



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

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA VENTFORT

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

JORGE MARCELO CASTILLO VARAS

**PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA
LORETO BURGOS RODRÍGUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE:

Magister en Gestión y Dirección de Empresas

POR: Jorge Marcelo Castillo Varas

FECHA: Mayo de 2021

PROFESOR GUIA: Luis Zaviezo Schwartzman

PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA VENTFORT

En la actualidad, la minería y la construcción representa un mercado atractivo para empresas prestadoras de servicios, por ello cobra especial relevancia realizar un estudio que determine todos los factores a los cuales está expuesta una compañía, con el fin de orientar sus actividades y decisiones.

El presente estudio se basa en la empresa “Ventfort”, la cual se dedica a la comercialización y prestación de servicios enfocados a la ventilación, fortificación y drenaje. A pesar de que en poco tiempo de operación las ventas y servicios han incrementado, los socios comienzan a sentir la falta de estrategias para definir sus potencialidades. Debido a esto, se busca proponer un modelo de negocio que se ajuste a las cualidades de la empresa y de esta manera permitir que la compañía siga creciendo de forma exitosa.

Debido a lo anterior, el trabajo tiene como objetivo generar un modelo de negocio para dar continuidad a la empresa y así en un futuro inmediato lograr posicionarla en el mercado de forma sostenida.

La primera etapa consistió en realizar un análisis interno y externo de la compañía, determinando que el punto crucial de éxito radica totalmente en los aspectos complementarios que están presente en una venta o prestación de servicios, esto debido a la poca diferenciación que poseen los productos comercializados.

De acuerdo al análisis previo se genera el modelo de negocio basado en Canvas, en este punto se da especial énfasis en la propuesta de valor con el fin de identificar y diferenciar a la compañía. Al desarrollar el modelo Canvas, se visualiza la importancia de complementarlo con sistemas de control de gestión que brinden información relevante en cuanto al desempeño de la empresa, cumplimiento de objetivos y evolución del negocio.

Como etapa final, se realiza una estrategia de ventas acorde al modelo de negocio propuesto, planteando para ello una propuesta general de ventas junto a la definición de una política de compra a través de la metodología “Just in Time”, evitando con esto la inmovilización de efectivo y pérdidas económicas.

Este plan estratégico diseñado es imprescindible para poner en marcha estrategias de mejora continua para la empresa, por ello se deben aplicar y potenciar los conocimientos de los socios en cuanto a Lean Project Management.

DEDICATORIA

A Dios, a mi madre Marcela Varas y a mi tía Alicia Luza.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 ALCANCES	3
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL.....	4
2.1 CINCO FUERZAS DE PORTER	4
2.1.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores (F1)	4
2.1.2 Amenaza de Productos Sustitutos (F2)	4
2.1.3 Poder de Negociación de los Clientes (F3)	5
2.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores (F4)	5
2.1.5 Rivalidad de la Industria (F5).....	5
2.2 MAPA DE EMPATÍA.....	5
2.3 ANÁLISIS FODA	7
2.3.1 Análisis del Entorno (Oportunidades y Amenazas)	7
2.3.2 Análisis del Ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades).....	7
2.4 ESTRATEGIA.....	7
2.5 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	8
2.5.1 Misión de una Empresa.....	9
2.5.2 Visión de una Empresa	9
2.5.3 Valores de una Empresa	10

2.6 MODELO CANVAS	10
2.7 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	11
2.7.1 Ciclo de Cuatro Fases para la Generación de Conocimiento.....	11
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	12
CAPÍTULO 4. PROPUESTA ESTRATÉGICA VENTFORT	14
4.1 CINCO FUERZAS DE PORTER EN PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA MINERA	14
4.1.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores (Alta).....	14
4.1.2 Amenaza de Productos Sustitutos (Bajo)	14
4.1.3 Poder de Negociación de los Clientes (Alto)	14
4.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo).....	14
4.1.5 Rivalidad de la Industria (Alto).....	15
4.1.6 Conclusiones del análisis Porter	15
4.2 MAPA DE EMPATÍA.....	16
4.2.1 ¿Qué piensa y siente?.....	16
4.2.2 ¿Qué ve?.....	16
4.2.3 ¿Qué dice y hace?	17
4.2.4 ¿Qué oye?.....	17
4.2.5 Esfuerzos (Miedos – Frustraciones – Obstáculos)	18
4.2.6 Resultados (Deseos – Medidas del éxito – Obstáculos)	18
4.3 ANÁLISIS FODA VENTFORT	18
4.3.1 Análisis del Entorno (Oportunidades y Amenazas)	19
4.3.2 Análisis del Ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades).....	20
4.3.3 Matriz FODA para la formulación de estrategia.....	22
4.4 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN MISIÓN DE LA EMPRESA.....	25
4.4.1 Misión Propuesta.....	25
4.5 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN VISIÓN DE LA EMPRESA	25

4.5.1	Visión Propuesta	26
4.6	DEFINICIÓN DE VALORES	26
4.7	MODELO CANVAS	27
4.7.1	Propuesta de Valor	27
4.7.2	Segmento de Clientes	29
4.7.3	Canales	29
4.7.4	Relación con el cliente.....	29
4.7.5	Fuente de Ingresos	30
4.7.6	Estructura de costos.....	30
4.7.7	Actividades claves.....	31
4.7.8	Recursos claves	31
4.7.9	Aliados claves	32
4.8	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	34
4.8.1	Gestión del conocimiento	34
4.8.2	Actividades de la empresa, tendientes a la mejora de la gestión del conocimiento	34
4.8.3	Oportunidades en la industria para Ventfort.....	36
4.8.4	Composición del mix de productos y servicios comercializados por Ventfort.	36
4.8.5	Análisis de la Competencia	37
CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA DE VENTAS, CAMPAÑA 2021-2022		39
5.1	POLÍTICA DE VENTAS.....	39
5.1.1	Segmentos de clientes	39
5.1.2	Descuentos por Tipos de Clientes.....	40
5.2	OBJETIVO DE RENTABILIDAD Y VENTAS	40
5.3	ESTRATEGIA GENERAL DE VENTAS	40
5.3.1	Estrategia de la empresa.....	40
5.3.2	Estrategia de Ventas	41

5.3.3 Estrategia de Productos y Servicios	43
5.3.4 Precios	45
5.3.5 Relación Comprador – Proveedor	47
5.3.6 Política de compras e inventario	47
CAPÍTULO 6. CONCLUSIÓN	48
BIBLIOGRAFÍA	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Oportunidades y Amenazas, Ventfort.....	19
Tabla 4.2. Fortalezas y Debilidades, Ventfort.....	20
Tabla 4.3. Lienzo de Modelo de Negocio, Ventfort.....	33
Tabla 4.4. Productos y servicios comercializados.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Cinco Fuerzas de Porter	4
Figura 2.2. Mapa de Empatía.....	6
Figura 2.3. Lienzo Canvas.....	10
Figura 2.4. Ciclo para la Generación de Conocimiento.....	12
Figura 4.1. Cinco Fuerzas de Porter, Ventfort.....	15
Figura 4.2. Declaraciones Estratégicas.....	27
Figura 4.3. Gestión del conocimiento.....	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Gasto operacional de la industria.....	36
Gráfico 3.2. Composición de las ventas por segmentos.....	37

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Ventfort nace como una idea de negocio en vista de las oportunidades presentes en la industria de la minería y en base a la alta experiencia técnica de sus tres socios, quienes tuvieron la visión para formar la empresa y comenzar sus operaciones.

En el comienzo contactan a cercanos, quienes eran potenciales clientes para los servicios y productos que pensaban comercializar, y con gran aceptación iniciaron los primeros servicios en temas de ventilación y drenaje en túneles, así como también la venta de otros insumos.

En poco tiempo de operación las ventas y servicios se han incrementado, pero sus socios comienzan a sentir la falta de un modelo de negocio y estrategias para definir sus potencialidades, lo cual establezca el camino que debe seguir la compañía para crecer de forma exitosa.

Se ha vuelto un factor preponderante al momento de la toma de nuevos desafíos el conseguir financiamiento para participar de propuestas mayores, así como también volúmenes de compra importantes hacia sus proveedores lo cual signifique ahorros en tema de costos.

Giro Comercial:

Fabricación y comercialización de productos para la minería, además de servicios relacionados.

Principales clientes:

- Aura ingeniería, productos para ventilación.
- Minera Las Cenizas, productos para ventilación.
- CSM Carola, productos para ventilación.
- Geovita, productos para ventilación.
- Yamana Gold, productos para ventilación.

Contract Partner:

En conjunto con la empresa Engsolver y Metalmat Ingeniería se ha introducido en el mercado bombas, válvulas y sistema de ventilación en minería y obras civiles.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En el actual panorama de los negocios mineros, nos encontramos inmersos en una situación inestable por la pandemia del COVID19 en marzo del 2020, por el estallido social en octubre del 2019 y por temas económicos internos de la economía, por ejemplo; incertidumbre relacionada a las dificultades para la aprobación de nuevos proyectos mineros, para ampliaciones y/o modificaciones de los mismos, por temas medioambientales, de afectación a las comunidades aledañas, etc.

La industria se ve altamente afectada por el sostenido aumento en los costos de producción, lo cual ralentiza las cifras de crecimiento debido al impacto que generan, por ejemplo, el alza de insumos clave como el petróleo, cuyo valor representa alzas por sobre el 30%, así como también los costos en energía y otros factores externos, lo cual está siendo profundamente analizado a través de ajustes en los contratos con los proveedores e iniciativas de mejoras en proceso productivos.

El precio internacional del cobre, mineral que sigue siendo el más importante en la economía chilena y por ende en los proyectos y negocios, es otro de los factores preponderantes en el desempeño de la industria, especialmente por su volatilidad y dependencia de contingencias internacionales.

Las condicionantes señaladas con anterioridad son las que definen el ambiente actual de la industria, y por ende de Ventfort. Debido a esto, es de vital importancia la revisión y análisis en profundidad del mercado con el fin de detectar oportunidades, además de identificar las debilidades internas de la empresa y de esta forma abordar de manera completa y profesional los desafíos y coyunturas propias del negocio de proveer servicios, productos para la minería, obras de construcción, asesorías y ventilación de túneles mineros.

Un diagnóstico bajo modelo de asesoría corporativa será formulado para generar las sinergias necesarias con el fin de explotar y desarrollar todo el potencial para el crecimiento del negocio.

En el corto periodo de funcionamiento de la empresa, se ha vuelto un factor clave al momento de la toma de nuevos desafíos la obtención de financiamiento, ya que cualquier proyecto importante requiere de fondos operacionales en donde se puedan apalancar todos los gastos mientras se realiza el proyecto, ya sea uno o varios en paralelo en vista de la capacidad que tenga la compañía. Esto también se puede ver reflejado en cualquier nuevo negocio el cual conlleva riesgos asociados a la inversión; como fondos suficientes para el flujo de caja, los cuales permitan mantener el normal funcionamiento de sus operaciones.

Otro de los inconvenientes a los que se ha visto sometida la empresa es la búsqueda y captación de nuevos clientes, puesto que es una empresa nueva la cual necesita penetrar en el mercado y así dar a conocer sus servicios y productos. Por esta razón, se hace crucial un exhaustivo estudio de los clientes en conjunto de la definición de un modelo de negocio que se ajuste a las competencias de Ventfort.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

El objetivo general de este proyecto es generar un modelo de negocio para dar continuidad a la empresa y así en un futuro inmediato lograr posicionarse en el mercado de forma sostenida.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno al cual está enfrentado Ventfort.
- Definir y caracterizar el segmento de clientes.
- Generar una propuesta de valor acorde a los servicios prestados por la compañía.
- Definición de actividades clave de la empresa.
- Determinar una estrategia de ventas para el periodo 2021- 2022.

1.4 ALCANCES

El trabajo presentado a continuación abarca la propuesta de un modelo de negocio para ser aplicado en la empresa Ventfort. Tal modelo se realizará a partir de la metodología Canvas, por lo que los análisis y estudios estarán enfocados en ese aspecto.

Las herramientas empleadas para la construcción del Modelo Canvas fueron:

- Cinco Fuerzas de Porter
- Mapa de Empatía
- Matriz FODA

La estrategia de venta formulada tendrá como target el periodo 2021 – 2022, por lo que, si se desea mantener esta estrategia en el tiempo, se tendrá que realizar una serie de evaluaciones y/o cambios para adaptarse al mercado.

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 CINCO FUERZAS DE PORTER

Esta metodología será utilizada como herramienta de planificación estratégica orientada en la industria minera, de esta forma se pretende identificar las fuerzas que se ejercen en la competencia del sector.



Figura 2.1. Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración Propia, 2020.

2.1.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores (F1)

Este punto hace referencia a la facilidad o dificultad que tienen los nuevos competidores para unirse al mercado. La facilidad de ingreso de un nuevo competidor y el riesgo para la propia empresa son directamente proporcional, es decir, cuánto más fácil sea entrar al mercado mayor será la amenaza.

2.1.2 Amenaza de Productos Sustitutos (F2)

Consiste en el riesgo que genera el ingreso de algún producto o servicio al mercado, que es capaz de satisfacer las mismas necesidades de aquellos comercializados por la empresa.

Las patentes farmacéuticas o tecnológicas son muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

2.1.3 Poder de Negociación de los Clientes (F3)

Consiste en la capacidad que tienen los clientes para poner a la empresa bajo presión. Aquellos clientes fuertes tienden a provocar la baja de los precios en el mercado, además de exigir mejoras en la calidad y servicios prestados por las empresas, generando con esto una industria competitiva.

2.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores (F4)

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen, ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores se considera generalmente alta, por ejemplo, en cadenas de supermercados que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

2.1.5 Rivalidad de la Industria (F5)

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores (o de la industria) viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.
- Desventaja en costos independientemente de la escala.
- Acceso a los canales de distribución.
- Política gubernamental.

