proveedores y poseer un inventario que sea capaz de satisfacer las necesidades de los clientes. Artilec no se puede dar el lujo de realizar constantes cambios de proveedores ni tener problemas con el inventario (quiebres de stock o sobre-stock); ya que esto afecta de manera negativa a la fidelidad de los clientes y existen muchos competidores que ofrecen productos similares.</p>	

**Tabla 16. Resumen Matriz FODA de posibilidades.**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	O1/F1 O1/F4 O2/F3	A1/F2 A3/F2 A3/F3
<b>Debilidades</b>	O1/D1 O3/D2	A1/D1 A2/D1 A3/D2 A3/D3

**Fuente: Elaboración propia**

## 12.PROCESO DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

A partir de los análisis realizados en los puntos anteriores y tomando como base las aspiraciones de la empresa (misión y visión) se define la estrategia de Artilec.

La estrategia consiste en posicionarse en el liderazgo del mercado de la seguridad electrónica en Chile, apoyándose en una red de sucursales a lo largo del país. Esta red será de utilidad para potenciar el canal del *retail* especializado, el cual se enfocará en los pequeños instaladores y centrales de monitoreo (clientes pequeños en general). Si bien esta red potenciará el canal de *retail* especializado, los canales de proyectos y cuentas mayoristas (Key accounts) también se verán potenciados a través de la constante capacitación a la fuerza de venta de la empresa y el desarrollo técnico que se pretende lograr con el fortalecimiento del área de soporte técnico e ingeniería.

La propuesta de valor que la empresa entrega al cliente se basa en el cumplimiento del siguiente desafío:

**“Ser capaces de entregar soluciones complejas cumpliendo con los requerimientos del cliente. Entregar un servicio y soporte técnico de calidad basado en los recursos y capacidades técnicas que la empresa potencia y desarrolla de manera constante”.**

Con respecto a los productos se decide seguir ofreciendo las cinco líneas de productos actual, debido a que son las más importantes del mercado y que, utilizándolas en conjunto, permiten crear soluciones acordes a los requerimientos de los clientes.

### 12.1. Lineamientos Estratégicos de Desarrollo (LED)

Una vez establecida la estrategia de la empresa se definen los pilares en los cuales ésta se basará para su correcto cumplimiento.

#### **LE1: Eficiencia operacional**

Mantener una eficiencia operacional en la empresa es un tema importante para que Artilec alcance las metas que se ha planteado y se pueda medir el desempeño de las distintas áreas. La correcta implementación de las estrategias comienza con un buen desempeño operacional, realizando mejoras continuas de los procesos internos de la empresa.

#### **LE2: Consolidar administración y estructura organizacional de la empresa**

Poseer una administración y una estructura organizacional clara y definida es fundamental para poder implementar el plan estratégico en la empresa. Se necesita tener cubiertos los puestos claves (de liderazgo) de la empresa. Además, es importante que las herramientas de administración sean un aporte para facilitar el manejo de la información y las bases de datos que pose tienen.

### **LE3: Alianzas estratégicas con proveedores**

Se debe mantener relaciones estables con los proveedores de la empresa con el fin de poder posicionar las marcas y productos que se ofrecen. Logrando una estabilidad en este punto se fortalece la imagen de la empresa, ya que los clientes valoran que las empresas no cambien constantemente de marcas. Además, se facilita poder entregar un mejor servicio al cliente e incluso capacitarlos en el uso de las distintas marcas disponibles.

### **LE4: Constante desarrollo de la capacidad técnica**

El desarrollo de la capacidad técnica de la empresa es considerado como un pilar fundamental en la estrategia de Artilec. Gracias a este constante desarrollo, la empresa puede lograr diferenciarse de sus competidores, desarrollando soluciones complejas y entregando un servicio de calidad a sus clientes.

## **12.2. Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos se obtienen a partir de los LED anteriormente definidos. Estos LED son desagregados en objetivos medibles para facilitar el desarrollo de planes de acción y la posterior medición de la implementación de la estrategia a través del tiempo. Además, los objetivos serán agrupados según las siguientes perspectivas:

- Financiera
- De los clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

Clasificarlos en las perspectivas mencionadas será de utilidad para poder desarrollar el mapa estratégico y el sistema de control de gestión (Cuadro de mando integral) en la etapa de control y seguimiento de la estrategia.

A continuación, se observan los objetivos estratégicos que fueron definidos en conjunto con la administración de la empresa:

- **Perspectiva financiera**

#### F0. Aumentar el valor de Artilec

Todos los miembros claves de la empresa coinciden en que Artilec debe aumentar constantemente su valor en el tiempo siendo este objetivo la consecuencia del cumplimiento de la estrategia definida por la empresa.

#### F1. Reducir costos y gastos

Reducir los costos y gastos afecta directamente al objetivo de aumentar el valor de la empresa (F0). Este objetivo pretende que no sucedan nuevamente situaciones en las cuales los niveles de gastos aumentaron y no se ejerció un control efectivo a tiempo.

## F2. Aumentar las ventas de todas las líneas de negocio y canales

La administración plantea que mantener un constante aumento en las ventas de todas las líneas de negocio es un factor importante que indica un crecimiento de la empresa y que mantiene una oferta diversificada de productos que no depende de una sola línea. Además, las líneas de productos se complementan al momento de entregar soluciones a los clientes, por lo que cumplir con los requerimientos de los clientes va de la mano con el aumento en las ventas.

- **Perspectiva de los clientes**

### C1. Mejorar la calidad del servicio prestado

Otro aspecto que se torna importante para Artilec es el de ser capaces de entregar un servicio de calidad al cliente (pre y post-venta). Mejorar la calidad del servicio prestado afecta directamente el nivel de satisfacción de los clientes de este mercado ya que, al ser un mercado técnico, en muchas ocasiones los consumidores no tienen un gran conocimiento de los productos y deben ser guiados por las áreas de venta e ingeniería de la empresa. Satisfacer las necesidades del cliente se traduce (a la larga) en un aumento del valor de la empresa.

### C2. Ser capaces de entregar soluciones complejas

Se ha mencionado que la empresa posee los recursos técnicos necesarios para entregar soluciones complejas a los clientes. En la actualidad, la capacidad de generar estas soluciones se vuelve fundamental para que la empresa logre diferenciarse de sus competidores y recupere un rol protagónico en el mercado.

### C3. Posicionarse en el liderazgo del mercado

Junto con aumentar el valor de Artilec, la administración destaca que Artilec debe posicionarse en el liderazgo del mercado, apoyado de la red de sucursales que ha comenzado a implementarse, junto a la imagen de marca que posee y los recursos técnicos y humanos con los que cuenta.

- **Perspectiva de los procesos internos**

### P1. Potenciar las áreas de ingeniería, soporte y servicio técnico

Para ser capaces de entregar servicios y soluciones a los requerimientos técnicos de los clientes y que esto se transforme en un elemento diferenciador en el mercado, la empresa debe contar con un área técnica (ingeniería, soporte y servicio técnico) acorde a la situación. Esta área debe contar con el personal adecuado y con las capacitaciones y certificaciones suficientes para poder cumplir con la propuesta de valor que realiza la empresa hacia sus clientes.

### P2. Administración eficiente de las sucursales

Un punto clave de las aspiraciones básicas de la empresa es poder establecer una red de sucursales; por lo que la administración de cada una de estas sucursales se torna un factor importante para la empresa. No se quiere repetir el error de falta de control que se cometió con la sucursal que cerró en Perú, se pretende mejorar la coordinación entre la Casa Matriz y sucursales para que la empresa se encuentre totalmente alineada y no operen como si fuesen empresas diferentes (como sucede en ocasiones hoy en día).

### P3. Optimizar gestión financiera

Este objetivo se refiere principalmente a tener los estados financieros de la empresa (desagregados en casa matriz y sucursales) en plazos razonables, con el fin de que la administración pueda realizar evaluaciones financieras a tiempo. Para cumplir este punto, el área de contabilidad y finanzas juega un rol importante en la consolidación de la información. Además, es importante llevar un control financiero de las sucursales con el objetivo de determinar la rentabilidad de cada una.

### P4. Financiar clientes resguardando la seguridad de la empresa

Tener los recursos de la capacidad de poder financiar a los clientes es fundamental en este mercado, producto de que en su gran mayoría son grandes empresas (Sub-distribuidores y grandes y medianos instaladores) que tienen un sistema de pago a crédito. Artilec posee los recursos para poder financiar a sus clientes, pero al mismo tiempo se establece que deben existir estándares claros de financiamiento, siempre resguardando la integridad de la empresa y facilitando la gestión financiera.

### P5. Mantener relaciones estables con proveedores

Producto de los cambios de proveedores (marcas) que ha tenido la empresa en el último tiempo, se han visto afectadas las ventas de manera negativa. Como se estableció en los pilares de la estrategia, mantener alianzas estratégicas con proveedores es fundamental para lograr estabilidad en las marcas que se ofrece. Además, se evitan costos de capacitación cada vez que llegan nuevas marcas y se permite que los empleados y clientes perfeccionen su manejo en las marcas ya establecidas.

### P6. Ser confiable en la entrega

Para la empresa es muy importante generar confianza en sus clientes entregando a tiempo los productos y servicios. Generar esta confianza desde los clientes hacia Artilec ayuda a fortalecer la imagen de la empresa y a generar lazos de fidelización.

### P7. Mantener cubiertos cargos estratégicos

Un punto importante para que una empresa funcione de buena manera es tener bien definida la estructura organizacional, manteniendo cubiertos los cargos de liderazgo principalmente. Además, para lograr que la planificación estratégica sea implementada de manera óptima, se necesita que en cada área de la empresa existan responsables de evaluar el cumplimiento de los indicadores a definir y que sean capaces de comunicar la estrategia de la empresa a sus subordinados (con el fin de mantener a todos los colaboradores alineados).

### P8. Mantener niveles de stock adecuados

Uno de los conceptos claves de éxito que se identificó para este mercado es el de mantener un manejo de inventario adecuado. Se deben tener en cuenta los factores de obsolescencia de los productos y los quiebres de stock (falta de productos). Mantener un equilibrio entre estos dos puntos permite a la empresa optimizar sus costos y cumplir con los requerimientos de los clientes a tiempo (ser confiable en la entrega).

- **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento**

A1. Contar con las herramientas TI adecuadas

Un problema que afecta actualmente a la empresa es el de tema del ERP. Este problema se arrastra desde la implementación del JDEdwards debido a que la información histórica (desde septiembre del año 2013 hacia atrás) no fue cargada de manera correcta, generando problemas hasta la actualidad. La administración y procesos claves se llevan a cabo en este ERP. Se detectan problemas de falta de manejo por parte del personal y debilidades del software que se han evidenciado en el último tiempo (fácil manipulación de data histórica, por ejemplo). En la actualidad, la empresa enfrenta la problemática de cambiar de ERP o seguir con el mismo, pero se establece que la resolución de este hito es crucial para mejorar la administración de la empresa.

A2. Desarrollar cultura de productividad y disciplina

Desarrollar una cultura de productividad y disciplina al interior de la empresa es un pilar dentro de las metas y objetivos de la empresa. Los empleados son la base de la pirámide y sus acciones son las que determinan si Artilec se desarrolla acorde a la estrategia establecida.

A3. Desarrollar fuerza de ventas y habilidades técnicas

La fuerza de venta es la que establece el primer contacto con los clientes, por lo que mantenerla capacitada facilita que los vendedores puedan resolver las dudas de los clientes. En el caso de que los clientes presenten requerimientos de mayor complejidad, se recurre al área técnica de la empresa, la cual también debe encontrarse capacitada acorde a los estándares del mercado y a los productos y marcas que Artilec ofrece. Además, se establece que la capacitación de la fuerza de ventas de la empresa no debe ser sólo “técnica” y también debe ayudar a desarrollar y mejorar las habilidades de venta y gestión de los vendedores.

A continuación, se observa la relación que existe entre los LED anteriormente definidos y los objetivos estratégicos:

Tabla 17. Lineamientos Estratégicos de Desarrollo

<b>Lineamientos estratégicos de desarrollo</b>				
	<b>LE1 Eficiencia operacional</b>	<b>LE2 Consolidar administración y estructura organizacional de la empresa</b>	<b>LE3 Alianzas estratégicas con proveedores</b>	<b>LE4 Desarrollo de la capacidad técnica y de ventas</b>
<b>Objetivos estratégicos</b>	Ser confiable en la entrega	Contar con las herramientas TI adecuadas	Mantener relaciones estables con proveedores	Desarrollar fuerza de ventas y habilidades técnicas
	Administración eficiente de las sucursales	Desarrollar cultura de productividad y disciplina		Ser capaces de entregar soluciones complejas
	Optimizar gestión financiera	Potenciar las áreas de ingeniería, soporte y servicio técnico		
	Financiar clientes resguardando la seguridad de la empresa	Mantener cubiertos cargos estratégicos		
	Mejorar la calidad del servicio prestado			
	Mantener niveles de stock adecuados			
	Reducir costos y gastos			
	Aumentar las ventas de todas las líneas de negocio y canales			

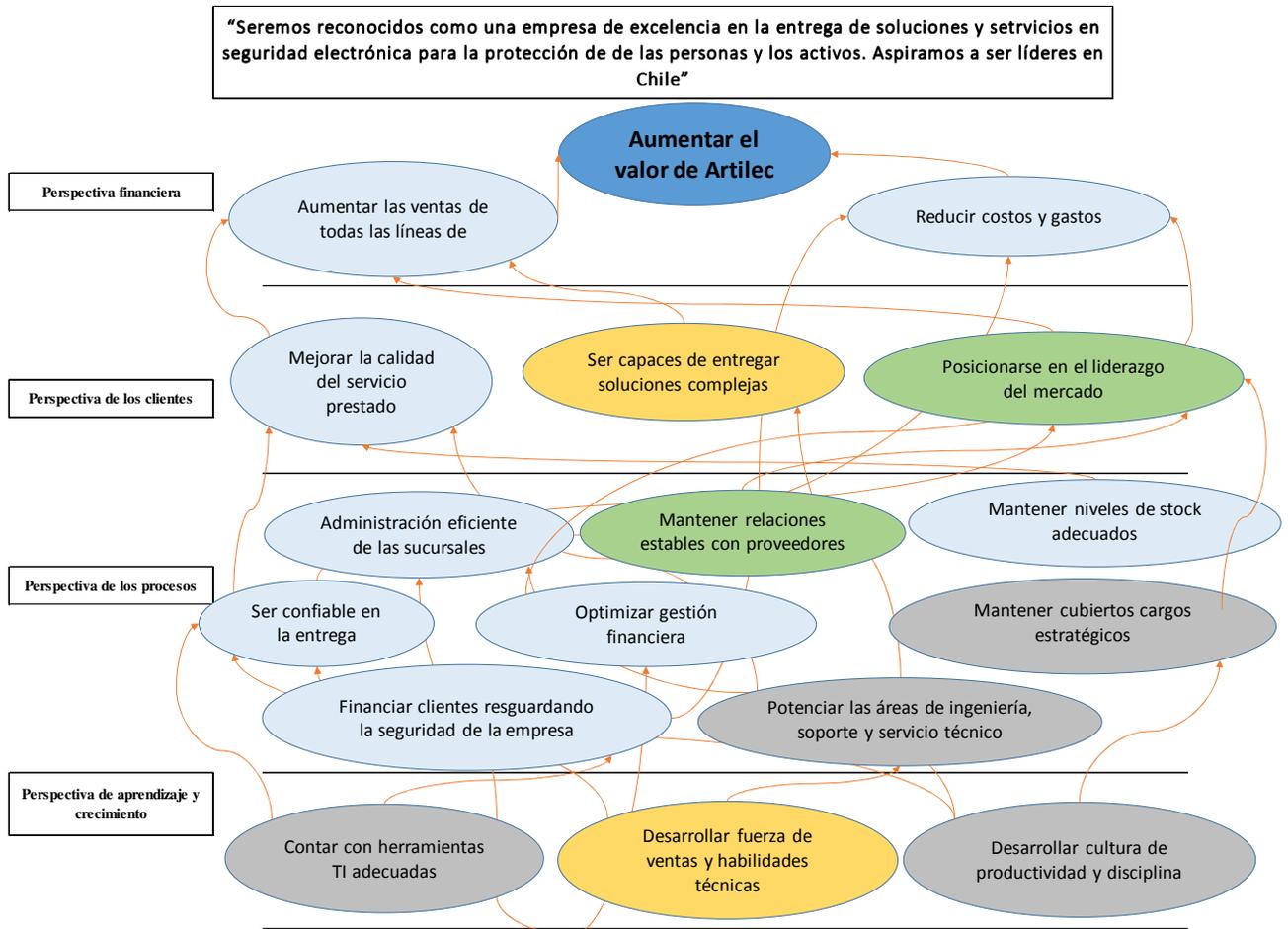
Fuente: Elaboración propia

# 13. PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

## 13.1. Mapa Estratégico Artilec (2016-2020)

A continuación, se muestra el mapa estratégico (Ilustración 20) de la empresa. Esta herramienta sirve para observar claramente los objetivos estratégicos por perspectiva y cómo estos se relacionan en pos de alcanzar la visión de la empresa. Además, a través del color de cada objetivo se puede apreciar a qué LED pertenece (Tabla 17).

Ilustración 20. Mapa estratégico Artilec (2016-2020)



Fuente: Elaboración propia

Tabla17. Relación entre color y LED

Color	LED
	Eficiencia Operacional
	Alianzas estratégicas con proveedores
	Consolidar administración y estructura organizacional de la empresa
	Desarrollo de la capacidad técnica y de ventas

Fuente: Elaboración propia

## **Explicación del mapa**

El mapa estratégico está diseñado y ordenado en base a cuatro perspectivas (Aprendizaje, procesos internos, clientes y financiera). La perspectiva del aprendizaje es la base del mapa, en ella se encuentran los objetivos estratégicos relacionados con el desarrollo de las personas y las herramientas que necesita la organización. La perspectiva de los procesos internos describe los procesos críticos de la empresa y con los cuales la empresa entrega la propuesta de valor al cliente. La perspectiva de los clientes, como se mencionó recientemente, está conectada con la propuesta de valor que se entrega a través del cumplimiento de los procesos internos de la empresa; en este punto se evalúan las necesidades de los segmentos de clientes a los cuales se apunta y se identifican aspectos claves a cumplir por la empresa. La parte cúlmine del mapa es la perspectiva financiera, en la cual convergen los objetivos ligados al cumplimiento de las perspectivas ya mencionadas. El propósito de Artilec es aumentar el valor de la empresa y cumplir con la visión planteada; esto se logra gracias al cumplimiento de los objetivos estratégicos presentes en todas las perspectivas.

Un claro ejemplo de cómo se relacionan los objetivos en el mapa es el siguiente:

En la perspectiva del aprendizaje se encuentra el objetivo de “Desarrollar fuerza ventas y habilidades técnica”, el cual se relaciona con el objetivo de “Potenciar las áreas de ingeniería, soporte y servicio técnico” (perspectiva de los procesos internos) debido a que al desarrollar habilidades técnicas a través de capacitaciones y certificaciones se están fortaleciendo las áreas técnicas de la empresa. Al potenciar el área técnica de la empresa, Artilec le entrega recursos a los empleados para que tengan la capacidad de cumplir el objetivo de “Ser capaces de entregar soluciones complejas” (perspectiva del cliente). Finalmente, si la empresa cumple con entregar soluciones acordes a las necesidades de los clientes y de esta manera mantenerlos satisfechos, estaría creando incentivos para que los clientes acudan a Artilec cada vez que necesiten un servicio o un producto relacionado al mercado de la seguridad electrónica, cumpliendo el objetivo final de aumentar el valor de la empresa (perspectiva financiera).

## 13.2. Indicadores y Metas para cada Objetivo Estratégico

Una vez ya declarada la estrategia de la empresa, definidos sus pilares y los objetivos estratégicos a seguir, se procede a elaborar los indicadores que permitan medir el cumplimiento de cada objetivo estratégico definido, y por consecuencia, el desempeño de la empresa de acuerdo a la estrategia definida.

Para cada indicador definido se asigna un responsable de su cumplimiento, la meta a alcanzar e iniciativas que ayuden a su correcta ejecución. El conjunto de los indicadores definidos conforma el Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), el cual es una herramienta fundamental para medir el grado de implementación de la estrategia.

Cabe destacar que las metas establecidas fueron definidas en conjunto con la administración de la empresa. A continuación, se observan los indicadores, responsables y metas asignadas:

### Perspectiva financiera

#### a) Aumentar el valor de la empresa

##### **Indicador:** EBITDA

Este indicador se calcula como las ganancias de Artilec antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Se puede interpretar como el resultado operacional de la empresa.