2.2 MAPA DE EMPATÍA

El mapa de empatía es un formato que busca describir el cliente tipo de una empresa por medio de análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el cliente y como relacionarse con él. Estas preguntas corresponden a:

- **¿Qué piensa y siente?**
Con esta pregunta se busca conocer lo que realmente le importa al cliente, identificando sus principales preocupaciones, inquietudes y aspiraciones.
- **¿Qué ve?**
Entender cuál y cómo es su entorno, cómo visualiza al mercado y sus proveedores, considerando para ello el contexto social.
- **¿Qué dice y hace?**
Se pretende conocer al cliente en base a su comportamiento, evaluando su actitud en público y comportamiento hacia los demás.
- **¿Qué oye?**
Se debe identificar que escucha de las personas que lo rodean, considerando desde su entorno familiar hasta el laboral.
- **¿Cuáles son los esfuerzos que realiza?**
Se refiere a los miedos y obstáculos que tiene el cliente al momento de tomar algún riesgo.
- **¿Qué resultados espera lograr?**
Mediante esta pregunta se pretende averiguar que es el éxito para él y de qué manera planea alcanzar sus objetivos.



Figura 2.2. Mapa de Empatía.
Fuente: Rdstation.

2.3 ANÁLISIS FODA

“La matriz FODA es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para tomar decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro” (Espinosa, 2013).

Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La matriz FODA permite analizar el entorno de mercado y la situación interna de la empresa con el fin de realizar un estudio integrado de la organización.

2.3.1 Análisis del Entorno (Oportunidades y Amenazas)

Las unidades de negocio deben analizar las fuerzas del macro entorno, demográficas-económicas, naturales, tecnológicas, político-legales, socioculturales y los actores del micro entorno significativos: clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios, que influyen en su capacidad de generar utilidades. Para ello, se debe implementar un sistema de inteligencia de marketing con el fin de estudiar las tendencias y los desarrollos del mercado. Para cada tendencia o desarrollo, la dirección tendrá que determinar las oportunidades y amenazas que implica. La finalidad principal de hacer un seguimiento del entorno es descubrir las nuevas oportunidades.

2.3.2 Análisis del Ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades)

Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas a través de cuestionamientos clave. Esto consiste en saber si la empresa se debe limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias, o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas, las cuales representen una debilidad si no son desarrolladas en forma adecuada.

2.4 ESTRATEGIA

Es la integración de decisiones y acciones en muchas subunidades independientes.

Un competidor que pretenda igualar un sistema de actividades obtiene pocos beneficios al imitar sólo algunas de ellas y no igualar el todo. El desempeño no mejora; incluso puede disminuir.

El calce entre las actividades de una empresa crea presiones e incentivos para mejorar la eficacia operacional, lo que dificulta aún más la imitación. Esto implica que el mal desempeño en una actividad influirá negativamente en otras, de tal manera que las debilidades quedan a la vista y son más susceptibles de ser corregidas.

Por el contrario, las mejoras en una actividad generarán beneficios en otras. Las empresas cuyas actividades tienen un fuerte calce entre sí, rara vez constituyen un

blanco para sus competidores. Su superioridad tanto en estrategia como en ejecución sólo incrementa sus ventajas e incrementa las barreras para los que deseen imitarlas.

Cuando las actividades se complementan mutuamente, los rivales obtendrán muy pocos beneficios de la imitación a menos que logren igualar el sistema completo.

Dichas situaciones tienden a fomentar la competencia en que el ganador se lleva todo. La empresa que crea el mejor sistema de actividades como "Toys R Us", por ejemplo, gana, mientras que sus rivales con estrategias similares, como "Child World" y "Lionel Leisure" se quedan rezagados. De esta manera, a menudo es preferible buscar una nueva posición estratégica a ser el segundo o tercer imitador de una posición ya ocupada.

Las posiciones más viables son aquellas cuyos sistemas de actividades son incompatibles debido a los trade-offs. El posicionamiento estratégico establece las reglas de los trade-off que definen la manera en que se configurarán e integrarán las actividades individuales. Considerar la estrategia en términos de sistemas de actividades sólo pone más en evidencia por qué la estructura, los sistemas y procesos de una organización deben ser específicos de una estrategia. A su vez, adecuar la organización a la estrategia facilita el logro de complementariedades y contribuye a la sustentabilidad.

Una consecuencia de esto es que las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de una década o más y no de un único ciclo de planificación. La continuidad fomenta las mejoras en las actividades individuales y el calce entre ellas, lo que permite a una organización crear capacidades y destrezas únicas que se adecuan a su estrategia. La continuidad también afianza la identidad de una empresa.

Por el contrario, los frecuentes cambios de posicionamiento son costosos. Una empresa no sólo debe reconfigurar las actividades individuales; también debe realinear sistemas enteros.

Es posible que algunas actividades nunca logren alinearse con la estrategia vacilante. El resultado inevitable de los frecuentes cambios de estrategia o de no optar por una posición definida desde un comienzo, son las configuraciones de actividades.

¿Qué es la estrategia? Ahora estamos en condiciones de completar la respuesta a esta pregunta.

La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni sustentabilidad. La administración vuelve a la tarea más sencilla de supervisar funciones independientes, mientras que la eficacia operacional determina el desempeño relativo de la organización.

2.5 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

La declaración de estrategias tiene su origen en el proceso de formulación estratégica, en el cual se revisa la declaración de misión, visión y valor que la empresa propone.

Será necesario expresar el ADN de la empresa, desarrollando la Misión, Visión y Valores que la representen de forma coherente y auténtica, donde quede expresado claramente

la razón de ser, quienes quieren ser a futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

Esta servirá como hoja de ruta personalizada para la comercialización de los productos y servicios de la empresa, de esta forma se busca el posicionamiento a largo plazo como marca líder y disruptiva en un sector específico de la industria, siendo un referente para los clientes.

Este análisis va dirigido a identificar aquellos factores cuyo funcionamiento adecuado o de evolución favorable, permitirán la implantación con éxito de una estrategia determinada. Como consecuencia de la identificación de estos factores, se podrá proceder a una aplicación adecuada en la organización con el fin de conseguir un plan que maximice las ventas.

2.5.1 Misión de una Empresa

La misión de una empresa obedece a la pregunta ¿por qué existimos? Según Kaplan y Norton la misión es un “texto breve que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos” (2008). Uno de los objetivos de la misión es dar a conocer que “una declaración de misión bien planteada comunica el *propósito* de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad” (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Una misión debe centrar su estructura en los siguientes pilares:

- ¿Qué hace la organización?
- ¿Cuáles son sus productos y servicios?
- Definición de clientes.
- Identificar la cobertura geográfica

Estas preguntas ayudan a estructurar una declaración de misión que describa el propósito y el negocio actual de la empresa.

2.5.2 Visión de una Empresa

La visión de una empresa muestra lo que quiere llegar a ser en un período de tiempo definido. Kaplan y Norton indican que la visión “define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar, con frecuencia en términos visionarios, cómo quiere la empresa que el mundo la perciba” (2008).

Otro concepto de visión lo aportan los autores Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland señalando que “una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (2012).

Una visión debe presentar un objetivo medible que plantee un desafío a los miembros de la organización, un espacio de tiempo en el que debe cumplirse dicho objetivo y un nicho de mercado.

2.5.3 Valores de una Empresa

Los valores o creencias de una empresa hacen mención a lo que es considerado importante en el comportamiento de sus miembros. Kaplan y Norton indican que “los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter” (2008).

En otras palabras, “son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica en conjunto a su misión” (Thompson et al, 2012).

2.6 MODELO CANVAS

El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones.

Su propósito consiste en explicar de una manera rápida y sencilla, mediante el uso de una representación gráfica, cómo es la lógica que sigue un negocio para generar ingresos y obtener rentabilidad.

La Figura N°2.3 propone la estructura interconectada de cada uno de los módulos específicos según las características de cada negocio.

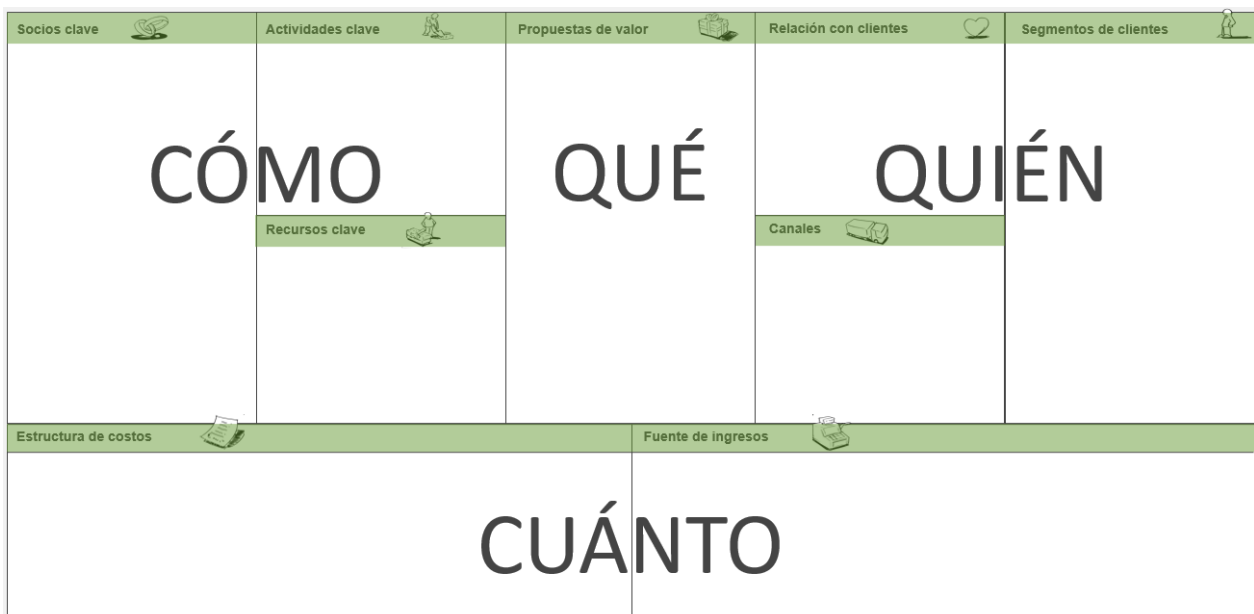


Figura 2.3. Lienzo Canvas.
Fuente: Elaboración Propia, 2020.

El lienzo se organiza alrededor de la propuesta de valor, ubicada en la parte central del esquema. En la zona de la derecha se ubican los bloques asociados con entes o acciones externas a la empresa. De este modo se establece que la propuesta se hace llegar a los segmentos de clientes con los que se relacionará, a través de canales determinados con el propósito de generar ingresos.

En la zona de la izquierda se tienen los bloques asociados con elementos y operaciones internas de la empresa. Así que para hacer tangible la propuesta de valor, con la participación y asistencia de los socios, se debe realizar un conjunto de actividades con el soporte y uso de los recursos clave. Lo anterior determina la estructura de costes y en definitiva ésta es la inversión que se necesita para sustentar el negocio.

Al poder definir todos estos aspectos y completar la estructura propuesta de una forma coherente se tiene un primer indicador de la viabilidad del negocio. Por su parte, la relación entre las fuentes de ingreso y la estructura de costes permite tener una buena estimación de la rentabilidad.

Generar un mapa de empatía, permitirá obtener una visión general y entender al cliente, de esta manera diseñar una propuesta de valor mucho más clara y representativa en el lienzo Canvas de acuerdo a lo que ellos desean. Esto con el objetivo de intentar “ponerse en los zapatos de los clientes” y de esta forma detectar problemas sin resolver o necesidades a satisfacer.

2.7 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Metodología en base a la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la compañía en el mercado y diferenciarlos competitivamente.

Hay dos factores que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento. Por un lado, el desarrollo tecnológico que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y la hace factible desde un punto de vista financiero. Por otro, el conocimiento como recurso clave en aquellas sociedades y organizaciones en las que la información es abundante en gran medida.

La gestión del conocimiento explota y desarrolla los activos de conocimiento que posee la organización a fin de que ésta pueda llevar a cabo su misión estratégica. Obviamente, tanto el conocimiento explícito como el tácito deberán ser gestionados.

2.7.1 Ciclo de Cuatro Fases para la Generación de Conocimiento

- **Socialización:** los empleados comparten experiencias e ideas, el conocimiento tácito individual se transforma en colectivo.
- **Externalización:** el conocimiento tácito colectivo se transforma en conocimiento explícito.
- **Combinación:** intercambio de conocimiento explícito vía documentos, correos electrónicos, informes, entre otros.
- **Interiorización o aprendizaje:** el conocimiento explícito colectivo se transforma en conocimiento tácito individual.

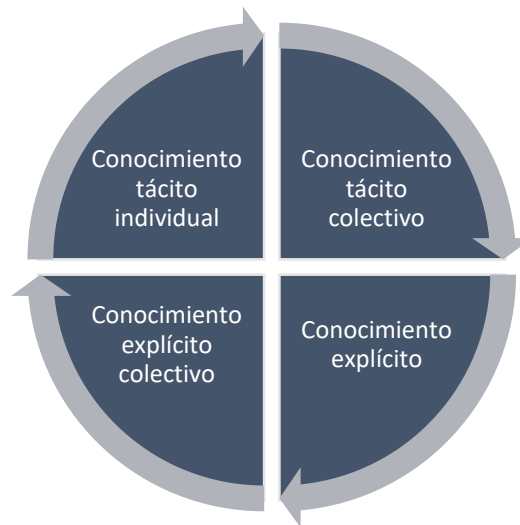


Figura 2.4. Ciclo para la Generación de Conocimiento.

Fuente: Elaboración Propia, 2020.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

El método establecido para abordar y desarrollar este trabajo, consta de una serie de estudios y análisis orientados a aspectos externos e internos de la empresa Ventfort. Estas actividades se llevarán a cabo mediante etapas bien definidas, en donde se buscará recopilar la mayor cantidad de información posible con el fin de alimentar las herramientas a utilizar. La consecución de cada una de las etapas dará paso a la creación de un modelo de negocios en conjunto a una estrategia de ventas para el periodo 2021 – 2022. A continuación, se detalla cada una de las etapas mencionadas.