**Meta:** El EBITDA del año 2015 fue de un 8 %; la administración estableció que es un número muy bajo producto del alza de gastos durante ese año. Como meta para el año 2016 se establece un EBITDA de 15 %, basándose en la disminución de los gastos de la empresa y en que el margen de venta se ha mantenido constante. Para los siguientes años se pretende incrementar este porcentaje, apoyándose en la optimización de la gestión financiera de la empresa y siempre considerando el creciente aumento en la competitividad del mercado. Además, como factor positivo se considera la apertura de nuevas sucursales, considerando que el margen de venta en éstas es mayor.

En la Tabla 19 se pueden apreciar las metas de EBITDA definidas.

Tabla 18. Metas de EBITDA.

Metas				
2016	2017	2018	2019	2020
15%	16%	17%	18%	18%

Fuente: Elaboración propia

**Responsable:** Gerente General

## **b) Reducir costos y gastos**

### **Indicador:**

- Margen de venta
- Gastos/Ventas

Se establecen estos dos indicadores para medir el presente objetivo. El Margen de venta medirá principalmente el nivel de costos de la empresa y la fijación de los precios de venta. El segundo indicador mide la relación entre el nivel de gastos y ventas de Artilec. Cabe recordar que la administración de la empresa considera que los márgenes de venta son muy importantes y mantenerlos estables es fundamental para Artilec.

**Meta:** Actualmente la empresa posee un margen de venta que ronda el 35 %. Para fijar las metas de este indicador se consideraron dos factores importantes: la creciente competitividad del mercado y la próxima apertura de nuevas sucursales. Considerando estos dos factores se estableció mantener el margen de venta actual.

Un objetivo importante para la administración es disminuir constantemente el nivel de gastos de la empresa, eliminando gastos que no sean necesarios. Por lo que define que el nivel de gastos no debe sobrepasar el 20 % de las ventas del período respectivo.

**Responsable:** Subgerente de Administración y Finanzas

## **c) Aumentar las ventas de todas las líneas de negocio**

### **Indicador:**

- Ventas por línea de negocio

Para medir este indicador se desagregan las ventas totales de la empresa en las ventas por línea de negocio (cinco). Existen tres *Product Managers* que se encargan de gestionar las líneas de productos, por lo que cada uno establece las metas de venta de las líneas que tiene a su cargo, basándose en su experiencia en el rubro y en la investigación de mercado realizada en el presente trabajo.

**Meta:** Las metas que se establecen para cada año son las siguientes:

Tabla 19. Cuadro resumen con las proyecciones de ventas (\$M)

	2016	2017	2018	2019	2020
CCTV	1.621	2.026	2.081	2.139	2.198
Networking	2.132	2.202	2.275	2.350	2.427
Alarmas	671	691	712	734	757
Control de acceso	691	815	833	852	870
Incendio	699	874	898	923	948
<b>Total</b>	<b>5.813</b>	<b>6.608</b>	<b>6.800</b>	<b>6.997</b>	<b>7.200</b>

Fuente: Elaboración propia

Los valores se encuentran en millones de pesos.

**Responsable:** Product Managers (tres).

### Perspectiva de los clientes

#### a) Mejorar la calidad del servicio prestado

**Indicador:**

- Encuestas de satisfacción al cliente
- Porcentaje de equipos devueltos por mes.

Actualmente no se realizan encuestas de satisfacción al cliente producto de que se está actualizando la base de datos de los clientes de la empresa y su respectiva clasificación; por lo que una vez que esto se encuentre terminado se confeccionarán y aplicarán estas encuestas. Estas nuevas encuestas considerarán factores como el tiempo de entrega en que la empresa tardó en responder al requerimiento, nivel de cumplimiento del servicio prestado y conformidad del cliente. El número de equipos devueltos por mes es un indicador fácil de medir, dado que actualmente hay un área (servicio técnico) que recibe y registra cada equipo que llega de vuelta.

$$\text{Porcentaje de equipos devueltos} = \frac{\text{Número de equipos devueltos} * 100}{\text{Números de equipos totales vendidos}}$$

**Meta:** Si bien aún no se encuentra completamente definido el instrumento a utilizar en el primer indicador, la administración establece que mantener satisfechos a los clientes es una prioridad, por lo que como meta se define que el grado de satisfacción del cliente para con el servicio entregado debe ser mayor o igual a 90 %. La escala de medición parte desde 0 % (totalmente insatisfecho) hasta un 100 % (completamente satisfecho con el servicio prestado).

Para el segundo indicador se establece que el número de equipos devueltos por mes no debe superar el 10 % de los equipos totales vendidos.

**Responsable:** Subgerente de operaciones (jefe de ingeniería).

## b) Ser capaces de entregar soluciones complejas

### Indicador:

- Tasa de cierre de proyectos (Ventas por proyectos/ cotizaciones proyectos).
- Tasa de cierre de puestas en marcha y pre-configuraciones de equipos (Número de entregadas/ Número de solicitadas).

Ambos indicadores miden la capacidad de entregar soluciones acordes a los requerimientos de los clientes y si estas soluciones son aceptadas o no por los mismos clientes.

$$Tasa\ de\ cierre\ de\ proyectos = \frac{Total\ de\ ventas\ de\ proyectos * 100}{Total\ de\ cotizaciones\ de\ proyectos}$$

$$Tasa\ de\ cierre\ de\ puestas\ en\ marcha = \frac{Total\ monto\ puestas\ en\ marcha}{Total\ monto\ de\ cotizaciones}$$

**Meta:** La empresa establece que la actual tasa de cierre de proyectos es baja (10 %), por lo que - como meta - se propone aumentarla de la siguiente manera:

Tabla 20. Meta indicador tasa de cierre de proyectos

2016	2017	2018	2019	2020
10%	15%	20%	25%	28%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al segundo indicador, la empresa define que la meta del servicio de puestas en marcha realizado por el área de ingeniería y soporte técnico debe ser la siguiente:

Tabla 21. Meta indicador tasa de cierre de puestas en marcha

2016	2017	2018	2019	2020
75%	85%	90%	90%	90%

Fuente: Elaboración propia

El año 2016 presenta la meta más baja debido a que es el primer año en que se otorgará este servicio de manera constante (presente en la propuesta de valor al cliente), y para los siguientes años se mantendrá un margen de error (15 %-10 %) y no se fijará como meta llegar al 100 %, producto del constante desarrollo de la tecnología y la complejidad de algunas puestas en marcha (locación geográfica, dificultad técnica, entre otras causas).

**Responsable:** Subgerente de operaciones (jefe de ingeniería)

## c) Posicionarse en el liderazgo del mercado

**Indicador:**

- Participación de mercado

Medir la participación de mercado es un indicador que señala cuantitativamente la posición de Artilec en el mercado. Se medirán las importaciones de la empresa y los competidores. Los datos serán obtenidos desde el sitio de la Cámara de Comercio de Santiago.

**Meta:** Para calcular las metas de participación de mercado de Artilec se considera primeramente que el mercado de la seguridad electrónica en Chile se encuentra en crecimiento, con un promedio de crecimiento anual del 11 % durante los últimos diez años. Además, un factor importante a considerar es la consolidación de la red de sucursales de la empresa en los próximos años y el potenciamiento de los servicios a entregar por la empresa (post-venta y puestas en marcha de equipos).

Como factores negativos se consideran los cambios de marcas que está viviendo la empresa este año y la creciente competitividad del mercado. Considerando lo anterior y en conjunto con la gerencia de la empresa se establecen las siguientes metas:

**Tabla 22. Meta indicador participación de mercado**

2016	2017	2018	2019	2020
25%	28%	30%	32%	33%

Fuente: Elaboración propia

**Responsable:** Gerente general

**Perspectiva de los procesos internos**

- a) **Potenciar las áreas de ingeniería, soporte y servicio técnico**

**Indicador:**

- Número de capacitaciones por ingeniero y por empleados de soporte técnico.

En conjunto con la administración se establece que la realización de capacitaciones es la mejor manera de mantener a los empleados al tanto de los nuevos cambios tecnológicos y de las especificaciones de cada producto y servicio que la empresa ofrece.

**Meta:** Como meta se establece que los empleados de las áreas técnicas deben asistir al menos a tres capacitaciones mensuales, con la finalidad de potenciar constantemente el área e ir de la mano con el desarrollo tecnológico de los productos.

**Responsable:** Subgerente de operaciones (jefe de ingeniería)

## b) Administración eficiente de las sucursales

### Indicador:

- Nivel de gasto por sucursal
- Margen de venta.

El indicador nivel de gasto por sucursal mide la proporción de gastos con respecto a las ventas de cada sucursal. La administración establece que es fundamental desagregar los estados financieros por sucursal para poder medir eficientemente este indicador. El margen de venta considera los costos de cada sucursal y sus respectivas ventas mensuales.

$$\text{Nivel de gasto por sucursal} = \frac{\text{Gasto de la sucursal} * 100}{\text{Ventas totales de la sucursal}}$$

**Meta:** Como ya se estableció en el indicador que mide la reducción de gastos y costos de la empresa, el nivel de gastos no debe sobrepasar el 20 % de las ventas del respectivo mes por cada sucursal.

El margen de venta de las sucursales es mayor que el margen de las ventas de la casa matriz, por lo que como meta se establece mantener un margen de un 37 %.

**Responsable:** Subgerente Comercial (Jefe de sucursales).

## c) Optimizar gestión financiera

### Indicador:

- Días de retraso que se tarda en generar estados financieros
- Desviación sobre presupuesto

Como primer paso para optimizar la gestión financiera de la empresa se crea el indicador que mide los días de retraso que se tarda la empresa en generar sus estados financieros, con el fin de medir cuánto tarda el área financiera de la empresa en generar los estados. Sin la información financiera de la empresa es muy difícil tomar decisiones y efectuar mejoras y evaluaciones.

La segunda métrica ayuda a indicar si los presupuestos realizados se apegan a la realidad y si se están realizando de manera rigurosa, con el fin de que sean una herramienta de gestión efectiva para Artilec.

**Meta:** Actualmente no existen plazos definidos para obtener los estados financieros de la empresa, y por lo general se obtienen de manera anual. Como meta para el año 2016 se establece obtener estados financieros de manera semestral con un plazo de un mes luego de acabado el respectivo semestre (junio 2016 y diciembre 2016). Para los siguientes años se establece que la empresa genere estados financieros de manera mensual.

**Tabla 23. Meta días de retraso en generar EEFF**

<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Días de retraso</b>	30 días	15 días	10 días	10 días	10 días

Fuente: Elaboración propia

Para la segunda métrica, la administración define que para el primer año (2016) no exista una meta asociada ya que es la primera vez que se realiza el presupuesto. Para los años siguientes se establecen las siguientes metas:

**Tabla 24. Meta de desviación sobre presupuesto**

<b>Año</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Desviación (%)</b>	-	10%	8%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia

**Responsable:** Subgerente de Administración y Finanzas

**d) Financiar clientes resguardando la seguridad de la empresa**

**Indicador:**

- Nivel de deuda vencida por cliente (Deuda vencida por cliente / Deuda total cliente).

Poder financiar a los clientes es un pilar importante de este mercado, ya que muchos de los clientes son empresas grandes que poseen pago a crédito. Con este indicador se podrá medir la deuda vencida que posee cada cliente y se podrán identificar a los clientes que no cumplen con sus obligaciones.

$$\text{Nivel de deuda vencida por cliente} = \frac{\text{Deuda vencida} * 100}{\text{Deuda total}}$$

**Meta:** El área de finanzas establece que el nivel de deuda vencida por cliente no debe superar el 15 % y debe acercarse al 10 %. En la actualidad se observan niveles de deuda vencida que se acercan al 20 %, lo cual afecta a la liquidez de la empresa.

Las metas para el presente indicador son las siguientes:

**Tabla 25. Meta nivel de deuda vencida**

<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
18%	15%	13%	11%	10%

Fuente: Elaboración propia

**Responsable:** Subgerente de Administración y Finanzas.

#### e) **Mantener relaciones estables con proveedores**

##### **Indicador:**

- Número de cambios de marca
- Número de exposiciones en Showroom.

El primer indicador se define como crítico para la empresa dado que en el último año los cambios de marca han afectado de manera negativa a las ventas y a la fidelización de los clientes. Esta métrica se medirá de manera anual e involucrará las cinco líneas de negocio de la empresa. Si bien la empresa posee dos líneas de negocio que tienen una mayor importancia en las ventas (CCTV y Alarmas), la administración destaca que involucrar las cinco líneas de productos es importante porque éstas son complementarias y el cambio de marca de un tipo de producto puede afectar la decisión de compra de un cliente que requiere varios tipos de productos.

El segundo indicador también apunta a la captación y fidelización de clientes. Para exhibir productos y servicios, se utilizarán los Showroom que posee la empresa y los elementos técnicos existentes en el personal (serán dirigidas por el área de ingeniería y soporte).

**Meta:** Artilec quiere mantener relaciones estables con sus proveedores, por lo que desde el año 2017 en adelante se establece como meta no realizar cambios de marca. Se establece que sólo se realizarán cambios de marca cuando sea estrictamente necesario (costos, quiebra de proveedores, entre otros). Para el indicador de exposiciones se establece que la empresa debe realizar al menos 2 exposiciones mensuales.

**Responsable:** *Product Managers.*

#### f) **Ser confiable en la entrega**

##### **Indicador:**

- Porcentaje de devoluciones

Este indicador se refiere a la entrega de productos y servicios que el cliente solicita. Se hace responsable por medir la entrega del producto que el cliente solicitó y por la entregar de un servicio que el cliente califique como satisfactorio.

**Meta:** La meta definida para este indicador es no superar el 10% de devoluciones el primer año y los siguientes años no se debe superar el 5% de devoluciones de productos o disconformidad por servicios prestados.

**Responsable:** Subgerente de operaciones (jefe de bodega)

#### g) **Mantener cubiertos cargos estratégicos**

##### **Indicador:**

- Número de cargos estratégicos no cubiertos.

Se definen como cargos estratégicos los siguientes puestos de trabajo:

- Gerente general
- Subgerente comercial
- Subgerente de administración y finanzas
- Encargado de Marketing
- Subgerente de operaciones
- Encargado de RRHH

**Meta:** Como meta se establece que desde el año 2017 todos los cargos estratégicos deben encontrarse cubiertos.

**Responsable:** Gerente General

#### **h) Mantener niveles de stock adecuados**

**Indicador:**

- Nivel de Obsolescencia (Stock obsoleto/Stock total)
- Número de quiebres de stock

La obsolescencia es un factor importante en este mercado por lo que dentro del manejo de inventarios de Artilec se ha establecido medir el nivel de obsolescencia debido a que actualmente no se realiza. La administración, en conjunto con los *product managers* de la empresa, han establecido que siempre debe haber productos disponibles para vender al cliente y se quieren evitar costos extras de comprar stock a otros distribuidores. Por esta razón se crea el indicador que mide la cantidad de quiebres de stock.

**Meta:** En la actualidad no se sabe exactamente cuánto es el nivel de obsolescencia, pero se estima que es menor a 10%. En conjunto con el área de operaciones y los *product managers* de la empresa, se define que el nivel de obsolescencia de productos no debe superar el 5 %.

La administración expresa que no deben existir quiebres de stock si la empresa quiere ser competitiva en el mercado, por lo tanto, como meta se establece que no debe existir más de un quiebre de stock por año.

**Responsable:** Subgerente de operaciones (jefe de bodega)

#### **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento**

##### **a) Contar con las herramientas TI adecuadas**

**Indicador:**

- Evaluación técnica área TI

El área TI de la empresa será encargada de evaluar si los recursos disponibles son los adecuados para realizar las operaciones diarias en las distintas áreas de Artilec. Se evaluarán todas las funciones que actualmente son realizadas a través del ERP de la empresa y de la Intranet.

**Meta:** Como meta se fijó que el 90% de las actividades (operaciones) deben poder realizarse con las herramientas TI que posee la empresa. Esta meta se comenzará a utilizar desde el año 2017, dado que la empresa actualmente se encuentra enfrentando la decisión de cambiar o no el ERP actual.

**Responsable:** Subgerente de Operaciones

#### **b) Desarrollar cultura de productividad y disciplina**

##### **Indicador:**

- Nivel de cumplimiento del Cuadro de Mando Integral

El presente indicador mide la productividad y disciplina de las distintas áreas de la empresa a través del cumplimiento de los indicadores y metas planteadas en el Cuadro de Mando Integral de Artilec.

**Meta:** La administración establece que la meta para este indicador comenzará a regir desde el año 2017, debido a que aún existen algunas herramientas para medir indicadores que están confeccionándose e indicadores que nunca antes habían sido considerados en Artilec (Días de retraso en generar estados financieros, evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción, entre otros). Además, es primera vez que se aplica esta herramienta en la empresa, por lo que a priori se fija una meta de un 85 % de cumplimiento para el año 2017 y de un 90 % para los siguientes años. El valor de la meta será estudiado año a año y se podrá ir modificando de acuerdo al rendimiento de la empresa y niveles de cumplimiento que se obtengan.

**Responsable:** Gerente General.

#### **c) Desarrollar fuerza de ventas y habilidades técnicas**

##### **Indicador:**

- Evaluación de desempeño
- Número de capacitaciones por empleado

El indicador relacionado a las evaluaciones de desempeño será medido por primera vez en la empresa. Tiene por objetivo medir el rendimiento de los empleados y si las capacitaciones han sido provechosas o no para el desarrollo de vendedores y empleados del área técnica. Esta herramienta también podría ser implementada por la empresa para medir desempeños en otras áreas.

El indicador que mide el número de capacitaciones por empleado estará ligado a los empleados del área comercial (vendedores), ya que existe otro indicador que mide el número de capacitaciones de los empleados del área técnica.

**Meta:** Para el primer indicador, se define que las evaluaciones comenzarán a realizarse desde el año 2017. Las metas son obtener al menos un 75% de satisfacción por empleado.

Como meta para el segundo indicador se establece que cada ejecutivo comercial debe asistir al menos a dos capacitaciones mensuales.

**Responsable:** Encargado de RRHH

### 13.3. Iniciativas estratégicas

Hasta el momento se ha realizado un completo análisis interno y del entorno que rodea a la empresa (en especial el mercado en el que se desenvuelve). En base al estudio realizado se elaboró una estrategia para Artilec, la cual fue desagregada en lineamientos estratégicos de desarrollo y objetivos a cumplir. Cada objetivo posee a lo menos un indicador asociado que es capaz de medir su cumplimiento e indicar si se está alcanzando la correspondiente meta asignada al indicador; además, cada métrica posee un responsable identificado con su cumplimiento.

Si bien se ha planificado el camino a seguir por la empresa y un sistema cuantitativo de control, no se han definido iniciativas concretas que ayuden al cumplimiento de los objetivos elaborados, y por consecuencia, a alcanzar la visión y metas propuestas por Artilec.

En este punto se plantean iniciativas que aborden los lineamientos estratégicos de desarrollo y objetivos estratégicos anteriormente planteados, con el fin de facilitar el cumplimiento de las metas definidas en el punto anterior. Con la elaboración de iniciativas a realizar por la empresa, se está creando un plan de acción que ayude al cumplimiento de los objetivos y resultados planteados. A continuación, se plantean las iniciativas estratégicas a ejecutar por Artilec:

<b>LED</b>	<b>Acciones</b>	<b>Objetivos asociados</b>
<b>Eficiencia operacional LE1</b>	<p style="text-align: center;"><b>Disminución de la “grasa”</b></p> <p>Como se ha mencionado anteriormente, durante el último tiempo la empresa elevó sus gastos por sobre el nivel de lo esperado (cerca al 25 % de las ventas), por lo que reducir la "grasa" (gastos innecesarios) es fundamental para enfrentar la creciente competitividad del mercado. Actualmente, existe una política de eliminar gastos innecesarios y la administración declara que seguirá poniendo énfasis en su seguimiento y realización.</p>	<p>Reducir costos y gastos</p> <p>Optimizar gestión financiera</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Contar con un sistema de información adecuado</b></p> <p>Tener un sistema de información adecuado a la realidad de la empresa es vital para ser competitivos en un mercado que evoluciona constantemente. Además, es necesario para tener en línea la información de la red de sucursales que se planea instaurar, la base de datos de clientes y productos actualizada.</p> <p>La gerencia planea cambiar el actual software ERP por otro más adecuado a la realidad de la empresa, para lo cual se propone que el área TI trabaje en conjunto con un consultor externo en la confección de éste.</p> <p>El nuevo ERP debe involucrar a todas las áreas de la empresa y ser un facilitador de la información; pudiendo extraerse la información financiera por sucursal y a nivel Artilec.</p>	<p>Financiar clientes resguardando la seguridad de la empresa</p> <p>Administración eficiente de las sucursales</p> <p>Optimizar gestión financiera</p>