En primera instancia, se analizará el entorno al cual está sometido Ventfort, para ello se utilizará la metodología planteada por Porter, concentrando el estudio en cinco aspectos esenciales. Para llevar a cabo esta etapa se debe realizar un análisis exhaustivo del mercado actual, esto proporcionará información importante en cuanto al comportamiento de la competencia, las características de los productos que se comercializan, la cantidad de empresas que prestan los mismos servicios que Ventfort, etc. A partir de la información recopilada será posible desarrollar las Cinco Fuerzas de Porter.

Posteriormente se caracterizarán los potenciales clientes que tendrá la compañía utilizando para ello el Mapa de Empatía. Esta herramienta busca describir al cliente tipo de una empresa por medio de un análisis de 6 aspectos, todos ellos relacionados a los sentimientos del ser humano, contestando preguntas como ¿Qué piensa y siente? ¿Qué ve? ¿Qué dice y hace? ¿Qué oye? ¿Cuáles son los esfuerzos que realiza? y ¿Qué resultados espera lograr? De esta manera, se pretende entrar en la mente del cliente objetivo, con el fin de comprender lo que él desea y así ofrecer productos, servicios y atención más adecuada.

Teniendo a disposición información de las condiciones a las cuales se ve enfrentada Ventfort, es posible efectuar un análisis integral a través de la matriz FODA. Este estudio se basará en examinar la información que se tiene a disposición en cuanto a condiciones externas e internas de la compañía, con el fin de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes. Una vez concluido este estudio, se deben contrastar aspectos externos e internos, por ejemplo, las fortalezas de la compañía en función de las oportunidades que esta posee. Esta información cobra gran relevancia para las etapas posteriores, ya que da un panorama de la situación actual que atraviesa Ventfort.

La cuarta etapa consistirá en realizar un estudio de la declaración estratégica existente de Ventfort, para luego identificar el valor de la empresa y el motivo del por qué fue creada, sus principios y promesa de valor. En este paso se generarán nuevas declaraciones de misión, visión y valores para Ventfort, mediante el análisis crítico de las ya existentes en la compañía.

De acuerdo a todos los pasos previos, se desarrollará un modelo de negocio basado en Canvas. Para ello, se trabajará en cada uno de los puntos que conforman el modelo, dando especial énfasis en crear una propuesta de valor que identifique y diferencie a la compañía. La manera de proceder para encontrar dicha propuesta, se basará en el análisis de las conductas de los clientes, esta información será proporcionada a partir del mapa de empatía realizado con anterioridad. Una vez identificadas las principales preocupaciones y necesidades de los clientes que componen el segmento de interés, se elaborará la propuesta de valor para Ventfort, cabe mencionar que esta será el pilar fundamental para todo el modelo de negocio.

Como sexta etapa, se aplicará una metodología en base a la gestión del capital intelectual de la organización, abordando para ello cuatro fases fundamentales: Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización. En definitiva, los focos de este trabajo, generan un conjunto de recomendaciones que permitirán transferir el know-how y experiencia del cómo gestionar los procesos y conocimiento para poder tomar mejores decisiones y seguir creciendo.

Finalmente, se desarrollará una estrategia de ventas para el periodo 2021 – 2022, la cual corresponde a la séptima etapa. Esta consistirá en generar una política de ventas de la empresa acorde al modelo de negocio propuesto, teniendo en consideración el segmento de cliente para definir un sistema de descuento a cada uno de ellos. Posteriormente se buscarán ventajas competitivas con el fin de entrar al mercado y hacer frente a la competencia con estrategias destinadas a la empresa, ventas y productos. También se dará énfasis en aspectos esenciales como relación comprador-proveedor y política de compras e inventario. Cada una de estas estrategias darán paso al cumplimiento de objetivo de rentabilidad y ventas propuesto por Ventfort, lo que contribuirá al crecimiento sostenido de la compañía.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA ESTRATÉGICA VENTFORT

4.1 CINCO FUERZAS DE PORTER EN PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA MINERA

4.1.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores (Alta)

- Existen bajas economías de escala, por lo general los volúmenes son a pedido o vía licitaciones.
- No se visualiza una fidelización de clientes importante, por lo que las barreras de entrada son bajas para nuevos competidores.
- Existe una alta tasa de subcontratación en la industria, correspondiente a todas las operaciones de soporte externalizadas.
- La estabilidad y el constante crecimiento del mercado actúa como un incentivo de ingreso para las nuevas compañías.

4.1.2 Amenaza de Productos Sustitutos (Bajo)

- Limitados a especificaciones técnicas requeridas por las mineras.
- Al encontrarse la gran mayoría de los productos estandarizados, es muy baja la diferenciación entre uno y otro, lo que implica una difícil entrada para nuevos productos sustitutos.

4.1.3 Poder de Negociación de los Clientes (Alto)

- Clientes específicos y escasos, concentran un alto poder de negociación, empresas multinacionales con gran poder adquisitivo.
- Alta concentración de proveedores en la industria genera un amplio listado de empresas que realizan productos y servicios similares, fácil sustitución o reemplazo.
- No se visualizan contratos de exclusividad.
- Los clientes no incurren en costos de transferencia y costos por cambio de proveedor ya que los servicios y productos que ellos contratan no requieren de una infraestructura para el desarrollo de la actividad.

4.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo)

- Los implementos adquiridos por el sector para elaborar sus propios productos no presentan diferenciación, sus características son estándares.
- Es fácil para el sector cambiarse de proveedor, ya que no existen costos de transferencias asociados.

4.1.5 Rivalidad de la Industria (Alto)

- El poder negociador y la influencia que ejercen los grandes clientes obliga a las firmas estar constantemente mejorando e innovando, por lo que se genera una alta competencia por la captación de nuevos consumidores.
- Desigualdad en las fuerzas de las empresas insertas en el sector.
- No existe fidelización del cliente, lo que genera un alto esfuerzo de las firmas por diferenciarse con la competencia.



Figura 4.1. Cinco Fuerzas de Porter, Ventfort.
Fuente: Elaboración Propia, 2020.

4.1.6 Conclusiones del análisis Porter

Lo que respecta a los nuevos competidores, se estimó que éstos representan un nivel de amenaza alto debido a lo fácil y atractivo que resulta poner en funcionamiento una empresa de servicios enfocado en la ventilación y drenaje. Esto debido a que se encuentra inmerso en un mercado de constante crecimiento, con barreras de entradas precarias para nuevos competidores y con bajas economías de escala.

Los productos sustitutos no presentan una amenaza para la empresa, ya que no existe mayor diferencia en el mercado entre las características de los productos comercializados. Esta estandarización genera una restricción en cuanto al valor agregado del producto, por lo que es esencial diferenciarse en cómo se presta el servicio y apuntar a agregar valor en ese ámbito.

Teniendo en cuenta la limitada cantidad de clientes activos actualmente en el mercado y el gran número de empresas que prestan los mismos servicios que Ventfort, es posible comprender que los clientes y usuarios pueden decidir según los diferentes beneficios u ofertas que les ofrezcan en el mercado por un servicio que satisface las necesidades que ellos desean suplir.

Los proveedores presentan un bajo poder de negociación, situación inversa a lo que ocurre en el ámbito de los clientes. Esto puede ser explicado bajo el mismo criterio que se utilizó para estudiar los productos sustitutos, ya que, al estar estandarizado un producto o servicio es posible encontrar un gran número de proveedores que son muy competitivos entre sí.

Finalmente, al tener un grado de diferenciación tan bajo en los productos comercializados y una desigualdad considerable entre empresas, se determinó que la competencia entre firmas en este sector es alta, ya que resulta muy difícil a cada competidor proteger a su clientela frente a la oferta de terceros. Por esta razón, es esencial que la estrategia se enfoque en un servicio que genere valor para el cliente.

4.2 MAPA DE EMPATÍA

Se describirá el perfil del cliente en base a los 6 aspectos clave compuestos en las siguientes preguntas.

4.2.1 ¿Qué piensa y siente?

- Son clientes preocupados de los resultados de sus inversiones.
- Gente metódica, que le gusta revisar y estar muy claros de los servicios que contratan y de la calidad y rendimiento de los productos que compran.
- Clientes con poco tiempo, que necesita obtener cotizaciones y presupuestos acertados, que entreguen la información necesaria para tomar decisiones que no pongan en riesgo la operación de sus faenas y que permitan la continuidad operacional de sus proyectos.
- Siempre muy ansiosos respecto del cumplimiento de sus presupuestos en tiempo y forma, enfocándose en los resultados y siempre preocupados de que se cumplan sus expectativas, manteniendo un equilibrio entre la inversión y la obtención de resultados de sus operaciones.

4.2.2 ¿Qué ve?

- Observa un mercado competitivo, donde un error al momento de la elección de un proveedor puede ser grave, ya sea en su calidad como profesional o en sus resultados tanto operativo como de seguridad de su proyecto.

- Ve una serie de ofertas de otros proveedores, los cuales entregan servicios y productos conocidos y de calidad, los que han sido probados por él, como por la competencia conocida del rubro.
- Ve un mercado cambiante, con desafíos diarios, innovación de servicios y productos por parte de sus proveedores, pero que de alguna manera necesita seguridad de éstos para tener tranquilidad al momento de tomar decisiones.

4.2.3 ¿Qué dice y hace?

- Cliente que comenta con pares de su competencia (por lo general conocidos de trabajos anteriores o compañeros de estudios relacionados a su ámbito laboral) sobre nuevos productos y servicios de sus proveedores.
- Conversa sobre problemas de orden productivo y de operación de sus proyectos, de manera de recopilar ideas o soluciones ya implementadas por otros de sus colegas.
- Comenta con orgullo sobre sus proyectos ya implementados y los por implementar, siempre buscando nuevas oportunidades tecnológicas que permitan desarrollar de mejor manera sus procesos productivos, logrando mayor producción a menor costo.
- Lee sobre su rubro, buscando nuevas experiencias, nuevas tecnologías, nuevos avances implementados por la competencia y busca siempre estar al día sobre mejoras e innovación en procesos productivos tanto de la competencia, como de ejemplos extranjeros exitosos.

4.2.4 ¿Qué oye?

- Sobre triunfos y fracasos de la competencia, lo que le permite revisar resultados externos con el fin de idear alternativas para potenciar proyectos propios de la misma envergadura.
- Oye sobre los vaivenes del mercado y la economía en donde le toca participar, y como otros proyectos han fracasado o han sido exitosos tomando o no en cuenta el ámbito sectorial.
- Oye y discute sobre tendencias y mejores prácticas que han resultado exitosas para otros, tanto en la experiencia personal de colaboradores al momento de participar en proyectos similares, como en las conversaciones de conocidos del rubro descritos con anterioridad.

4.2.5 Esfuerzos (Miedos – Frustraciones – Obstáculos)

- Caída en los precios internacionales de los metales que no les permitan mantener sus costos de producción.
- Tomar malas decisiones que involucren el replantear sus objetivos de producción o peor aún, que los hagan vulnerables en relación con la competencia.
- Que los servicios contratados y o productos adquiridos no cumplan de manera cierta con las especificaciones o pongan en riesgo la seguridad de sus operaciones.
- Que aun cuando se hagan inversiones importantes para el desarrollo de sus proyectos, las mismas no entreguen los resultados ofrecidos por el proveedor y por ende no brinden los beneficios proyectados al momento de los análisis iniciales.
- Como obstáculos siempre estará la fuente de financiamiento para las nuevas inversiones en proyectos.
- Dar a entender a la jefatura e inversionistas las razones y las ventajas de la realización de proyectos de inversión y que las mismas una vez hechas sean rentables o entreguen el beneficio descrito en el papel.

4.2.6 Resultados (Deseos – Medidas del éxito – Obstáculos)

- Deseos de ver crecer los proyectos y que cumplan con las expectativas personales, profesionales y de los inversionistas.
- Mejorar los resultados establecidos en los presupuestos.
- Mejorar los resultados respecto a la competencia y al sector productivo.
- Tener una base sólida que permita sortear los vaivenes de la economía y de la competencia manteniendo así una estabilidad que permita focalizarse en las operaciones del negocio.

4.3 ANÁLISIS FODA VENTFORT

Teniendo a disposición la información recopilada luego de haber realizado estudios sobre las condiciones externas e internas a las cuales se ve enfrentada Ventfort, es posible efectuar un análisis integral a través de la matriz FODA.

4.3.1 Análisis del Entorno (Oportunidades y Amenazas)

En la tabla N°4.1 se presenta listado de oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la empresa:

Tabla 4.1. Oportunidades y Amenazas, Ventfort.

Oportunidades	Amenazas
Envejecimiento y emplazamientos de los yacimientos a rajo abierto	Baja del precio del cobre
Seguridad en minería subterránea	Alza del precio del dólar
Impacto ambiental	Mejoramiento de la oferta por parte de la competencia
Precio competitivo en sus productos y servicios	Pandemia COVID19

Fuente: Elaboración Propia, 2020.

Oportunidades:

- El envejecimiento de los yacimientos de rajo abierto, como la ya amplia explotación de los mismos, hacen que la minería subterránea se mantenga ganando terreno, esto debido a que cada vez se debe entrar más profundo en la roca para alcanzar vetas de calidad y con la ley suficiente de mineral para que haga rentable el negocio minero, es desde aquí que los servicios de Ventfort sean cada vez más necesarios y requeridos por los clientes.
- Después de los hechos ocurridos en agosto de 2010, derrumbe de la mina San José, y la precaria situación de la estructura de la mina subterránea donde ocurrieron los hechos, es que la fiscalización de las entidades públicas, como el comportamiento de la empresa privada, han tomado acciones mucho más estrictas en el ámbito de la fortificación, ventilación, drenaje y tratamiento de espacios confinados para salvaguardar la seguridad de los trabajadores, esto redundando en que las actividades y servicios que presta Ventfort sean hoy de primera necesidad para la industria.
- El fuerte impacto ambiental y estético de la minería a rajo abierto, provoca que la minería subterránea tome fuerza en el país, lo que permite a una empresa como Ventfort tomar una posición preponderante ante empresas de servicios y productos que no son especialistas en minería subterránea.
- Costos operacionales y de explotación más altos en la minería subterránea, generan una oportunidad única a Ventfort, puesto es una empresa creada con la premisa de entregar productos y servicios de calidad a un precio altamente competitivo en relación a la competencia.

Amenazas:

- Baja del precio del cobre, la variación de este commodities afecta directamente al ámbito de la producción de las mineras, las cuales de ser una baja considerable o de

muy largo plazo pudiera verse afectada la ecuación costo – producción. Lo anterior podría traducirse en la disminución o ralentización de proyectos mineros, como en casos extremos el cierre de ciertos yacimientos, lo que afectaría directamente a Ventfort, viendo con dificultad el futuro de la misma.

- Por ser Ventfort una empresa que importa productos para la minería, como ventiladores, ductos de ventilación, bombas de drenaje y válvulas, se vuelve ciertamente preocupante las alzas inesperadas o sustanciales de la divisa. Por consiguiente, los precios de compra y venta se ven afectados, lo que se transformaría en una disminución en las intenciones de compra, como en la afectación de precios de compra luego de la realización de cotizaciones al precio del dólar de una determinada fecha.
- Es sabido que, con la entrada de nueva competencia a un mercado, ésta trata de analizar el servicio y/o producto, con el fin de confirmar los atributos y similitudes con los propios, además se encarga de analizar los costos y valores de venta al mercado, buscando así la manera de preparar estrategias tendientes a la mantención de las carteras de clientes. Esto puede ser realizado a través de rebajas en los valores de venta ofrecidos, como al otorgamiento de beneficios para la mantención de clientes antiguos, ampliaciones de líneas de crédito, mejoras en las compras por volúmenes, etc.
- La pandemia del COVID-19 ha mermado la actividad económica mundial, donde las empresas paralizadas por el virus y las que esperan suministros que no llegan por esa parálisis, experimentan una caída de sus ingresos que puede obligarlas a licenciar temporalmente a trabajadores, congelar sueldos o posponer contrataciones, detener proyectos y por ende no adquirir insumos. Estos a su vez reducirán sus gastos: es lo que llamamos un choque de demanda.

4.3.2 Análisis del Ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades)

En la tabla N°4.2 se presenta listado de fortalezas y debilidades que presenta la empresa para hacer frente al entorno:

Tabla 4.2. Fortalezas y Debilidades, Ventfort.

Fortalezas	Debilidades
Portafolio de productos y servicios	Empresa nueva sin historial económico
Tamaño de la empresa y dedicación	Desconocimiento de Ventfort
Conocimiento técnico	Lejanía geográfica de oficinas con áreas de grandes proyectos
Bajos costos fijos	En etapa de captación y formación de cartera de cliente
Endeudamiento controlado	

Fuente: Elaboración Propia, 2020.

Fortalezas:

- Portafolio de productos/servicios amplios y en crecimiento en vista de las oportunidades de mercado con foco en el cliente, por tal motivo Ventfort ha sido una empresa en constante desarrollo, siendo un proveedor valorado por las empresas con quienes trabajan.
- Por el tamaño de la empresa (pequeña) y la dedicación permanente de parte de los socios, le permite una flexibilidad óptima para la respuesta en tiempo y forma a los requerimientos de sus clientes, dando un servicio expedito y ágil ante cualquier necesidad urgente de resolver por parte de los clientes.
- Por la experiencia de los socios, se cuenta con la capacidad de dar respuestas integrales y de manera aterrizadas a las problemáticas expuestas por los clientes, y de ser necesario, también desarrollar soluciones de innovación a problemas de alta complejidad a costos razonables y muy competitivos para el cliente. Esto se transforma en un plus como garantía de seriedad y profesionalismo al tener la capacidad de confeccionar presupuestos acabados y con bajos márgenes de error.
- Ventfort posee bajos costos fijos por tratarse de una empresa pequeña, debido a que existen costos estructurales controlados, lo que permite mantener un punto de equilibrio sano y de esta forma generar un nivel de ingresos atractivos en sus márgenes por los productos y servicios que la empresa comercializa.
- Nivel de endeudamiento controlado, financiamiento mixto; de capitales propios, patrimonio y deuda.

Debilidades:

- Al ser una empresa nueva, el ámbito del financiamiento se ve afectado debido a que no cuenta con un historial económico que apalanque la solicitud de créditos que permitan inversiones o compra de productos para stock, con el fin de acceder a compras por volúmenes importantes, lo que generaría acceso a mejores condiciones de precios con sus proveedores.
- Basado en el punto anterior, el desconocimiento del nombre “Ventfort” en el rubro de minería, en conjunto a la falta de desarrollo de su imagen corporativa, representa una barrera importante tanto para la captación de nuevos clientes como la participación en procesos de licitación para proyectos de gran envergadura, ya que la industria otorga un alto grado de importancia al efecto experiencia que posee cada firma.
- Solo contar con oficinas en la región de Santiago significa una limitación en cuanto a actividades de coordinación y seguimiento de servicios, tramitación de documentos de interés y la atención en terreno de potenciales clientes. Por lo que es esencial establecerse en aquellas regiones donde prima la actividad minera.
- Empresa en un período de captación y formación de una cartera de clientes, lo que en este rubro tiene grandes barreras de entrada, como la garantía de los trabajos en

cuanto a la calidad de los mismos, o la performance dentro de trabajos técnicos de complejidad y que están en relación directa a la seguridad de las personas de una determinada organización, un ejemplo de ello son los trabajos de ventilación de túneles.

Una vez identificados tanto los atributos internos (fortalezas/debilidades) como los atributos externos o del entorno (oportunidades/amenazas) a que se ve enfrentada la empresa, se desarrollará una matriz FODA para la formulación de estrategia.

4.3.3 Matriz FODA para la formulación de estrategia

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a las empresas a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

Al realizar un análisis para cada cuadrante se llega a lo siguiente:

FO (Fortalezas – Oportunidades)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todas las empresas querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

- Por el tamaño de la empresa y el foco total hacia el cliente a desarrollar, la empresa presenta la mayor flexibilidad al momento de recibir un nuevo requerimiento, esto en post de asegurar una atención de calidad, la cual permita ampliar la cartera de clientes y fortalecer de esta manera tanto el crecimiento de la cartera, como la mantención de la misma. Se debe establecer como un punto diferenciador ante la competencia, tanto el tiempo de reacción a cotizaciones y consultas, como a la calidad y precio de sus servicios.
- Ampliación de proyectos en minería subterránea, lo cual representa oportunidades únicas para la empresa en productos y servicios. Siempre buscando la ampliación de horizontes y el poder dar más y mejores servicios a los clientes, lo cuales puedan tener el mejor abanico de oportunidades desde la empresa y así tener la mayor gama de opciones en la cobertura de sus requerimientos.
- Alta especialización en ventilación y drenaje de túneles. Lo que permite a la empresa tener un mayor espectro de clientes que pudieran requerir tanto los servicios como productos ofrecidos. La intención de la empresa es poder atender a la más amplia gama y cantidad de clientes en los diferentes rubros, entre los cuales se encuentra especialmente la minería y construcción. Además de asesorías en el área de la ventilación, por ejemplo, el análisis de concentraciones de material particulado en suspensión presente en estacionamientos subterráneos, operaciones en línea de metro, etc. Como estrategia de captación de clientes se programarán visitas a terreno,

en donde se les ofrecerá a los potenciales clientes los productos y servicios que provee Ventfort.

- Capacidad técnica destacable, lo que facilita dar cumplimiento a las exigencias en ámbitos de calidad y seguridad en la operaciones y servicios, condiciones altamente valoradas en minería, las cuales son de relevancia única entendiendo que la empresa se encuentra en un proceso de formación, ampliación y mantención de una cartera de clientes. Por lo que se debe gestionar de manera adecuada el capital intelectual de la empresa, de tal manera que se comparta en todos los niveles de la organización las acciones que se están llevando a cabo.
- Costos equilibrados, lo cual permite maximizar oportunidades de negocios y traspasar al cliente importantes ahorros para el desarrollo de nuevos proyectos. Para abordar esta situación es fundamental mantener los costos fijos de la empresa, en conjunto a un endeudamiento controlado.
- Generar oportunidades en otro tipo de industrias tales como construcción.

FA (Fortalezas – Amenazas)

Usan las fuerzas internas de la empresa para sortear las amenazas externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para lograr superar todo tipo de situación desafiante del mercado.

- Industria altamente sensible a variaciones en el precio del cobre, en donde un escenario de bajo precio, incrementa los costos de producción lo cual impacta directamente en la ralentización y detención de nuevos proyectos, lo cual podría significar una amenaza importante para la empresa en vista que se podrían disminuir oportunidades de negocio.
- Alzas en el precio del dólar, significarían alzas en los costos de importaciones de materiales, accesorios y herramientas que la empresa comercializa, generando márgenes más ajustados en la rentabilidad del negocio. Por otro lado, es posible que ocurran alzas en las cotizaciones, lo cual afecta directamente al cliente.
- Mejoramiento en las condiciones ofrecidas por la competencia. Debido a la entrada de la empresa en el mercado, la competencia se encarga de estudiar y visualizar el potencial del nuevo participante, en este caso Ventfort, será estudiado y revisado en cuanto a sus productos y servicios, de manera de buscar la forma de bloquear la entrada y mantener sus carteras de clientes. Para sortear esta problemática se debe idear una estrategia en base a ventajas competitivas con respecto a la competencia (precios, ofertas por tipo de compra y cliente, flexibilidad de la empresa, etc).

DO (Debilidades – Oportunidades)

Se pretende identificar las principales consecuencias que genera las debilidades internas de la empresa en función de las oportunidades externas. En ocasiones existen

oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

- El impacto que pueden causar las debilidades encontradas hacia las oportunidades analizadas, es el riesgo de no contar con el capital para cubrir costos operacionales en vista de la adjudicación de nuevos proyectos enmarcados en la proyección de crecimiento de la compañía.
- Al momento de captar un nuevo cliente o cuando se adjudica un proyecto, automáticamente se generan diversos desafíos ligados a las expectativas que deben ser cumplidas y más considerando que la empresa aún no tiene reputación en el mercado. Para Venfort es imperante plasmar la calidad en cada uno de sus productos y demostrar en todo momento sus competencias como empresa. Se debe tener en consideración que, para una firma que no posee un gran renombre ni que tampoco es conocida en el rubro, cada oportunidad de demostrar su desempeño debe ser bien aprovechada, es por esta razón que Venfort debe apuntar a la excelencia en sus servicios y a la calidad de sus productos.
- Déficit de proyectos si no se construye un plan de marketing adecuado, en el cual se generen estrategias para alcanzar nuevos clientes, mantenga a los actuales y esté en permanente búsqueda de nuevas áreas de negocio para los productos y servicios que presta la empresa. Por esta razón es que se debe construir un plan de marketing acorde a las necesidades de Venfort

DA (Debilidades – Amenazas)

Son tácticas de supervivencia que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

- Diversificar fuentes de financiamiento para minimizar efectos negativos en caso de alzas en las tasas de interés.
- Generar iteraciones en base a distintas situaciones de mercado, de esta forma buscar alternativas bajo escenario de contracciones económicas de la industria.
- Estrategias para mantener control sobre costos y gastos operativos, de esta forma evitar disminución de márgenes financieros.
- Considerando la mejoría de la competencia en cuanto a sus precios y la posible ausencia de Venfort en el mercado debido a la falta de conocimiento de la existencia de ésta, es que se debe idear una estrategia para dar a conocer a la compañía a nivel de minería y construcción, esto debe ser impulsado por el cumplimiento de los estándares de excelencia que se proponen, en conjunto a una propuesta de valor hecha a la medida para los clientes.

4.4 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN MISIÓN DE LA EMPRESA

Ventfort declara su misión como:

“En Ventfort SpA, nuestra misión es alcanzar un conocimiento profundo de nuestros clientes, para ofrecer soluciones integrales y flexibles en materia de equipos e ingeniería, brindando calidad y apoyo permanente a nuestro grupo de interés”.

La declaración mencionada anteriormente no cumple con los requerimientos básicos para que sea considerada como tal, ya que no satisface los siguientes elementos:

- No define a que se dedica la empresa
- No define sus productos y servicios
- No define sus clientes
- No señala su cobertura geográfica

4.4.1 Misión Propuesta

Se propone la siguiente declaración de Misión:

“Somos una empresa que se dedica a la comercialización, fabricación, reparación, mantención e ingeniería de diseño de los productos de ventilación y bombas de drenaje, orientados a los mercados de la minería, construcción y obras viales en el norte de Chile”

En esta declaración se identifican claramente los elementos de una misión:

- ¿Qué hace la empresa?: realiza comercialización, fabricación, reparación, mantención e ingeniería de diseño.
- ¿Cuáles son sus productos y Servicios?: productos de ventilación y bombas de drenajes.
- Clientes: Mercado de la minería, construcción y obras viales.
- Cobertura Geográfica: Norte de Chile.

4.5 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN VISIÓN DE LA EMPRESA

Ventfort declara su visión como:

“En Ventfort SpA, nuestra visión es poder generar una presencia estratégica en nuestros clientes, desarrollando innovación continua en los diseños, fabricación, gestión, y confiabilidad de nuestros servicios y productos, velando por la seguridad, medio ambiente y valor de los stakeholders.”

Al someter al análisis crítico esta declaración de visión, se observa lo siguiente:

- Objetivo medible. Presencia estratégica.
- Desafío medible. Desarrollar innovación.
- Espacio de tiempo. No cumple.
- Nicho de mercado. No cumple.

4.5.1 Visión Propuesta

“Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización en particular” (Thompson et al, 2012). Se propone la siguiente declaración de Visión:

“Ser reconocidos dentro de los próximos 2 años como un importante socio estratégico de nuestros clientes, desarrollando innovación continua en nuestros servicios y productos a empresas de construcción y minería, velando por la seguridad, medio ambiente y valor de los stakeholders.”