LED	Acciones	Objetivos asociados
<b>Eficiencia Operacional LE1</b>	<p style="text-align: center;"><b>Manejo eficiente de inventarios</b></p> <p>Dada la constante evolución tecnológica que afecta al mercado de la seguridad electrónica, el nivel de obsolescencia en productos como las cámaras de seguridad es alto, dadas las constantes actualizaciones de software y creación de nuevas funcionalidades y características.</p> <p>Se establece que la empresa debe estar permanentemente preocupada de la rotación eficiente del inventario y del nivel de obsolescencia de los productos, manejando una política de precios diferenciada para productos que se acercan a su obsolescencia.</p> <p>Idealmente no se deben tener quiebres de stock para ser competitivos en el mercado, por lo que los <i>product managers</i> en conjunto con el área de bodega deben tener constantemente actualizadas las cantidades de stock y realizar chequeos semanales. Además, se debe tener un plan de compra basado en el presupuesto de la empresa y en las investigaciones de mercado que se realizan.</p>	<p>Ser confiable en la entrega</p> <p>Mantener niveles de stock adecuados</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Manejo adecuado de márgenes por línea de negocio</b></p> <p>Según la investigación de mercado realizada en el presente informe y en el análisis de los resultados de la empresa, hay líneas de negocio, como CCTV, que se encuentran comoditizadas y los clientes son muy sensibles al precio; por lo que el margen de venta de este tipo de productos debe ajustarse a esta realidad y competir principalmente por precios.</p> <p>También existen líneas de productos como la de incendios, en la cual el componente técnico prima por sobre el precio, y de esta manera existe la posibilidad de diferenciarse y conservar buenos márgenes de venta.</p> <p>En consecuencia, es clave diferenciar el tratamiento de los precios y márgenes de venta por línea de productos.</p>	<p>Aumentar las ventas de todas las líneas de negocio y canales</p>
	<p style="text-align: center;"><b>Realizar proceso presupuestario</b></p> <p>Se establece la realización de un presupuesto anual para la empresa, el cual debe realizarse año a año. La elaboración de este presupuesto estará conformada de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas y costos: Product Managers</li> <li>• Gastos: Subgerente de Administración y Finanzas</li> <li>• Consolidación de resultados: Gerencia General.</li> </ul>	<p>Optimizar gestión financiera</p>

LED	Acciones	Objetivos asociados
<p><b>Eficiencia Operacional LE1</b></p>	<p><b>Buena coordinación entre las áreas técnicas y de ventas</b></p> <p>Para satisfacer los requerimientos de los clientes y aumentar las ventas de la empresa, es fundamental tener coordinadas a las áreas técnicas y de ventas, dado que el área de ingeniería debe apoyar al área comercial con la realización de proyectos complejos y dudas que tengan los ejecutivos de ventas.</p> <p>Sin una buena comunicación inter-áreas se pueden generar mermas en las ventas y disconformidades por parte de clientes al momento de entregar soluciones y servicios.</p>	<p>Mejorar la calidad del servicio prestado</p> <p>Aumentar las ventas de todas las líneas de negocio y canales</p> <p>Ser confiable en la entrega</p>

LED	Acciones	Objetivos asociados
<p><b>Consolidar administración y estructura organizacional de la empresa LE2</b></p>	<p><b>Definir participación de los dueños y estructura de la empresa</b></p> <p>Con el fin de tener una estructura ordenada es importante definir el rol de los dueños en la administración de la empresa. Se debe definir si participarán del directorio u ocuparán cargos gerenciales, pero de todas formas es necesario definir este punto, dado que es recomendable que los puestos estratégicos de Artilec no se encuentren vacantes o bien definidos.</p> <p>De la mano con la planificación estratégica de la empresa, un pilar clave es potenciar el área técnica de Artilec, En conjunto con la administración, se destaca que es importante mantener un número adecuado de ingenieros y de miembros de soporte y servicio técnico; este número se determinará en base a la demanda de los clientes. También se establece que debe existir un ingeniero especialista en sistemas de incendio, con el motivo de potenciar esta línea de negocios y poder diferenciarse con respecto a los competidores.</p> <p><b>Definir herramientas de administración</b></p> <p>Es clave definir el ERP con el que se administrará la empresa, para de esta manera tener actualizadas las bases de datos y un constante acceso a la información.</p> <p>Para Artilec importante tener la información a la mano y actualizada con el fin de apoyar la toma de decisiones y fomentar una cultura de productividad.</p>	<p>Mantener cubiertos cargos estratégicos</p> <p>Potenciar las áreas de ingeniería, soporte y servicio técnico</p> <p>Desarrollar cultura de productividad y disciplina</p> <p>Contar con las herramientas TI adecuadas</p>



<b>LED</b>	<b>Acciones</b>	<b>Objetivos asociados</b>
<b>Desarrollo de la capacidad técnica LE4</b>	<p align="center"><b>Definir ciclo de capacitaciones y certificaciones</b></p> <p>Con el propósito de potenciar la capacidad técnica de la empresa, se desarrollará un calendario de capacitaciones y certificaciones para el área de ventas de la empresa. El calendario será desarrollado por el jefe del área de ingeniería y los ejecutivos de ventas deberán inscribirse y asistir al menos a dos capacitaciones mensuales. Cabe destacar que estas capacitaciones serán dictadas por los ingenieros y miembros del área de soporte técnico de la empresa.</p>	<p>Desarrollar fuerza ventas y habilidades técnicas</p>
	<p align="center"><b>Área técnica debe potenciar la fuerza de ventas</b></p> <p>Como fue mencionado en la anterior iniciativa, el área técnica debe implementar un calendario de capacitaciones para potenciar el área de ventas. Además, se debe seguir con la buena comunicación entre estas áreas y conjuntamente ofrecer soluciones a los requerimientos de los clientes. Para fomentar la interacción inter-área, se realizarán reuniones semanales que incluyan a los miembros de estos departamentos, en las cuales se expondrán iniciativas para seguir mejorando el trabajo en equipo.</p>	<p>Desarrollar fuerza ventas y habilidades técnicas</p> <p>Ser capaces de entregar soluciones complejas</p>

### 13.4. Cuadro resumen de objetivos, indicadores y metas por perspectiva

A continuación, se observan los objetivos estratégicos ligados a indicadores, metas y responsables. Todo esto dividido en cuatro perspectivas:

#### Perspectiva financiera

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2016	2017	2018	2019	2020	
Aumentar el valor de Artilec	EBITDA (M\$)	15%	16%	17%	18%	18%	Gerente General
Reducir Costos y Gastos	Margen de venta	35%	35%	35%	35%	35%	Subgerente AdmyF
	Gastos/Ventas	20%	20%	20%	20%	20%	Subgerente AdmyF
Aumentar las ventas de todas las líneas de negocio	Ventas por línea de negocio(\$M)	1.621	2.026	2.081	2.139	2.198	Subgerente Comercial
		2.132	2.202	2.275	2.350	2.427	
		671	691	712	734	757	
		691	815	833	852	870	
		699	874	898	923	948	

#### Perspectiva de los clientes

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2016	2017	2018	2019	2020	
Mejorar la Calidad del Servicio Prestado	Encuestas de satisfacción (%)	90%	90%	90%	90%	90%	Subgerente de Operaciones
	Equipos devueltos (%)	10%	10%	10%	10%	10%	Subgerente de Operaciones
Ser capaces de entregar soluciones complejas	Tasa de cierre de proyectos (%)	10%	15%	20%	25%	28%	Subgerente de Operaciones
	Tasa de cierre de puestas en marcha (%)	75%	85%	90%	90%	90%	Subgerente de Operaciones
Posicionarse en el liderazgo del mercado	Participación de mercado (%)	25%	28%	30%	32%	33%	Gerente General

## Perspectiva de los procesos internos

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2016	2017	2018	2019	2020	
<b>Potenciar las áreas de ingeniería, soporte y servicio técnico</b>	Capacitaciones por ingeniero y empleado técnico	3	3	3	3	3	Subgerente de Operaciones
<b>Administración eficiente de las sucursales</b>	Nivel de gasto por sucursal (%)	20%	20%	20%	20%	20%	Subgerente Comercial
	Margen de venta (%)	37%	37%	37%	37%	37%	Subgerente Comercial
<b>Optimizar gestión financiera</b>	Días de retraso en generar EEFF (días)	30	15	10	10	10	Subgerente AdmyF
	Desviación sobre presupuesto (%)	-	10%	8%	5%	5%	Subgerente AdmyF
<b>Financiar clientes resguardando la seguridad de la empresa</b>	Nivel de deuda vencida por clientes (%)	18%	15%	13%	11%	10%	Subgerente AdmyF
<b>Mantener relaciones estables con proveedores</b>	Número de cambios de marca	-	0	0	0	0	Product Managers
	Números de exposiciones	2	2	2	2	2	Product Managers
<b>Ser confiable en la entrega</b>	Devoluciones (%)	10%	5%	5%	5%	5%	Subgerente de Operaciones
<b>Mantener cubiertos cargos estratégicos</b>	Número de cargos estratégicos no cubiertos	-	0	0	0	0	Gerente General
<b>Mantener niveles de stock adecuados</b>	Nivel de obsolescencia (%)	5%	5%	5%	5%	5%	Subgerente de Operaciones
	Quiebres de stock	1	1	1	1	1	Subgerente de Operaciones

## Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2016	2017	2018	2019	2020	
<b>Contar con herramientas TI adecuadas</b>	Evaluación técnica TI	-	90%	90%	90%	90%	Gerente General
<b>Desarrollar cultura de productividad y disciplina</b>	Nivel de cumplimiento del Cuadro de Mando	-	85%	90%	90%	90%	Gerente General
<b>Desarrollar fuerza de ventas y habilidades técnicas</b>	Evaluación de desempeño	-	75%	75%	75%	75%	Encargado de RRHH
	Capitaciones por empleado	2	2	2	2	2	Encargado de RRHH

### 13.5. Cuadro de Mando Integral

A continuación, se observan los indicadores definidos y de manera consolidada en el Cuadro de Mando Integral de la empresa.

Tabla 26. Cuadro de Mando Integral.

Objetivo	Indicador	Meta					Responsable
		2016	2017	2018	2019	2020	
Aumentar el valor de Artilec	EBITDA (M\$)	15%	16%	17%	18%	18%	Gerente General
Reducir Costos y Gastos	Margen de venta	35%	35%	35%	35%	35%	Subgerente AdmyF
	Gastos/Ventas	20%	20%	20%	20%	20%	Subgerente AdmyF
Aumentar las ventas de todos los rubros y canales	Ventas por línea de negocio(\$M)	1.621	2.026	2.081	2.139	2.198	Subgerente Comercial
		2.132	2.202	2.275	2.350	2.427	
		671	691	712	734	757	
		691	815	833	852	870	
		699	874	898	923	948	
Mejorar la Calidad del Servicio Prestado	Encuestas de satisfacción (%)	90%	90%	90%	90%	90%	Subgerente de Operaciones
	Equipos devueltos (%)	10%	10%	10%	10%	10%	Subgerente de Operaciones
Ser capaces de entregar soluciones complejas	Tasa de cierre de proyectos (%)	10%	15%	20%	25%	28%	Subgerente de Operaciones
	Tasa de cierre de puestas en marcha (%)	75%	85%	90%	90%	90%	Subgerente de Operaciones
Posicionarse en el liderazgo del mercado	Participación de mercado (%)	25%	28%	30%	32%	33%	Gerente General
Potenciar las áreas de ingeniería, soporte y servicio técnico	Capacitaciones por ingeniero y empleado técnico	3	3	3	3	3	Subgerente de Operaciones
Administración eficiente de las sucursales	Nivel de gasto por sucursal (%)	20%	20%	20%	20%	20%	Subgerente Comercial
	Margen de venta (%)	37%	37%	37%	37%	37%	Subgerente Comercial
Optimizar gestión financiera	Días de retraso en generar EEFF (días)	30	15	10	10	10	Subgerente AdmyF
	Desviación sobre presupuesto (%)	-	10%	8%	5%	5%	Subgerente AdmyF
Financiar clientes resguardando la seguridad de la empresa	Nivel de deuda vencida por clientes (%)	18%	15%	13%	11%	10%	Subgerente AdmyF
Mantener relaciones estables con proveedores	Número de cambios de marca	-	0	0	0	0	Product Managers
	Números de exposiciones	2	2	2	2	2	Product Managers
Ser confiable en la	Devoluciones (%)	10%	5%	5%	5%	5%	Subgerente de

<b>entrega</b>							Operaciones
<b>Mantener cubiertos cargos estratégicos</b>	Número de cargos estratégicos no cubiertos	-	0	0	0	0	Gerente General
<b>Mantener niveles de stock adecuados</b>	Nivel de obsolescencia (%)	5%	5%	5%	5%	5%	Subgerente de Operaciones
	Quiebres de stock	1	1	1	1	1	Subgerente de Operaciones
<b>Contar con herramientas TI adecuadas</b>	Evaluación técnica TI	-	90%	90%	90%	90%	Gerente General
<b>Desarrollar cultura de productividad y disciplina</b>	Nivel de cumplimiento del Cuadro de Mando	-	85%	90%	90%	90%	Gerente General
<b>Desarrollar fuerza de ventas y habilidades técnicas</b>	Evaluación de desempeño	-	75%	75%	75%	75%	Encargado de RRHH
	Capacitaciones por empleado	2	2	2	2	2	Encargado de RRHH

Fuente: Elaboración propia

## 13.6. Metodología de Monitoreo y Evaluación de la Estrategia

Con el fin de garantizar la correcta implementación de la estrategia planificada se elabora la presente metodología a seguir por la empresa. La metodología diseñada consiste principalmente en la realización de dos tipos de reuniones con el objetivo de ir evaluando el grado de implementación de la estrategia a través del tiempo. Las reuniones a realizar son las siguientes:

- **Revisión y gestión del cuadro de mando integral**

Este tipo de reuniones incluye a los principales actores de la empresa los cuales son:

- Gerente General
- Subgerente de Administración y finanzas
- Subgerente Comercial
- Subgerente de operaciones

El propósito es analizar el grado de cumplimiento de cada indicador definido en el Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral) de Artilec, por lo que cada miembro deberá exponer sobre los indicadores de los que es responsable.

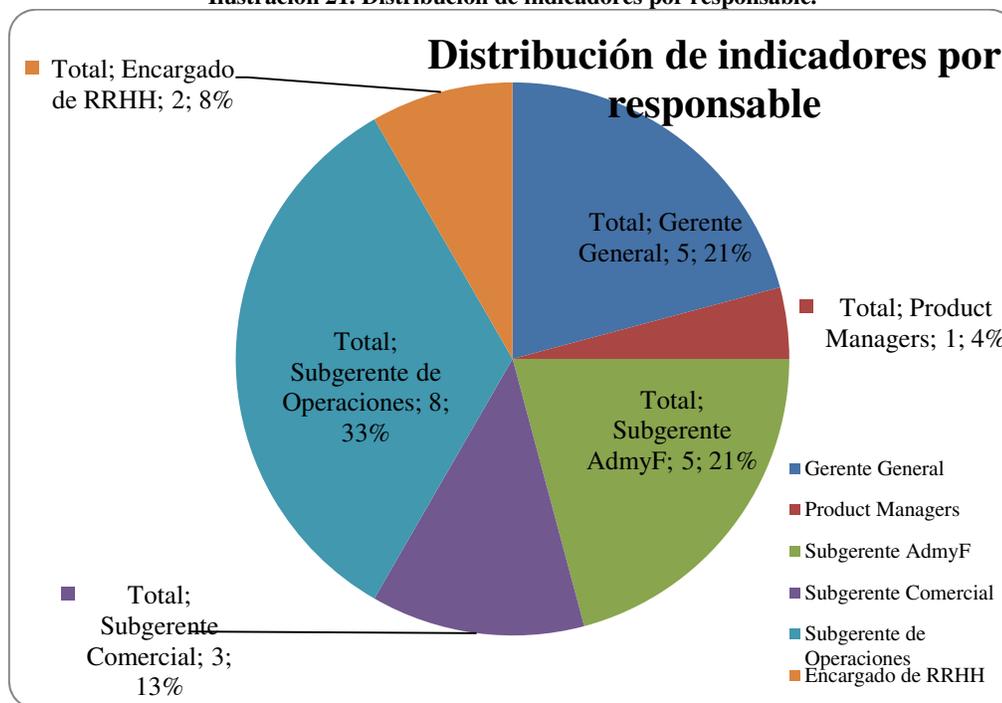
**Tabla 27. Responsables por cada indicador.**

<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>
EBITDA (M\$)	Gerente General
Margen de venta	Subgerente AdmyF
% gastos sobre ventas	Subgerente AdmyF
Ventas por línea de negocio y canal	Subgerente Comercial
Encuestas de satisfacción (%)	Subgerente de Operaciones
Equipos devueltos (%)	Subgerente de Operaciones
Tasa de cierre de proyectos (%)	Subgerente de Operaciones
Tasa de cierre de puestas en marcha (%)	Subgerente de Operaciones
Participación de mercado (%)	Gerente General
Capacitaciones por ingeniero y empleado técnico	Subgerente de Operaciones
Nivel de gasto por sucursal (%)	Subgerente Comercial
Margen de venta (%)	Subgerente Comercial
Días de retraso en generar EEFF	Subgerente AdmyF
Desviación sobre presupuesto (%)	Subgerente AdmyF
Nivel de deuda vencida por clientes (%)	Subgerente AdmyF
Número de cambios de marca	Product Managers
Devoluciones (%)	Subgerente de Operaciones
Número de cargos estratégicos no cubiertos	Gerente General
Nivel de obsolescencia (%)	Subgerente de Operaciones
Quiebres de stock	Subgerente de Operaciones
Evaluación técnica TI	Gerente General
Nivel de cumplimiento del Cuadro de Mando	Gerente General

Indicador	Responsable
Evaluación de desempeño	Encargado de RRHH
Capacitaciones por empleado	Encargado de RRHH

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21. Distribución de indicadores por responsable.



Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 21 se observa la distribución de indicadores por cargo responsable. Se puede ver que el Subgerente de Operaciones es la persona que más indicadores tiene bajo su responsabilidad, lo que coincide con el foco de la estrategia planificada ligado al constante desarrollo de la capacidad técnica y potenciamiento del área de Ingeniería y Soporte Técnico de Artilec.

La administración de Artilec declara que las reuniones de revisión del BSC deben realizarse de manera mensual, preferentemente cuando se encuentren disponibles los Estados Financieros del mes correspondiente.

No sólo se revisarán los cumplimientos de los indicadores del BSC, también se generarán planes de acción para ayudar al cumplimiento de los indicadores que se encuentren con dificultades para alcanzar la respectiva meta.

**Tabla 28. Cuadro resumen reunión revisión del BSC.**

<b>Tipo de Reunión</b>	<b>Revisión del BSC</b>
<b>Asistentes</b>	Gerente General, Subgerente AdmyF, Subgerente Comercial, Subgerente Operaciones
<b>Periodicidad</b>	1 vez al mes
<b>Grado de cumplimiento</b>	85% del Cuadro de Mando

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se recomienda que cada cargo estratégico responsable de indicadores tenga reuniones para analizar el cumplimiento de estos con los miembros de su área de trabajo.

- **Evaluación de resultados estratégicos:**

Este tipo de reuniones tiene por objetivo monitorear el grado de implementación de la estrategia a través del análisis de los resultados obtenidos en la reunión de revisión y gestión del Cuadro de Mando Integral. Los asistentes a esta reunión son los siguientes:

- Directorio
- Gerente General
- Asesor
- Subgerente de AdmyF

**Tabla 29. Cuadro resumen reunión de evaluación.**

<b>Tipo de Reunión</b>	<b>Evaluación de resultados estratégicos</b>
<b>Asistentes</b>	Gerente General, Subgerente AdmyF, Asesor de la empresa y Directorio
<b>Periodicidad</b>	1 vez al mes
<b>Grado de cumplimiento</b>	% de asimilación de la estrategia

Fuente: Elaboración propia

Se realizarán una semana después de celebrada la reunión de revisión del BSC y se obtendrán conclusiones sobre el estado de avance de la estrategia, cuáles son los puntos que ha costado implementar y si es necesario modificar elementos de la estrategia de la empresa.

## **14. RECOMENDACIONES PARA EL CORTO PLAZO**

Debido a que Artilec se encuentra en una situación de alta competitividad, necesita ejercer acciones inmediatas que ayuden a seguir siendo competitivos en el mercado y que no abandone el protagonismo que posee dentro del mercado de seguridad electrónica nacional.

El presente ítem se centra en generar recomendaciones a tomar en cuenta por el área comercial – principalmente la fuerza de ventas- de la empresa, ya que esta área se encuentra en directo contacto con el cliente y tiene gran influencia en los resultados que obtiene Artilec.