En esta declaración de visión se distingue un objetivo desafiante, que es “Ser reconocidos como un importante socio estratégicos de nuestros clientes”.

También se reconocen los plazos, ya que se declara la consecución del objetivo en 2 años. Además, señala cómo la empresa quiere lograr el objetivo, que es “ofreciendo desarrollar innovación continua en nuestros servicios y productos a empresas de construcción y minería, velando por la seguridad, medio ambiente y valor de los stakeholders”.

4.6 DEFINICIÓN DE VALORES

Las creencias que los dueños traspasan a su empresa y que en la actualidad rigen a Ventfort son:

- La honestidad es un principio elemental para nuestra organización. Creemos que el ser honestos y transparentes con nuestros clientes y entre nosotros, miembros de la organización, genera la confianza necesaria para trabajar en forma conjunta, de buena manera y en el largo plazo.
- Profesionalismo, en cada labor que realicemos, nos hará ser valorados por nuestros clientes
- El respeto y la responsabilidad, son valores que deben estar presentes en todo momento entre los miembros de la organización y para con nuestros clientes. Sin embargo, como organización, también aplicamos estos valores con nuestro entorno y el medio ambiente
- Nuestras actividades deben ser desarrolladas bajo un gran compromiso, para poder lograr un fiel cumplimiento de los objetivos declarados tanto en nuestra misión como en los encargos de nuestros clientes.

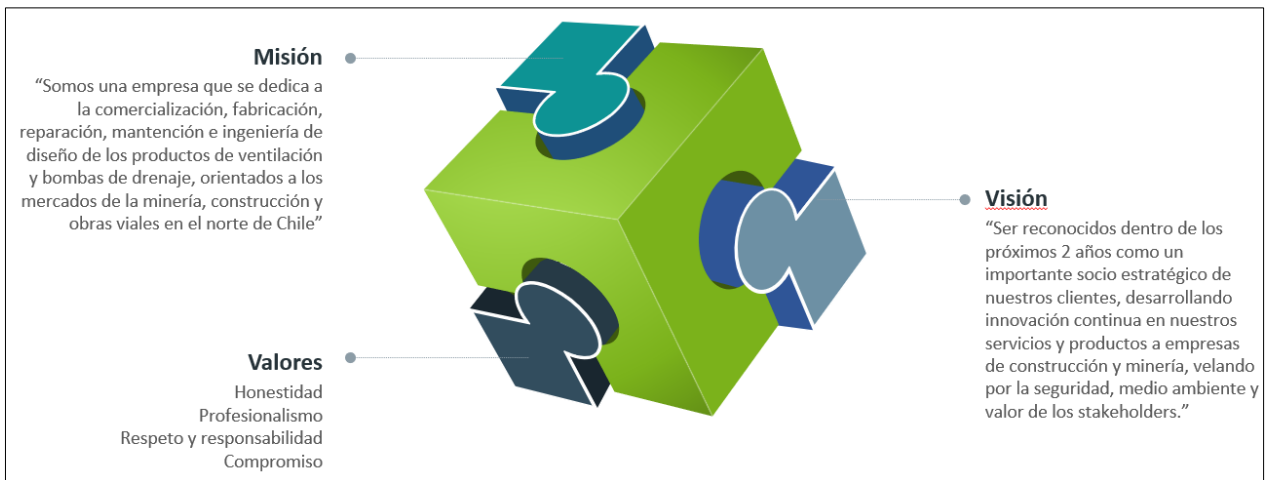


Figura 4.2. Declaraciones Estratégicas.
Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.7 MODELO CANVAS

4.7.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el corazón del modelo de negocio de cualquier empresa o compañía, por lo que es esencial plasmar el servicio o productos que se están entregando, de qué manera se realiza, a quien va orientado y que soluciones o necesidades satisface. Para idear una propuesta de valor acorde a las competencias de la empresa es necesario realizar un análisis exhaustivo del segmento de clientes a cuál se apunta (minería y construcción), para ello se apoyará en la herramienta aplicada anteriormente (Mapa de empatía).

Una vez analizado cada uno de los puntos del mapa de empatía se determinaron los siguientes aspectos claves a los cuales se les da la solución correspondiente por parte de Ventfort, tal como se describe a continuación:

INSEGURIDAD DE LOS RESULTADOS

Se visualizó que los clientes presentan gran preocupación por sus inversiones y por consecuente sus resultados, esto debido a que se encuentra en un mercado competitivo donde cada error cuesta caro. Por ello los clientes se esmeran en realizar la mejor elección posible dentro de la gama de proveedores existentes en el mercado.

El concepto clave que posee Ventfort para abordar esta inquietud por parte de los clientes consiste en la **asesoría técnica pre y post venta**, teniendo en cuenta la flexibilidad y rapidez para entregar una respuesta óptima en tiempo y forma a los requerimientos de sus clientes. De esta manera se espera eliminar o mitigar los sentimientos de inseguridad manifestado por los clientes.

BUSQUEDA CONSTANTE DE MEJORAS

Otra actitud manifestada por los clientes radica en estar constantemente investigando a la competencia en cuanto a sus proveedores, técnicas utilizadas para problemas tanto productivos como operacionales y los enfoques utilizados para liderar proyectos exitosos. Por lo que la búsqueda de mejoras e innovación dentro de sus propias empresas es un tema recurrente e importante.

Para poder satisfacer esta necesidad expresada por los clientes, Ventfort tiene a disposición la vasta experiencia de los socios, los cuales están en constante perfeccionamiento y actualizando sus conocimientos de manera periódica. Gracias a esto es posible dar respuestas **íntegras e innovadoras a problemas de alta complejidad a costos razonables y muy competitivos** para el cliente, lo cual deriva en un plus significativo para la empresa, ya que ésta siempre estará a la vanguardia y al margen de la competencia.

TIEMPO DE RESPUESTA

El cliente expresa la necesidad de contar con servicios y productos al tiempo que sean requeridos. Ellos necesitan tomar decisiones acertadas y a tiempo, con el fin de no comprometer la continuidad operacional de los proyectos que ya están en ejecución.

Al trabajar con clientes metódicos y con una agenda ocupada, es imperante **otorgar un servicio expedito y ágil**, sin descuidar en ningún momento los estándares de calidad que identifican a la compañía.

DISPONIBILIDAD Y VALOR AGREGADO

El cliente necesita que los proveedores sean capaces de abastecer tanto los productos principales como los complementarios. Por otro lado, se tiene una gran cantidad de oferta en un mercado en donde la diferenciación del producto es casi nula, por lo que el cliente se inclina en donde le otorguen un valor agregado a los productos o servicios que está buscando.

Para enfrentar este desafío, Venfort tiene a disposición una amplia gama de productos que cubren casi la totalidad de los requerimientos que actualmente existen en el mercado. La empresa ofrece una atención personalizada, para ello se designa un ejecutivo que presta atención al cliente de principio a fin, dándole seguimiento a cada uno de sus requerimientos. Con esto se busca generar una cercanía con el cliente, a modo de **alinear sus necesidades con nuestra oferta de productos y servicios**

Una vez identificado cuales son las principales preocupaciones y necesidades de los clientes que componen el segmento de interés para la empresa, se procede a elaborar y presentar la propuesta de valor para Ventfort:

“Brindar al cliente productos y servicios orientados a la ventilación, fortificación y drenaje, de manera ágil, flexible y sin descuidar en ningún momento los estándares de calidad, dando soluciones íntegras e innovadoras a problemas de alta complejidad, ajustándose fehacientemente a las necesidades y requerimientos de cada uno de los clientes, a través de un servicio pre y post venta hecho a la medida y preservando sus inversiones mediante propuestas de alta eficiencia a bajo costo”.

4.7.2 Segmento de Clientes

Son la razón de ser de la organización, corresponden a las personas o empresas que van a comprar la propuesta de valor. Para el caso de Ventfort se identificó que el segmento de clientes estaría orientado tanto a la mediana minería como a Codelco y sus contratistas, que estén focalizando sus desarrollos a través de minería subterránea. Además, es posible encontrar un segundo segmento de interés, centrado en empresas constructoras viales que realicen obras subterráneas, como por ejemplo túneles de autopistas, pasos bajo nivel o cualquier otra obra de construcción que se necesite ventilar, fortificar y drenar.

Los clientes se caracterizan por tener un alto grado de responsabilidad en cuanto a las obras que se están realizando, con tiempos ajustados, necesidades específicas y en constante búsqueda de mejoras e innovación. Para Ventfort es primordial satisfacer adecuadamente estos requerimientos y así comenzar a crear una cartera de clientes estable, por lo que hacer llegar la propuesta de valor de la empresa hasta los clientes es fundamental.

4.7.3 Canales

Es la manera que se utiliza para hacer llegar el producto o servicio a un determinado cliente, teniendo en cuenta la logística y herramientas empleadas por la empresa, además es el medio por el cual es posible hacer conocida a la compañía. Para Ventfort este concepto va mucho más allá, ya que se toma como una oportunidad de crear conexiones con los clientes a fin de aprovechar y explotar más los conocimientos de éste y para generar nuevas oportunidades comerciales.

En el caso de la organización se identifican dos canales principales, el primero corresponde a certámenes o ferias de construcción y minería, en donde se puede dar a conocer de manera directa la propuesta de la empresa. En segundo lugar, se tienen los canales digitales (página web, revistas digitales mineras, etc), los cuales han tomado un papel fundamental en la actualidad, y más aun considerando la pandemia por la que se está atravesando, por ello la empresa busca fomentar y potenciar las actividades que se realicen a través de este medio.

4.7.4 Relación con el cliente

Es necesario establecer una relación selectiva y altamente personalizada con cada uno de los clientes, con el fin de asegurar que no busquen a la competencia. Para el presente modelo, se propone utilizar tres tipos de relaciones con los clientes, las cuales corresponden a:

- **Relación directa:** Este tipo de vínculo se establece de manera personal, en donde se trata con el cliente cara a cara o por vía telefónica.

- **Relación individualizada:** Se busca entregar un servicio personalizado y exclusivo para el cliente, ideando soluciones a la medida de las necesidades de los consumidores.
- **Relación indirecta:** Corresponde a la comunicación a distancia realizada a través de medios digitales, ya sea por correo electrónico o página web (sección “contáctenos”).

Estos tipos de relaciones le permitirá a la compañía captar, mantener y hacer crecer la cartera de clientes. Paralelamente, Ventfort se encarga de dar todas las facilidades a sus actuales y futuros consumidores, ya que dispone de iniciativas de acercamiento con el cliente para la asesoría y compra de productos. Con esto se busca llegar a aquellos clientes que mantienen su agenda ocupada, por lo que resulta más factible que el encargado de ventas se dirija hasta el potencial comprador.

4.7.5 Fuente de Ingresos

Para idear un modelo de negocios adecuado, se requiere tener en cuenta como busca la empresa crear ingresos. En el caso particular de Ventfort se desea generar ingresos mediante dos actividades principales, las cuales corresponden a la prestación de servicios y comercialización de productos orientados a la ventilación, fortificación y drenaje. A continuación, se presentan los servicios y productos que brinda la empresa:

Servicios:

- Aforo de ventilación
- Asesorías de ventilación
- Instalación y mantención de ventiladores
- Asesorías de drenaje
- Instalación, mantención y reparación de bombas de drenaje
- Fortificación de túneles e instalación de mallas y pernos
- Proyección de Shotcrete en minería, túneles, obras civiles y taludes
- Fortificación y reparación de taludes

Productos:

- Ventiladores
- Ductos de ventilación
- Bombas de drenaje
- Productos complementarios para ventilación

4.7.6 Estructura de costos

En cualquier tipo de empresa o compañía existen gastos vinculados a los procesos necesarios para dar funcionamiento total a la actividad comercial. En este caso se pueden dividir en tres tipos de costos principales, los cuales se dan a conocer a continuación.

Costos asociados a dependencias y medios digitales

- Arriendo de oficinas
- Arriendo de bodegas
- Gastos básicos
- Telecomunicaciones

Costos asociados a equipos

- Selladora de tela PVC
- Pistolas térmicas TRIAC (sellado PVC)
- Equipos para realizar aforos de ventilación
- Chequeadores de gases
- Radiotransmisores UHF

Costos asociados a remuneraciones

- Jefe de finanzas
- Jefe de operaciones (abastecimiento y logística)
- Jefe de ventas
- Operarios de mantención

4.7.7 Actividades claves

Son entendidas como todas aquellas actividades que son necesarias para crear, ofrecer y brindar la propuesta de valor de la compañía y mantener la relación con los clientes. Estas actividades tienen un grado muy alto de prioridad para el correcto funcionamiento de la empresa, Ventfort posee las siguientes actividades claves:

- Constante innovación en los servicios ofrecidos.
- Búsqueda constante de incorporación de nuevos productos al catálogo actual, que estén ligados a la seguridad, como la productividad de la actividad minera o de construcción.
- Soporte y asesoría técnica tanto al momento de entregar una solución al cliente, como en la post venta de servicios y productos.
- Gestión y desarrollo de la experiencia de los canales digitales.
- Negociación con proveedores de equipos maquinarias e insumos.

4.7.8 Recursos claves

Este segmento del modelo Canvas hace referencia a aquellos recursos que son imprescindibles para llevar a cabo las actividades mencionadas en el punto anterior, estos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros. Dentro de los recursos claves de la empresa está:

- Conocimiento técnico de los socios, quienes tienen experiencia en el desarrollo e implementación de este tipo de productos y servicios.
- Flexibilidad para la atención en terreno de los socios, de manera de poder generar y entregar de forma expedita el soporte técnico para la implementación de equipos o de las soluciones específicas para el desarrollo de servicios a la medida de las necesidades del cliente.
- Instalaciones (oficina central y bodega)
- Personal de venta, soporte técnico y operarios de instalación y mantención de productos.
- Equipos

4.7.9 Aliados claves

Son consideradas alianzas estratégicas con otras organizaciones, buscando potenciar las actividades propias de la compañía y así destacar entre la competencia. En el caso estudio se consideran como socios claves las siguientes empresas proveedoras:

- Engsolver
- Metalmat Ingeniería
- RPM Chile
- JKS
- MAES

Tabla 4.3. Lienzo de Modelo de Negocio, Ventfort.

Aliados Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Proveedores de los productos ofrecidos a nuestros clientes: - Engsolver - Metalmat Ingeniería - RPM Chile - JKS - MAES	- Constante innovación en los servicios ofrecidos - Búsqueda constante de incorporación de nuevos productos al catálogo actual - Soporte y asesoría técnica tanto al momento de entregar una solución al cliente, como en la post venta de servicios y productos - Gestión y desarrollo de la experiencia de los canales digitales - Negociación con proveedores de equipos maquinarias e insumos <hr/> Recursos Claves - Conocimiento técnico de los socios - Flexibilidad para la atención en terreno de los socios - Instalaciones (oficina central y bodega) - Personal de venta, soporte técnico y operarios de instalación y mantenimiento de productos - Equipos	- Asesoría técnica pre y post venta - Brindar respuestas íntegras e innovadoras a problemas de alta complejidad a costos razonables y muy competitivos - Servicio expedito y ágil - Oferta de productos y servicios ajustadas a la necesidad del cliente - Experticia y dedicación - Amplio conocimiento técnico - Cercanía con el cliente - Flexibilidad	Por el tipo de servicios entregados se ha optado por tener tres tipos de relaciones con los clientes: - Directa (personal) - Individualizada - Indirecta (comunicación a distancia) Utilizando estos tres tipos de relaciones se busca cubrir de la mejor manera posible las necesidades del mayor espectro de clientes. <hr/> Canales - Página web - Revistas digitales mineras - Certámenes - Ferias de construcción y minería	En este caso el segmento de clientes esta orientado a la mediana minería, a Codeico y sus contratistas, que estén focalizando sus desarrollos a través de la minería subterránea. Además, se visualizó un segundo segmento enfocado en empresas constructoras viales que realicen obras subterráneas, como por ejemplo túneles de autopistas o de paso bajo nivel donde se necesite ventilar y drenar.
Estructuras de Ingresos				
Dependencias	Estructuras de Costos	RR.HH.	Venta de Productos	Venta de Servicios
- Arriendo de oficinas - Arriendo de bodegas - Gastos básicos - Telecomunicaciones	- Selladora de tela PVC - Pistolas térmicas TRIAC (sellado PVC) - Equipos para realizar aforos de ventilación - Chequeadores de gases - Radiotransmisores UHF	- Jefe de finanzas - Jefe de operaciones (abastecimiento y logística) - Jefe de ventas - Operarios de mantenimiento	- Ventiladores - Ductos de ventilación - Bombas de drenaje - Productos complementarios para ventilación	- Aforo de ventilación - Asesorías de ventilación - Instalación y mantenimiento de ventiladores - Asesorías de drenaje - Instalación, mantenimiento y reparación de bombas de drenaje - Fortificación de túneles e instalación de mallas y pernos - Proyección de shotcrete en minería, túneles, obras civiles y taludes. - Fortificación y reparación de Taludes.

Fuente: Elaboración Propia, 2020.

4.8 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

4.8.1 Gestión del conocimiento

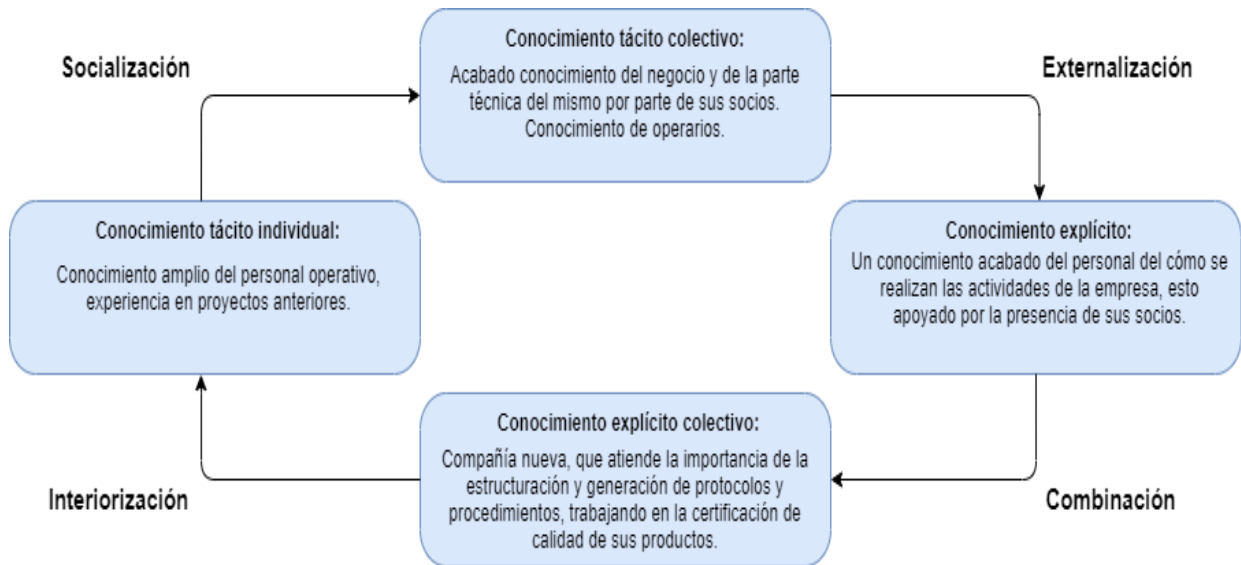


Figura 4.3. Gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración Propia, 2020.

4.8.2 Actividades de la empresa, tendientes a la mejora de la gestión del conocimiento

Dada la importancia evidente del conocimiento tácito colectivo y de la dificultad del mismo de ser vertido al interior de las comunidades, ya sean estas de carácter laboral o simplemente de fin social o comunitario, es que se convierte en una necesidad imperiosa para las empresas de hoy el poder de, alguna manera, rescatar este tipo de conocimiento. En el caso de la empresa asesorada se ha visto la necesidad de rescatar este conocimiento y de ponerlo como una labor preponderante para los líderes de la misma, para esto se han implementado de manera semanal (en relación a los calendarios de actividades y el desarrollo de las mismas) reuniones técnicas.

Estas reuniones buscan compartir en todos los niveles de la empresa las acciones que se están llevando a cabo, de manera de recabar los pormenores de las labores técnicas realizadas y así poder tomar desde primera fuente el cómo se está procediendo en el quehacer diario, recopilando conocimiento de nuevas formas de hacer las cosas, obteniendo la información necesaria para poner al día los procesos y procedimientos, lo mismo pasa al momento de realizar obras en las instalaciones de los clientes.

Una vez terminado el proceso anterior, se tiene una semana para completar un informe que entregue de manera clara el objetivo, forma y por menores de los trabajos realizados, donde de alguna manera se debe plasmar las actividades realizadas y cuál fue la manera de ejecutar las actividades, con el fin de tener un conocimiento que pueda ser captado y utilizado en oportunidades posteriores y que vaya traspasando a los equipos de trabajo una forma adecuada de llevar a cabo los proyectos.

En el caso de la plana ejecutiva, también se realizan actividades tendientes a fortalecer el desarrollo y cuidado de la gestión del conocimiento, de las actividades más importantes a mencionar está la reunión semanal de gerencia, la cual se realiza todos los lunes, donde el principal foco es presentar los avances de las tareas relacionadas a actividades con clientes, estado de proyectos, estado de participación en licitaciones, niveles de venta y estado financiero de la compañía.

Por otro lado, se trabaja de manera constante es la presentación y revisión de casos de fracaso, instancia en la cual se revisan proyectos que han sido rechazados y/o puestos en duda por clientes, donde lo que se busca es cuestionar la forma en que se han realizado ciertas actividades o presentaciones a clientes, buscando entender de manera clara el porqué de ciertos fracasos, de esta manera se pretende clarificar los errores, y así contribuir con el perfeccionamiento de las estrategias de venta, el desarrollo de nuevas propuestas tanto técnicas como financieras, recopilando información que ayude a la empresa a ir desarrollando propuestas completas, con más información y que vayan captando de mejor manera la necesidad de los clientes.

A partir de la información recopilada, se generará un efecto de mejora en el producto, un mejor desarrollo de la competitividad en el mercado y un mejor desarrollo del nivel técnico-profesional de las actividades ofrecidas a los clientes y, por ende, situar a la empresa en un lugar de prestigio en un mercado tan competitivo como el de la actividad minera y de construcción a nivel regional.

Si bien es cierto que las actividades antes mencionadas no se rigen a pie juntillas por lo que se sugiere en la literatura o en diversos papers en relación al desarrollo de la gestión del conocimiento, de igual manera éstas fueron revisadas y desarrolladas en conjunto al nivel de sus socios, de manera de hacerlas razonables y realizables por la empresa, buscando que las mismas sean un aporte concreto al desarrollo y arraigo de la compañía en el mercado.

Con lo anterior se desea ajustar de alguna forma las herramientas al tipo de empresa y así lograr que la misma se convierta en parte de la forma de hacer las cosas, parte de una carta de navegación que ayude a tomar decisiones más apropiadas, tendientes a la mejora continua, enfocada a la calidad de los productos y servicios, manteniendo la relación de primer nivel con los clientes, los cuales deben sentir una diferencia que permita a la empresa relaciones claras, que potencien el desarrollo sustentable de sus actividades y así lo mismo para la propia.

4.8.3 Oportunidades en la industria para Ventfort

El constante crecimiento en Chile de toda la industria relacionada con la minería presenta condiciones inigualables para Ventfort como proveedor de productos y servicios, donde la gestión interna y con sus clientes es un punto clave en la proyección de la compañía.

Exponer un plan de ventas y la eficiencia en la organización, permitirá participar ampliamente en los proyectos requeridos, principalmente en Codelco; siendo esta la compañía minera más importante para los planes de Ventfort.

En el siguiente gráfico es apreciable la composición del gasto operacional de la industria, donde servicios e insumos representa un 58% del total, siendo esto un antecedente clave para las intenciones de la compañía.

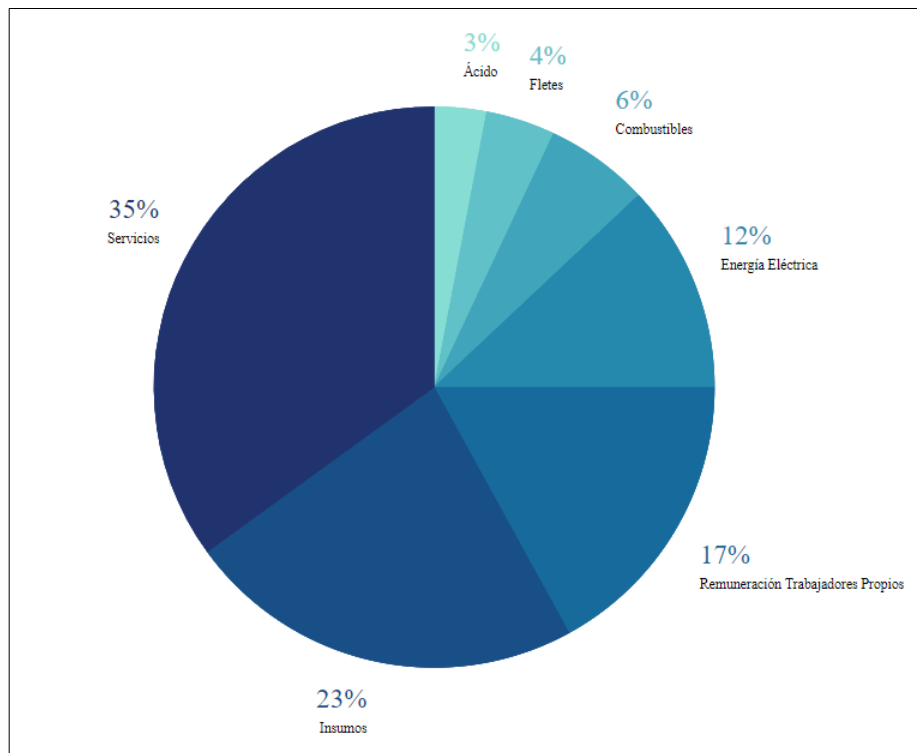


Gráfico 4.1. Gasto operacional de la industria.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.8.4 Composición del mix de productos y servicios comercializados por Ventfort

Tabla 4.4. Productos y servicios comercializados.

Productos	Servicios
Ventilación	Venta – Técnico
Drenaje	Venta – Técnico

Fuente: Elaboración Propia, 2020

Composición de las ventas por segmentos

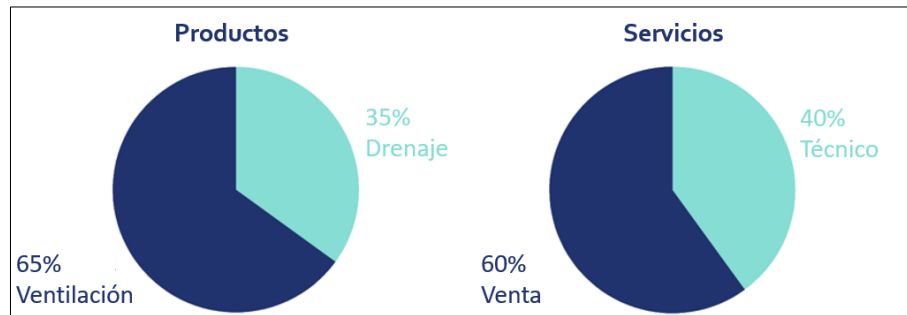


Gráfico 4.2. Composición de las ventas por segmentos.

Fuente: Elaboración Propia, 2020.

Como se aprecia en los gráficos anteriores, la mayor participación de Ventfort está en los productos de ventilación con una composición del 65%, siendo los productos con mayor demanda por la industria, los cuales se buscará potenciar y proyectar su demanda futura.

Las proyecciones señaladas por los socios de la compañía son potenciar aún más los productos y servicios con mayor demanda, donde justamente la compañía posee toda la experticia, de esta manera buscar el liderazgo dentro de cada segmento, como también la adjudicación de otros contratos de servicio técnico, los cuales servirán para apalancar la operación de la compañía en el largo plazo.