### **Situaciones detectadas**

Luego de conversar y entrevistar al jefe de grandes cuentas y a los vendedores de la empresa se obtienen las siguientes conclusiones:

- El plan anual de ventas de la empresa no es dinámico; no se adapta fácilmente a condiciones cambiantes del mercado y la competencia. No existen estudios de mercado que avalen las proyecciones de venta que realiza la empresa.
- En el último tiempo han ocurrido variados cambios de marca, lo que afecta de manera negativa a las ventas de la empresa. Se dificulta la fidelización por parte de los clientes y la introducción de productos.
- Falta un líder en el área (Subgerente Comercial) que ayude a diseñar, orientar y monitorear la estrategia de ventas de la empresa.
- No se potencia el canal de ventas web, las ventas por este canal son ínfimas.
- No existe un mecanismo que potencie la captación de nuevos clientes.
- No hay seguimiento formal y con números de la base de datos de clientes, revisando los que dejan de comprar uno o más productos, los que disminuyen su frecuencia de compras, etc.

### **Recomendaciones**

Luego de analizar las situaciones mencionadas, se presentan las siguientes acciones y recomendaciones a considerar por la empresa:

- Comenzar la selección de un Subgerente comercial o líder del área, que asuma el liderazgo y la coordinación del área comercial de Artilec. Esta acción puede no ser inmediata (limitantes de salario, proceso de selección, etc.), pero su no realización no afecta necesariamente a las siguientes acciones que se plantean.
- Realizar una reunión de coordinación mensual, en la cual se analicen los resultados pasados y se establezcan directrices (metas, proyecciones y estudios del mercado) a seguir.
- Crear un mecanismo que incentive la captación de nuevos clientes. Actualmente los vendedores poseen un sistema de comisiones acorde a las ventas que realizan, pero no distingue ventas entre clientes. Se plantea que este sistema de pago premie a los vendedores que captan nuevos clientes.
- Mantener actualizada la base de datos de clientes, esta acción actualmente está encomendada para el área de Marketing. Se sugiere que el área TI apoye en la realización de esta tarea, con el objetivo de aprovechar sus capacidades informáticas.

- Medir de manera semanal el desempeño de los vendedores (realizar seguimiento), con métricas como la tasa de cierre de ventas (cotizaciones realizadas vs ventas efectuadas). Analizar las mejores prácticas de los vendedores más efectivos y generar un manual para toda la fuerza ventas.
- A raíz de la iniciativa anterior, se pueden generar instancias de capacitaciones o “coaching” entre vendedores más experimentados y con mejores resultados y vendedores que no estén obteniendo un buen desempeño (taller de formación para vendedores).

## 15.CONCLUSIONES

El presente trabajo consistió en la elaboración de la planificación estratégica 2016-2020 y de un sistema de control de gestión para una empresa importadora y distribuidora de artículos de seguridad electrónica. Artilec es una empresa que se encuentra inserta en el mercado de la seguridad electrónica en Chile y posee más de 28 años de experiencia. Durante el año 2015 la empresa registró ventas mensuales promedio cercanas a los \$550MM; pero la proyección para el presente año ronda los \$480 MM mensuales (13% menos que el 2015), principalmente afectada por la creciente competitividad del mercado y la falta de estrategias para abordar el escenario actual.

El mercado de la seguridad electrónica en Chile es un mercado que se encuentra en crecimiento, principalmente debido al aumento de la sensación de inseguridad en la población. El aumento por la demanda de estos productos y las bajas barreras de entrada han provocado que nuevos competidores se interesen por entrar al mercado y, por consiguiente, aumente su competitividad. Además, el constante desarrollo tecnológico (obsolescencia de productos) y la comoditización de productos son amenazas que se encuentran siempre presentes en este mercado.

La administración de la empresa determinó que era fundamental formalizar sus aspiraciones y determinar qué acciones y caminos seguir para continuar siendo competitivos en el mercado. A raíz de lo anterior, se decidió realizar una planificación estratégica y elaborar un sistema que garantizara la implementación de la estrategia desarrollada, con el fin de enfrentar el actual escenario.

El análisis interno de la empresa arrojó que Artilec posee recursos técnicos que pueden ser utilizados para diferenciarse de sus competidores y un gran conocimiento de los productos que comercializa. Como puntos a mejorar se destacan la falta de consolidación de la estructura organizacional de Artilec y la escasa preocupación por el proceso estratégico.

El análisis externo indicó que la creciente competitividad y la aparición de nuevos competidores son una amenaza para la empresa. Pero también destacó que el mercado se encuentra en constante crecimiento, en especial el rubro de alarmas de intrusión.

Considerando los análisis realizados y para abordar el desafío al que se enfrenta la empresa, se concluye que la estrategia de Artilec debe basarse en los pilares que aparecen en la siguiente tabla:

**Tabla 30. Desafío y pilares estratégicos**

<b>Desafío</b>	<b>Pilares estratégicos</b>
"Ser capaces de entregar soluciones complejas cumpliendo con los requerimientos del cliente. Entregar un servicio y soporte técnico de calidad basado en los recursos y capacidades técnicas que la empresa potencia y desarrolla de manera constante".	Desarrollo de la capacidad técnica
	Alianzas estratégicas con proveedores

Fuente: Elaboración propia

Además de los pilares mencionados, se destaca que su desarrollo se complementa con los siguientes lineamientos:

- Eficiencia operacional
- Consolidación de la administración y estructura organizacional de la empresa.

Otro punto relevante a destacar y que es importante para la estrategia y desarrollo de la empresa, es capacitar y potenciar la fuerza de ventas (acción necesaria para poder cumplir el plan estratégico). Se pueden ejecutar acciones en el corto plazo (que serán la base de un plan de ventas para el largo plazo) como realizar capacitaciones basándose en las mejores prácticas del área de ventas, realizar seguimiento a todo el proceso de ventas (cotizaciones, órdenes de venta, tasas de cierre) y crear instancias de coordinación.

Se concluye que Artilec debe esforzarse en el cumplimiento de estos lineamientos estratégicos para cumplir con la correcta implementación de la estrategia definida. La implementación estratégica se mide a través del cumplimiento del cuadro de mando integral basado en los 4 pilares y sus correspondientes objetivos estratégicos.

La empresa debe preocuparse del proceso estratégico y actualizar su estrategia de manera anual, basándose en investigaciones de mercado, ya que - como se vio en los análisis el mercado de la seguridad electrónica en Chile - es un mercado volátil y en crecimiento.

También se quiere destacar que tener la experiencia de desempeñarse laboralmente al interior de la organización durante el primer semestre del año 2016, fue un factor importante que ayudó a la realización del trabajo. Es clave para conocer los procesos internos, el mercado e identificar los actores relevantes de la empresa que aportarán a la elaboración e implementación del plan estratégico.

## 16. BIBLIOGRAFÍA

- Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert, “Administración Estratégica,” 2006.
- Kaplan, Robert & Norton, David, “The Execution Premium,” 2008.
- Kaplan, Robert & Norton, David, “Strategy Maps,” 2004.
- Kaplan, Robert & Norton, David, “The Balanced Scorecard,” 1996.
- Jofré, Enrique, “Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios”; 2002
- Juretic, Jerko, apuntes del curso “Dirección Estratégica”; Universidad de Chile.
- Álvarez, Iván, apuntes del curso “Sistemas de Control de Gestión”; Universidad de Chile.
- Porter, Michael E., “What is Strategy?”, Harvard Business Review, Diciembre 1996.
- Porter, Michael E., “Competitive Advantage,” 1985.

## 17. ANEXOS

### 17.1. Balances 2014-2015 Artilec (en miles de pesos)

Ilustración 22. Balance 2014 Artilec.

BALANCE GENERAL				
BALANCE GENERAL CLASIFICADO POR CUENTA SOCIEDAD COMERCIAL ARTILEC LIMITADA Al 31 de Diciembre 2014				
	ACTIVOS CIRCULANTES	2014	PASIVOS CIRCULANTES	2014
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>				
DISPONIBLE		186.717.732	PRÉSTAMOS	484.587.782
IMPUESTO POR RECUPERAR		178.926.871	PROVEEDORES	597.277.418
ANTICIPO PROVEEDORES		2.824.297	CUENTAS POR PAGAR	203.110.172
DEUDORES POR VENTA		1.964.639.863	RETENCIONES	18.256.560
CUENTA POR COBRAR RELACIONADA		409.962.245	PROVISIONES	90.388.790
DOCUMENTOS POR COBRAR		419.430.079	IMPUESTO RENTA	-
DEUDORES VARIOS		252.437.951	IMPUESTO POR PAGAR	60.553.991
EXISTENCIA		1.387.939.897		
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>4.802.678.935</b>		<b>TOTAL PASIVOS CIRCULANTES</b>	<b>1.454.174.713</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	
VEHICULOS		365.592.463	CUENTA POR PAGAR LP	1.174.397.197
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA		40.257.634	PRÉSTAMOS LP	212.915.404
MAQUINARIAS Y EQUIPOS		1.634.742		
OTROS ACTIVOS FIJOS		74.972		
DEPRECIACION ACUMULADA AF		236.017		
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>409.853.219</b>		<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>1.387.312.601</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>			<b>PATRIMONIO</b>	
GASTOS POR DIFERIR		-	CAPITAL	6.666.666
DERECHOS		-	REVALORIZACION CAPITAL PROPIO	792.534.688
OTROS ACTIVOS		1.200.256	FONDO RESERVAS	330.393.371
IMPUESTO DIFERIDO		33.063.683	UTILIDADES ACUMULADAS	960.612.833
			RESERVA DE COBERTURA	2.824.297
			RETIRO SOCIOS	308.235.540
			APORTE SOCIO	754.000.000
			RESULTADO DEL EJERCICIO	527.499.206
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>34.263.939</b>		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.405.508.779</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.246.996.093</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.246.996.093</b>

Fuente: Base de datos Artilec

Ilustración 23. Balance 2015 de Artilec.