4.8.5 Análisis de la Competencia

La competencia relevante para Ventfort es cualquier empresa que provea soluciones relacionadas con productos o servicios de ventilación, fortificación y drenaje. En ese contexto existen cinco empresas identificadas como competencia directa, quienes poseen una porción relevante de la participación de mercado: IVS, ZITRON, INAV, GLOMAC, ACH.

A continuación, se presenta una caracterización más detallada de las empresas competidoras mencionadas anteriormente.

IVS:

Su visión es ser referente mundial en ingeniería, ventilación y soporte antes del 2020, convirtiéndose en la empresa preferida por su grupo de interés. La empresa fue fundada en el año 2009 y cuenta con 50 profesionales entre ingenieros, técnicos y administrativos. Sus sucursales se encuentran en Antofagasta y Santiago.

Su portafolio cuenta con la representación de marcas relacionadas con ventilación y fortificación, siendo su principal producto las mangas de ventilación las cuales no solo comercializan en Chile, sino que también en faenas mineras de Perú y Bolivia. También tiene a su disposición una división propia de obras civiles lo que, sumado a su tamaño en términos de personal y proyectos adjudicados, permite concluir que presenta altos grados de rigidez en sus propuestas.

Este último aspecto es el que se tratará de aprovechar para formular la estrategia comercial de Ventfort, aprovechando la mayor flexibilidad debido a que, al ser una organización de menor envergadura, las decisiones son tomadas de manera más rápida por sus socios.

ZITRON:

Con más de 50 años de experiencia en el diseño, fabricación y suministro de sistemas de ventilación a medida para entornos subterráneos, Zitrón es hoy reconocido como líder de la industria en el campo de la ventilación para infraestructuras subterráneas y minas. La compañía se estableció en 1963 para dar servicio a la industria minera española del carbón y tiene su sede central global y su fábrica principal ubicada en Asturias, en el norte de España. En los últimos 50 años, Zitrón se ha expandido para convertirse en una de las compañías de ventilación más grandes y tecnológicamente más innovadoras del mundo, gastando gran parte de sus ingresos en I + D, nuevos equipos, desarrollo de personal y nuevas técnicas de fabricación.

Se puede concluir que en el mercado de la ventilación minera la principal amenaza por parte de la competencia es que ya cuentan con un buen posicionamiento y un alto poder de marca, lo que dificulta la entrada de nuevos participantes. Sin embargo, se pueden aprovechar sus debilidades en términos de respuestas a todas las compras por parte de las mineras y empresas colaboradoras, generando una oportunidad de ingreso a ventas menores.

INAV:

Empresa que ha participado en forma permanente en suministros de equipos de ventilación minera durante los últimos 7 años. Actualmente está desarrollando la ingeniería y métodos certificados de fabricación de ventiladores, dampers y ductos de ventilación. Una ventaja comparativa con la competencia consiste en una certificación en la ISO 9001-2008.

Glomac:

Empresa con 10 años en el mercado ofreciendo soluciones en el drenaje Bombas sumergibles Grindex (Suecia) y WEDA (las bombas sumergibles de la prestigiosa marca Atlas Copco). Cuentan con soporte de marcas y fábricas internacionales. Lo que les da un sólido respaldo en la industria.

ACH:

Con 12 años de vida, ACH nace gracias al convencimiento de sus 3 socios, con más de 30 años de experiencia en el mercado minero, con el objetivo de trabajar en conjunto con sus clientes, apoyándolos en servicios y ventas de equipos. ACH dispone de oficinas y sucursales en Santiago, Copiapó, Antofagasta y Calama con el propósito de atender de mejor manera y más rápida a sus clientes.

Dentro de la lista de productos y servicios a disposición se encuentran, por ejemplo, Ventiladores mineros Howden (USA); Bombas sumergibles Grindex (Suecia); Medidores de flujo y gases Trolex (Inglaterra); Medidores de flujo y gases Accutron (Canadá); Puertas de ventilación mineras AMD(USA).

CAPÍTULO 5. ESTRATEGIA DE VENTAS, CAMPAÑA 2021-2022

5.1 POLÍTICA DE VENTAS

Para generar una política de ventas acorde al modelo de negocio propuesto, es necesario recurrir nuevamente al estudio de los clientes, indagando en mayor profundidad el segmento al cual pertenecen para luego definir un sistema de descuento dependiendo del tipo de cliente.

5.1.1 Segmentos de clientes

Segmento 1: Compañías Mineras

Las compañías mineras a las cuales la empresa apuntará, serán aquellas que:

- Posean técnicos que asesoren a su compañía en utilizar productos de ventilación y drenaje de alta tecnología.
- Cuenten con una política de asesoramiento continuo de sus proveedores en terreno como valor adicional.
- Tengan algún interés en el área de ventilación y drenaje.

Segmento 2: Construcción

Las construcciones que cumplen con el target al cual se dirigirá la empresa y que posean las siguientes características:

- Constructoras de obras viales.
- Preocupación constante por mejorar la calidad de sus construcciones.
- Abiertos a la incorporación de nuevas tecnologías. Trabajan con herramientas de primer nivel.
- Poseen buena capacitación o conocimientos.
- Generalmente utilizan el servicio de asesoramiento técnico.
- Los productos de ventilación y drenaje están dentro de su interés.

Segmento 3: Contratistas

Este segmento está compuesto por personas o empresas contratistas que:

- Les importa el asesoramiento técnico.
- Poseen la prioridad de realizar trabajos de calidad a sus clientes.
- Enfoque centrado en el cliente.

Segmento 4: Distribuidores.

Se consideran integrantes de este segmento, todos aquellos que se caractericen por:

- Utilizar el desarrollo técnico como herramienta principal.
- Comercializar productos altamente diferenciados.
- Apoyar la comercialización de sus productos con esfuerzos de marketing.

5.1.2 Descuentos por Tipos de Clientes

Con el fin de captar y mantener los potenciales clientes de la empresa, se pretende realizar rebajas en los productos y servicios prestados. Esta iniciativa se rige a partir del tipo de transacción que se va a realizar, a continuación, se presentan más detalles de esta propuesta.

Productos de ventilación y drenaje:

- Comercio con distribuidores: este tipo de comercio comprende a todos aquellos distribuidores que compran regularmente alguna línea de productos y venden insumos a sus clientes, para este tipo de comercio se aplicará un 10% de descuento.
- Comercios diferenciales: es producido cuando se comercializan nuestras líneas de productos, no venden insumos o sólo le dan un uso particular, en este caso se brindará un 5% de descuento, siempre y cuando se realice una compra con facturación mínima de US\$ 5.000.
- Comercios comunes y contratistas: Cualquier tipo de transacción realizada, se otorga un 2% de descuento.
- Comercios nuevos: Con una facturación de al menos 1 millón de dólares al año, se aplicará un 2% de descuento.

Servicio técnico:

- Comercios con distribuidores: 10% de descuento.
- Clientes en general no posee bonificaciones.

5.2 OBJETIVO DE RENTABILIDAD Y VENTAS

- Objetivo de Rentabilidad: mantener y en lo posible superar una rentabilidad del 30% después de impuestos.
- Lograr una facturación en los próximos tres periodos de 1 millón de dólares al año, o lo mismo que lograr una facturación de 85 mil dólares mensuales.
- Atenuar los riesgos y ciclos del mercado a través de la diversificación del portafolio de productos en los próximos tres años.

Nota: los objetivos de rentabilidad se actualizarán por cambios de precios – inflación, por ello también están expresados en dólares.

5.3 ESTRATEGIA GENERAL DE VENTAS

5.3.1 Estrategia de la empresa

Con el objetivo de penetrar en el mercado y tener las herramientas suficientes para competir con empresas rivales de Ventfort, se propone que la compañía aplique una estrategia de “diferenciación” basada en los siguientes puntos:

- Fortalecimiento de vínculos con el cliente: se pretende que la empresa no solo se limite a la venta de productos y servicios, sino que también se caracterice por entender las necesidades del cliente y que se adecue a ellas, representando un aliado confiable que proporciona soluciones únicas y creativas.
- Conocimiento técnico especializado: visualizado en el servicio técnico pre y post venta entregado, asesoramiento y capacitación (ventaja comparativa con respecto a la competencia).
- Prestigio de las marcas con las que trabaja: comercialización de productos de buena calidad o calidad conocida, otorgando mayor garantía y seguridad al cliente.
- Aprovechar la Certificación Lean de sus socios con el fin de aplicar una mejora continua en cómo se brinda el producto o servicio al cliente y en los procesos internos de la compañía que permiten el funcionamiento de ésta.
- Ventfort propone trabajar sin stock, esto quiere decir que solo cuando tengan una orden de compra concreta se solicitará el producto a los proveedores, de esta manera se busca que exista un flujo de trabajo continuo en base a los requerimientos del cliente, se evita el acopio innecesario de productos, y por ende se espera disminuir costos de almacenamiento. Esta medida se fundamenta a partir de la metodología Lean, la cual plantea que todo lo que consume recursos y no crea valor es considerado un desperdicio, siendo la acumulación de stock uno de ellos, ya que genera un exceso de materiales en relación al mínimo requerido para agregar valor.

5.3.2 Estrategia de Ventas

La base de la estrategia de ventas a utilizar se puede sintetizar en cinco puntos, los cuales corresponden a: Relaciones, Presencia, Dirección, Diferencia y Responsabilidad, cada una de ellas son explicadas a continuación:

1. Relaciones:

Se trabajará en generar y mantener relaciones duraderas con nuestros clientes, llamándolos, visitándolos y comunicándose a través de correo electrónico (mailing) y página web. No se debe considerar que mantener contacto con ellos es una molestia, sino lo contrario, estar cerca de ellos para poder ayudar y lograr soluciones al alcance de la empresa.

Además, es importante considerar factores emocionales ligados a los clientes, por ejemplo, en la forma y rapidez de atención de llamadas telefónicas, toma de pedidos, despacho de pedidos y proceso de cobranzas. Se debe lograr que para los clientes no sea un contratiempo contactarnos y realizar un pedido, sino todo lo contrario.

Hay que saber aprovechar las relaciones que se tiene con los clientes, para poder obtener información acerca de cuáles son verdaderamente sus necesidades, con el fin de armar un mix de marketing que se ajuste a lo que están buscando.

2. Presencia:

Los medios para llegar a los clientes, serán: exposiciones, charlas, publicidades generadas por medios virtuales, visitas de servicio técnico y visitas de vendedor. Esta

última es una nueva incorporación que se hace en esta campaña, con el objetivo de estar mucho más cerca de los clientes y así poder descubrir:

- Qué están necesitando.
- Si se está alcanzando sus expectativas.
- Ver qué imagen de la empresa tiene el cliente.
- Saber si piensan en Ventfort como una de las tres primeras opciones para hacer una compra.
- Constatar que los planes de ventas o los mix de Marketing que se elaboran son lo que ellos esperan.

3. Dirección y Concentración:

La dirección que seguirá la empresa estará determinada por las campañas o desarrollo de las distintas ferias de minería y construcción. A mediano plazo, se pretende trabajar con clientes que se encuentren en ferias chilenas e internacionales. Además, se espera ingresar a las faenas de Codelco y a sus contratistas.

Otra dirección es utilizar la plataforma de empresas distribuidoras en diversos países, para que ofrezcan los productos y servicios de Ventfort, con esta medida se espera aumentar el universo de clientes.

La estrategia de concentración obedece a la idea de utilizar los contactos que ya posee la empresa, con el fin de no realizar acciones aisladas y poco programadas en zonas donde los productos no cuentan con el respaldo y conocimiento (por parte de los clientes) de la empresa. Esto se refiere a que los encargados de ventas de Ventfort (vendedores y técnicos) mantengan un contacto fluido con los encargados de ventas de los comercios con los que se trabaja, y a través de ellos ver qué acción se debe emprender para satisfacer las necesidades de los clientes.

La importancia que cobra esto es que no solo se tendrá información confiable a un bajo costo, sino que además se optimizarán recursos de ventas, en el sentido de utilizar a los vendedores o técnicos de los comercios mencionados como vendedores del servicio. La ventaja radica en utilizar la buena imagen de los comercios, y si la recomendación viene de parte de ellos, la llegada a clientes que no se conoce o no se tiene un buen contacto será más fácil.

Por otro lado, se debe aprovechar los nuevos contactos que tendrá la empresa por parte de las representadas, buscar que se comparta una base de datos de clientes que cumplan con los requisitos que busca Ventfort, como el interés por la incorporación de nuevas tecnologías, que tenga métodos de trabajo establecidos, que los conozcan como un proveedor interesado en disminuir los costos de sus clientes.

En un futuro se puede definir si es conveniente presentar a estas empresas un proyecto que implique hacer una alianza estratégica entre Ventfort y Engsolver con las representadas, donde la propuesta sea hacer servicios de inspección y puesta a punto a un costo razonable, que le permita a las representadas dar un servicio como estrategia de fidelización de sus clientes más importantes. Para Ventfort, será una buena oportunidad de aumentar su base de datos (buscando clientes con las características ya mencionadas), profundizar la importancia del servicio hacia los usuarios de manera

masiva y evitar así tener que emprender acciones de comunicación más costosas como la publicidad.

4. Diferencia:

La esencia del diálogo con los clientes debe centrarse en marcar la diferencia a través del conocimiento y capacidades de resolver las necesidades que presenten los clientes, ya sea carácter técnico o comercial, como conseguir un producto, un precio, un plazo, etc. Es importante dar a conocer que los métodos de trabajo que utiliza la empresa son extraídos de reconocidas normas que proliferan o promueven la excelencia, la mejora continua y la calidad de entrega de cualquier tipo de producto al cliente. El servicio técnico debe considerarse como el punto clave de diferenciación y como una buena herramienta para poder vender otros productos, como ductos de ventilación, servicios de aforo, entre otros.

5. Responsabilidad:

Se debe destacar que los productos ofrecidos son de marcas reconocidas y de muy buena calidad. Por otra parte, la empresa también trabaja en hacer las cosas como corresponde, lo que implica ir cambiando y adaptando sus actividades, apuntando en todo momento a la mejora continua, de manera que se entregue un producto de calidad, sin descuidar la seguridad y bienestar de los operarios, clientes y del medio ambiente.

Para cumplir con esta premisa, la empresa adopta procedimientos que la llevan a autosuperarse continuamente, ejemplo de ello son las certificaciones en metodología Lean Project Management realizadas por los socios.

5.3.3 Estrategia de Productos y Servicios

Productos de ventilación y drenaje:

La estrategia de venta de los productos de ventilación y drenaje se sostendrá en los siguientes puntos:

Canales:

El equipo ha tenido una buena impresión en la mediana minería chilena, por lo tanto, se debe hacer más presión en ese nicho para incrementar la participación en el mercado.

Es importante aclarar que la empresa últimamente se ha inclinado por una estrategia de distribución casi directa en algunos productos de ventilación, como ductos y ventiladores. Por esta razón, el personal del departamento comercial de la firma deberá buscar clientes y tratar de cerrar ventas.

Se debe incrementar la participación del equipo en servicios de ventilación y drenaje, por lo tanto, es necesario buscar quienes pueden representar buenos distribuidores del servicio.

Concentración:

Visitas programadas a clientes en los períodos donde se presumen ventas. Contactos vía email, teléfono y página web.

Exhibición:

Los ductos de ventilación y bombas de drenaje serán los productos más visibles en las exposiciones y otros eventos donde la concurrencia de gente sea importante. Se debe mostrar cuales han sido los resultados del equipo, quien lo respalda y los distintos usos que se le puede dar.

Diferencia:

A la hora de la venta, los vendedores deberán dirigir sus esfuerzos en resaltar principalmente:

- Servicio pre y post venta. (capacitación, asesoramiento y solución de problemas).
- Diseño y reformas (en esta campaña los vendedores deben ofrecer el nuevo sistema de fábrica de ductos de ventilación a pedido específico del cliente).
- Nuevas necesidades de ventilación para ofrecer soluciones innovadoras en los productos.

Servicio Técnico

Canales:

La estrategia en el norte de Chile será hacer presión sobre aquellos clientes que en algún momento contrataron el servicio y que eventualmente requerirán de nuevo la asistencia de Ventfort.

Paralelamente se buscará retomar las relaciones perdidas con clientes que han rechazado continuar con Ventfort. Con algunos clientes preferenciales se utilizará la modalidad de intercambio de mercadería, con el propósito de que el producto ingrese al mercado. Como estrategia de penetración en Codelco Salvador Chile, se utilizarán clientes como intermediarios, con el fin de ser recomendados con las representadas.

Concentración:

Visitas programadas a clientes en los períodos donde se presumen ventas. Contactos vía e mail, teléfono y página web.

Esfuerzos:

Los vendedores deberán dirigir sus esfuerzos en resaltar principalmente:

- Calidad del producto: Dar énfasis a las características por las cuales el cliente elige el producto. *“Hace lo que tiene que hacer un producto de su calidad...ni más, ni menos”*.
- Presentación: el servicio se ofrecerá por medio de presentaciones tipo Brochure o Power Point y enviando informes técnicos de otras campañas para mostrar la experiencia y confiabilidad de Ventfort.

En la campaña 2021-2022 es fundamental para la empresa vender la mayor cantidad posible de Servicios Técnicos. Las cantidades mínimas a lograr son:

- Aforo de ventilación: 5 días al mes
- El mayor esfuerzo debe estar puesto en superar los objetivos de los servicios que actualmente son entre 1 o 2 días al mes.

Diferencia:

El servicio debe diferenciarse en primer lugar por contar con procedimientos de trabajos que estén bajos estándares de certificación y extraídos de normativas internacionales. La diferencia debe provenir de la especialización en mejorar la calidad de aplicación, y como tal se actúa sobre la única variable controlable en las aplicaciones de mantenimiento de ventiladores y bombas.

Bodega:

La bodega debe destacar y diferenciarse en cuanto a:

- Contar con altos estándares de seguridad para los operarios, el producto que se almacena y el medio ambiente.
- Servicio de carga y descarga.
- Ubicación estratégica. (Por sus conexiones con diferentes rutas que unen distintos puntos del país). A pasos del metro línea 2 y a una distancia de 2,1 km de la Carretera 5 Sur.
- Sistema informático que respalda la función logística, respaldo en discos duros y nube a diario.
- Procedimientos de trabajo basados en normas de calidad para maximizar la función de logística.
- Eficiencia en costos de inventario. Adquirir productos con metodología "Just in Time".

Representaciones:

El nuevo vendedor debe poder explotar la gran variedad de productos que ofrecerá la empresa, buscar nuevos usuarios y tratar de vender aquellos productos que se diferencien de la competencia.

5.3.4 Precios

Objetivos y estrategias de precios por productos:

En este ítem se debe trabajar para que los clientes perciban un costo más bajo de los productos. Para esto hay que conocer la cadena de valor de los clientes y relacionarla con la cadena de valor de la empresa.

Productos de ventilación y drenaje:

Luego de realizar una actualización de los precios en relación al mercado, se visualizó que éstos se encuentran un 3% por debajo de la competencia.

Servicio Técnico:

El precio está relacionado al costo de estadía y el viaje dependiendo el lugar del cliente. Al actualizar los precios, se estableció una baja del 5% en cuanto a la competencia.

Zonas:

Los clientes de mediana minería serán vistos directamente por Ventfort, así como también aquellas empresas constructoras de obras viales, no obstante, los clientes de Codelco y/o compañías que soliciten más antigüedad de la empresa, se atacarán en conjunto con la empresa Contract Engsolver.

Vendedores:

Entre las principales funciones y objetivos que tendrán los vendedores se puede encontrar los siguientes puntos:

- Vender, negociar y cerrar la venta.
- Búsqueda de clientes, generación de nuevos contactos y seguimiento de clientes.
- Insistencia con los contactos.
- Reunir información.

Este último punto es de gran relevancia, ya que los vendedores son las personas dentro de la organización que más información pueden recabar, esto es por el contacto directo con los puntos de venta y clientes.

Proceso de ventas:

A nivel industrial, las transacciones se efectúan luego de que tanto vendedores como compradores han seguido ciertos procesos en forma paralela. Es por ello que en la etapa de caracterización de la empresa se esquematizará el proceso de venta que se propone para Ventfort y luego en la caracterización del mercado se mostrará el proceso de compra por parte de las mineras. El proceso consta de 5 etapas principales:

1. Contacto:

Esta primera etapa consiste en establecer contacto con el cliente para comenzar con el proceso de venta. El contacto se da generalmente de tres maneras:

- El cliente se comunica con Ventfort para cotizar o llamar a licitación.
- Ventfort se comunica con empresas que puedan necesitar los productos o servicios que ofrece.
- Visitas a terreno por parte de los ejecutivos a los posibles clientes.

2. Toma de Requerimiento:

Luego de establecer contacto, es necesario identificar las necesidades y requerimientos técnicos del cliente para el proyecto en particular, en términos de especificación de los equipos, obras civiles a realizar, tiempos, ubicación física, entre otras variables relevantes.

3. Entrega Propuesta Inicial:

Tomando en cuenta los requerimientos realizados por el cliente se diseña una propuesta preliminar que incluye las soluciones técnicas y el valor económico de su realización. La entrega de la propuesta se realiza personalmente o a través de e-mail.

4. Propuesta Definitiva:

La propuesta inicial se adecua en base a los aspectos técnicos y económicos, esto se realiza a partir del diálogo y la negociación realizada con el cliente.

5. Estado Final Propuesta:

El cliente entrega su decisión final con respecto a la aceptación o rechazo de la propuesta.

5.3.5 Relación Comprador – Proveedor

Es importante ser una marca conocida por las personas de encargadas de buscar las diferentes alternativas en el mercado, esta relación pasa a ser clave en la generación de los negocios que se realizan en la industria minera.

En las visitas a terreno que se realizan por parte de los ejecutivos de Ventfort, es altamente valorado por el cliente que estas sean de manera cotidiana, generando relaciones interpersonales que presenten oportunidades para participar de procesos y proyectos buscados por la empresa.

El plan de desarrollo de relaciones con proveedores nace desde la idea de una relación “Win – Win” (ganancia para ambas partes), por lo que trata de incentivar la eficiencia como proveedor, comprometiéndose con el resultado final esperado por el cliente.

5.3.6 Política de compras e inventario

La política de compras hace referencia a qué tipo de proveedores son los que la empresa debe buscar, en términos de financiación, precios y calidad.

La política de inventarios se refiere a cuál es la directiva que guía la gestión del inventario, por ejemplo, que los productos en inventario no sean mayores a un 30 % del total de activos de la empresa o stock mínimo para tres meses.

La metodología predilecta será “Just In Time”. Esto se ha logrado por las fuertes alianzas que se posee con los proveedores de materias primas en Chile.

Lo anterior significa que las compras deben estar sustentadas en un plan estratégico que sea beneficioso para la empresa y los clientes, y que no se transforme en una inmovilización de efectivo y pérdidas económicas. Un claro ejemplo de los beneficios que conlleva este tipo de prácticas, es la planificación de las importaciones o compras, ya sea de bienes de cambio o uso, ya que al realizar tal planificación es posible eliminar gastos innecesarios como repetición de fletes.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIÓN

Una vez terminado el estudio, es posible decir que el objetivo propuesto en un comienzo fue cumplido a cabalidad, ya que se pudo implementar un modelo de negocios para la empresa Ventfort. Tal modelo fue ideado y diseñado a partir de los conceptos teóricos propuestos por Osterwalder e Yves Pigneur (Modelo Canvas).

Tomando en consideración los análisis realizados del entorno de la compañía, además de la casi nula diferenciación que poseen los productos comercializados, se determinó que el punto crucial de éxito para la empresa radica totalmente en los aspectos complementarios que están presente en una venta o prestación de servicios.

A pesar de que el modelo propuesto cumple con los objetivos planteados por la empresa, es necesario tener en mente que ningún modelo es perfecto, por lo que Ventfort debe entrar en un proceso de constante mejoramiento, adaptándose a los cambios de necesidades de los clientes o del mercado. Creer que el modelo de negocios debe ser permanente y sin sujeto a cambios es un error común que se comete a nivel estratégico y empresarial, por ello se deben aplicar y potenciar los conocimientos de los socios en cuanto a Lean Project Management, cuyo funcionamiento se basa en la mejora continua.

Al desarrollar el modelo de negocio en base al lienzo de Canvas, se pudo visualizar la importancia de idear una propuesta de valor potente, que ataque un segmento de clientes determinado y dejando en claro en qué se diferencia la empresa con el resto. Cada uno de los puntos plasmados en la propuesta de valor deben ser cumplidos totalmente al momento de vender un producto o prestar un servicio, esto es primordial para el crecimiento y el renombre de cualquier compañía.

De manera complementaria al modelo de negocios propuesto, se recomienda implementar sistemas de control de gestión que brinden información relevante en cuanto al desempeño de la empresa, cumplimiento de objetivos y evolución del negocio. Gracias a la evaluación constante que se llevará a cabo y la información que se tendrá a disposición, es que se facilitará en gran medida la toma de decisiones importantes dentro de la compañía, además se estará aportando de manera positiva a la adaptabilidad y flexibilidad del modelo de negocios

Finalmente, se realiza una estrategia de ventas para el periodo 2021 – 2022 acorde al modelo de negocio propuesto, en la cual se dio a conocer la propuesta general de ventas que utilizará Ventfort. Con el fin de captar y mantener potenciales clientes, se realizará rebajas en los productos y servicios prestados, definiendo un sistema de descuento dependiendo del segmento al cual pertenece el cliente. Para culminar dicha propuesta se genera una política de compras a través de la metodología “Just in Time”, la cual se ha logrado gracias a las fuertes alianzas que se posee con los proveedores de materias primas en Chile. Con esto se espera que las compras estén sustentadas en un plan estratégico que sea beneficioso para la empresa y los clientes, evitando la inmovilización de efectivo y pérdidas económicas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Kaplan, R., Norton, D. and Ganzinelli, C., 2004. *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
2. Kaplan., R. and Norton, D., 2008. *The Execution Premium*. Boston: Harvard Business Press.
3. Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
4. Thompson, A., Deras, A., Gamble, J., Gómez Mont, J., Janes, A., Mascaró Sacrstán, P., Peteraf, M., Sutton, C. and Strickland, A., 2012. *Administración Estratégica: Teoría Y Casos*. 18th ed. México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A.
5. Anthony, R., Dávila Martínez, F., González López, S., Martín Rubio, R., Román Range, I. and Ruiz Díaz, C., 2008. *Sistemas De Control De Gestión*. México D.F. (México): McGraw-Hill.
6. Osterwalder, A. and Pigneur, Y., 2010. *Generación De Modelos De Negocio*. Barcelona: Deusto.
7. Custódio, M., 2017. *Mapa De Empatía: Qué Es Y Cómo Hacerlo En 6 Pasos*. [online] Blog de Marketing Digital de Resultados. Disponible: <<https://www.rdstation.com/es/blog/mapa-de-empatia/>> [Consulta: 10 agosto 2020].
8. Simons, R., 1995. *Palancas De Control*. 1st ed. Boston: Harvard Business School Press.
9. Cancino del Castillo, C., 2012. *Matriz De Análisis FODA Cuantitativo*. [documento pdf] Santiago. Disponible: <<http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>> [Consulta: 01 septiembre 2020].
10. Robertoespinosa.es. 2013. La Matriz De Análisis DAFO (FODA) | Roberto Espinosa. [online] Disponible: <<https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>> [Consulta: 15 agosto 2020].
11. Montes, C., 2017. *Definición De Modelo De Negocio Para Venta De Servicios Orientados A Gestión Y Tratamiento De Aguas En El Mercado Minero*. Grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.
12. La Gestión y Administración para el mañana. (2011). *Harvard Business Review*, (Vol. 89, N°11).