<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>MONTO \$</b>	<b>PASIVOS CIRCULANTES</b>	<b>MONTO \$</b>
CUENTA POR COBRAR RELACIONAD	430.368	CUENTAS POR PAGAR	970.688
DEUDORES POR VENTA	1.250.215	FACTURAS POR RECIBIR	183.014
DEUDORES VARIOS	519.010	OTROS A CREDITORES	23.675
DISPONIBLE	612.657	PRESTAMOS	845.535
DOCUMENTOS POR COBRAR	925.322	PROVISIONES	127.854
EXISTENCIA	1.671.181	RETENCIONES	74.425
IMPUESTO POR RECUPERAR	67.219		
IMPUESTOS DIFERIDOS	45.061		
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>5.521.034</b>	<b>TOTAL PASIVOS CIRCULANTES</b>	<b>2.225.192</b>
	-		
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	
HERRAMIENTAS	128		
INSTALACIONES	355.950	CUENTA POR PAGAR LP	987.313
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	41.627		
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	1.301		
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>399.006</b>	<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>987.313</b>
	-		
<b>OTROS ACTIVOS</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
	-		
INTANGIBLES	1.200	CAPITAL	6.667
		PATRIMONIO	2.121.144
		UTILIDAD DEL EJERCICIO	580.926
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>1.200</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>2.708.737</b>
	-		
<b>TAL ACTIVO</b>	<b>5.921.241</b>	<b>TAL PASIVO</b>	<b>5.921.241</b>

Fuente: Base de datos Artilec

## 17.2. Estado de resultados 2015 (en miles de pesos)

Ilustración 24. Estado de resultados Artilec 2015.

<b>INGRESOS DE LA EXPLOTACIÓN</b>		
INGRESOS POR VENTA	6.705.024	
COSTO DE VENTA	- 4.453.454	66,42%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>2.251.570</b>	<b>33,58%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>		
GASTOS ADM	- 548.340	8,18%
REMUNERACIONES	- 1.140.690	17,01%
SEGUROS	- 1.012	0,02%
DEPRECIACION	- 22.067	0,33%
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>-1.712.110</b>	<b>25,53%</b>
EGRESOS FINANCIEROS	- 63.356	0,94%
GASTOS RECHAZADO	- 108	0,00%
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>- 63.465</b>	<b>0,95%</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	104.931	1,56%
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>104.931</b>	<b>1,56%</b>
<b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO</b>	<b>580.926</b>	<b>8,66%</b>
<b>IMPUESTO RENTA</b>	<b>130.708</b>	<b>1,95%</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>450.218</b>	<b>6,71%</b>

Fuente: Base de datos Artilec

## 17.3. Artefactos estratégicos

Ilustración 25. Artefacto estratégico (visión)

Visión	
<b>Definición:</b> La visión representa las aspiraciones de una organización o empresa; describe el posicionamiento que pretende alcanzar en un horizonte de largo plazo	
<b>Actual:</b> “Seremos reconocidos como una empresa de excelencia en la entrega de soluciones en seguridad electrónica para la protección de los activos y de las personas. Aspiramos a ser líderes del mercado en Chile”.	
Grado de representatividad de la visión (escala de 1 a 5)	Nota:
Observaciones	
1.	
2.	
3.	

Fuente: Base de datos Artilec

Ilustración 26. Artefacto estratégico (misión)

Misión	
<b>Definición:</b> Este concepto identifica claramente las líneas de negocio de una empresa, el mercado en el que pretende posicionarse y él o los segmentos de clientes que tiene como target. Representa el propósito por el cual existe la empresa.	
<b>Actual:</b> “Nuestro propósito es proveer soluciones en seguridad electrónica para la protección de activos y personas a nuestros clientes, en base a la utilización de tecnología de primer nivel y de acuerdo a sus necesidades particulares. Nuestra presencia en Chile estará sustentada por la calidad, excelencia, innovación y un ambiente laboral que permitirá atraer y mantener a los mejores talentos de la industria”	
Grado de representatividad de la misión (escala de 1 a 5)	Nota:
Observaciones	
1.	
2.	
3.	

Fuente: Base de datos Artilec

# 17.4. Presupuesto ventas Artilec 2016

Ilustración 23. Presupuesto Artilec 2016 (pesos)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Ventas</b>	<b>\$ 442,046,636</b>	<b>\$ 331,950,088</b>	<b>\$ 592,647,856</b>	<b>\$ 356,842,213</b>	<b>\$ 407,573,096</b>	<b>\$ 435,600,000</b>	<b>\$ 518,250,000</b>	<b>\$ 498,000,000</b>	<b>\$ 430,700,000</b>	<b>\$ 560,800,000</b>	<b>\$ 628,900,000</b>	<b>\$ 609,700,000</b>	<b>\$ 5,813,009,889</b>
CTV	\$ 109,864,008	\$ 82,654,813	\$ 211,121,402	\$ 68,690,638	\$ 87,500,000	\$ 112,800,000	\$ 132,800,000	\$ 147,800,000	\$ 122,500,000	\$ 161,500,000	\$ 221,900,000	\$ 161,500,000	\$ 1,620,630,861
Alarmas	\$ 154,311,818	\$ 122,188,388	\$ 176,037,329	\$ 169,000,000	\$ 174,000,000	\$ 177,000,000	\$ 187,000,000	\$ 189,000,000	\$ 168,000,000	\$ 202,000,000	\$ 197,000,000	\$ 216,000,000	\$ 2,131,537,535
Acceso	\$ 50,812,423	\$ 47,816,091	\$ 64,073,873	\$ 54,000,000	\$ 53,800,000	\$ 47,000,000	\$ 51,000,000	\$ 58,000,000	\$ 54,500,000	\$ 60,000,000	\$ 60,500,000	\$ 69,000,000	\$ 670,502,387
Incendio	\$ 59,716,556	\$ 40,098,408	\$ 51,317,835	\$ 33,442,192	\$ 37,273,096	\$ 38,800,000	\$ 87,450,000	\$ 48,200,000	\$ 43,700,000	\$ 72,300,000	\$ 82,500,000	\$ 96,200,000	\$ 690,998,087
Networking	\$ 67,341,831	\$ 39,192,388	\$ 90,097,417	\$ 31,709,383	\$ 55,000,000	\$ 60,000,000	\$ 60,000,000	\$ 55,000,000	\$ 42,000,000	\$ 65,000,000	\$ 67,000,000	\$ 67,000,000	\$ 699,341,019
<b>Costo</b>	<b>\$ 234,609,543</b>	<b>\$ 187,319,702</b>	<b>\$ 323,562,069</b>	<b>\$ 163,104,706</b>	<b>\$ 169,571,147</b>	<b>\$ 167,660,000</b>	<b>\$ 208,460,000</b>	<b>\$ 186,710,000</b>	<b>\$ 170,000,000</b>	<b>\$ 214,400,000</b>	<b>\$ 216,700,000</b>	<b>\$ 241,440,000</b>	<b>\$ 2,483,537,167</b>
CTV	\$ 71,354,277	\$ 53,083,132	\$ 140,321,761	\$ 106,360,000	\$ 109,640,000	\$ 111,560,000	\$ 117,600,000	\$ 119,160,000	\$ 105,480,000	\$ 127,400,000	\$ 124,480,000	\$ 136,760,000	\$ 264,759,170
Alarmas	\$ 95,202,391	\$ 76,926,108	\$ 106,185,609	\$ 106,360,000	\$ 109,640,000	\$ 111,560,000	\$ 117,600,000	\$ 119,160,000	\$ 105,480,000	\$ 127,400,000	\$ 124,480,000	\$ 136,760,000	\$ 1,336,754,108
Acceso	\$ 31,034,892	\$ 31,943,787	\$ 42,281,879	\$ 35,910,000	\$ 35,890,000	\$ 30,500,000	\$ 32,960,000	\$ 38,400,000	\$ 36,110,000	\$ 39,700,000	\$ 39,990,000	\$ 45,580,000	\$ 440,300,558
Incendio	\$ 37,017,983	\$ 25,366,675	\$ 34,772,820	\$ 20,834,706	\$ 24,041,147	\$ 25,600,000	\$ 57,990,000	\$ 29,150,000	\$ 28,410,000	\$ 47,300,000	\$ 52,230,000	\$ 59,100,000	\$ 441,723,331
Networking													\$ -
<b>Margen</b>	<b>\$ 207,437,093</b>	<b>\$ 144,630,386</b>	<b>\$ 269,085,787</b>	<b>\$ 193,737,507</b>	<b>\$ 238,001,949</b>	<b>\$ 267,940,000</b>	<b>\$ 309,790,000</b>	<b>\$ 311,290,000</b>	<b>\$ 360,700,000</b>	<b>\$ 346,400,000</b>	<b>\$ 412,200,000</b>	<b>\$ 368,260,000</b>	<b>\$ 3,329,472,722</b>
CTV	\$ 38,509,731	\$ 29,571,681	\$ 70,799,641	\$ 68,690,638	\$ 87,500,000	\$ 112,800,000	\$ 132,800,000	\$ 147,800,000	\$ 122,500,000	\$ 161,500,000	\$ 221,900,000	\$ 161,500,000	\$ 1,355,871,691
Alarmas	\$ 59,109,427	\$ 45,262,280	\$ 69,851,720	\$ 62,640,000	\$ 64,360,000	\$ 65,440,000	\$ 69,400,000	\$ 69,840,000	\$ 62,520,000	\$ 74,600,000	\$ 72,520,000	\$ 79,240,000	\$ 794,783,427
Acceso	\$ 19,777,531	\$ 15,872,304	\$ 21,791,994	\$ 18,090,000	\$ 17,910,000	\$ 16,500,000	\$ 18,040,000	\$ 19,600,000	\$ 18,390,000	\$ 20,300,000	\$ 20,510,000	\$ 23,420,000	\$ 230,201,829
Incendio	\$ 22,698,573	\$ 14,731,733	\$ 16,545,015	\$ 12,607,486	\$ 13,231,949	\$ 13,200,000	\$ 29,550,000	\$ 19,050,000	\$ 15,290,000	\$ 25,000,000	\$ 30,270,000	\$ 37,100,000	\$ 249,214,756
Networking	\$ 67,341,831	\$ 39,192,388	\$ 90,097,417	\$ 31,709,383	\$ 55,000,000	\$ 60,000,000	\$ 60,000,000	\$ 55,000,000	\$ 42,000,000	\$ 65,000,000	\$ 67,000,000	\$ 67,000,000	\$ 699,341,019
<b>% Margen</b>	<b>35,1%</b>	<b>35,8%</b>	<b>33,5%</b>	<b>100,0%</b>	<b>83,7%</b>								
Alarmas	38,3%	37,0%	39,7%	37,1%	37,0%	37,0%	37,1%	37,0%	37,2%	36,9%	36,8%	36,7%	37,3%
Acceso	38,9%	33,2%	34,0%	33,5%	33,3%	35,1%	35,4%	33,8%	33,7%	33,8%	33,9%	33,9%	34,3%
Incendio	38,0%	36,7%	32,2%	37,7%	35,5%	34,0%	33,8%	39,5%	35,0%	34,6%	36,7%	38,6%	36,1%
Networking													

Fuente: Base de datos Artilec