



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

**PLAN TRANSFORMACIONAL EN UNA EMPRESA DEL RETAIL INDUSTRIAL**

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

**EMBERT RICARDO VILLANUEVA NIÑO**

**PROFESOR GUÍA  
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
DANIEL NAUR PAZ MARTÍNEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### PLAN TRANSFORMACIONAL EN UNA EMPRESA DEL RETAIL INDUSTRIAL

Las reglas del negocio han cambiado. En todos los sectores, la difusión de las nuevas tecnologías digitales y el surgimiento de nuevas amenazas disruptivas están transformando los modelos y los procesos empresariales.

La Tecnología de la Información (TI) está avanzando en el mundo entero, en el cual las empresas están invirtiendo en proyectos tecnológicos referente a ello. De acuerdo a Gartner, la firma internacional especializada en informática, proyecta que el consumo mundial en TI alcanzará \$4.4 billones de USD en el 2022, un aumento del 6,2% con respecto a lo registrado en 2020, año en donde el gasto disminuyó cerca de 3,2%, por el impacto de la pandemia.

El distanciamiento social obligó a acelerar la digitalización; los cierres y las restricciones de movilidad hicieron que los usuarios dependieran cada vez más de Internet.

La transformación digital considera con respecto a la tecnología 4 pilares fundamentales, tales como: Cloud Computing, Data Science, Big Data, Social Business. Estos pilares y un conjunto de aceleradores como, internet en las cosas, robótica, sistemas cognitivos y realidad aumentada entre otros, son llamado la tercera plataforma y están siendo un habilitador para la transformación digital.

Es importante recordar que la transformación digital no es un proceso tecnológico, las personas son el centro de esto, y a la vez son la principal causa de la resistencia al cambio, por lo cual, para un buen funcionamiento, administración y aplicación de estas herramientas basado en la estrategia, es importante el acompañamiento de un equipo de alto desempeño

Este trabajo se limitó al análisis en base a los datos y clientes, así mismo, en el desempeño del capital humano. El alcance es determinado por la declaración de la estrategia, donde se detallará el plan transformacional haciendo foco en las personas y la transformación digital.

## TABLA DE CONTENIDO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | INTRODUCCIÓN.....  | 1  |
| 1.1   | Planteamiento del problema .....                           | 2  |
| 1.2   | Descripción de la organización .....                       | 2  |
| 1.3   | Descripción del mercado y tendencias de la industria ..... | 4  |
| 1.4   | Descripción del tema a abordar .....                       | 5  |
| 1.5   | Alcances del tema a abordar.....                           | 6  |
| 1.6   | Objetivo general y objetivos específicos .....             | 6  |
| 1.6.1 | Objetivo general.....                                      | 6  |
| 1.6.2 | Objetivos específicos.....                                 | 6  |
| 1.7   | Factores críticos de éxito .....                           | 6  |
| 2     | MARCO CONCEPTUAL .....                                     | 7  |
| 2.1   | Efectividad en equipos de trabajo .....                    | 7  |
| 2.2   | Equipos de alto desempeño.....                             | 7  |
| 2.2.1 | Modelo de rendimiento (Perform) .....                      | 9  |
| 2.2.2 | Modelo de desempeño de Marcial Losada.....                 | 10 |
| 2.3   | Otros aspectos a evaluar en el desempeño .....             | 10 |
| 2.4   | Definición del concepto de desempeño .....                 | 11 |
| 2.5   | Las cinco fuerzas de Porter .....                          | 11 |
| 2.6   | Transformación digital .....                               | 11 |
| 2.7   | Agilidad, rapidez e innovación .....                       | 11 |
| 3     | METODOLOGÍA .....  | 12 |
| 3.1   | Levantamiento Preliminar de información teórica.....       | 12 |
| 3.2   | Levantamiento de datos respecto al equipo de trabajo.....  | 12 |
| 3.3   | Formulación y aplicación del piloto .....                  | 12 |
| 3.4   | Identificación de hallazgos.....                           | 12 |
| 4     | ANÁLISIS DE LAS INDUSTRIA Y EL ENTORNO .....               | 13 |
| 4.1   | Análisis del modelo Pestel .....                           | 13 |
| 4.2   | Análisis FODA .....  | 14 |
| 4.3   | Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....                  | 14 |
| 4.3.1 | Poder de negociación de los clientes.....                  | 14 |
| 4.3.2 | Poder de negociación de los proveedores.....               | 15 |
| 4.3.3 | Amenaza de nuevos competidores entrantes .....             | 15 |
| 4.3.4 | Amenaza de nuevos productos sustitutivos .....             | 15 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.3.5 | Rivalidad entre los competidores .....                                    | 16 |
| 4.4   | Análisis de la tendencia en la industria.....                             | 17 |
| 4.4.1 | Fabricación flexible .....  | 17 |
| 4.4.2 | Mantenimiento predictivo .....  | 17 |
| 4.4.3 | Consumo de electricidad .....   | 18 |
| 5     | ANÁLISIS Y GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO .....                     | 20 |
| 5.1   | Levantamiento de antecedentes de la división .....                        | 20 |
| 5.1.1 | Información cualitativa .....   | 20 |
| 5.1.2 | Información cuantitativa.....   | 22 |
| 5.1.3 | Hallazgos a partir de los antecedentes levantados .....                   | 27 |
| 5.2   | Análisis de equipos de trabajo .....                                      | 29 |
| 5.2.1 | Elección de modelo a utilizar en análisis .....                           | 29 |
| 5.2.2 | Desarrollo del piloto.....  | 29 |
| 5.2.3 | Hallazgos a partir del piloto ejecutado .....                             | 32 |
| 5.3   | Recopilación y contraste de hallazgos .....                               | 33 |
| 5.4   | Acciones coaching para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo ..... | 34 |
| 5.4.1 | Creando cultura a través del coaching.....                                | 34 |
| 5.4.2 | Sesiones formales de coaching ejecutivo .....                             | 37 |
| 5.4.3 | Coaching para equipos de alto rendimiento.....                            | 40 |
| 5.5   | Diagnóstico del equipo comercial.....                                     | 42 |
| 5.5.1 | Evaluación de las difusiones del equipo comercial.....                    | 42 |
| 5.5.2 | Variables a consolidar en el equipo de alto desempeño.....                | 47 |
| 5.6   | Obtener resultados en conjunto.....                                       | 47 |
| 6     | ANÁLISIS ESTRATEGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....                  | 49 |
| 6.1   | Encuesta de satisfacción .....  | 50 |
| 6.2   | Aplicación de estrategias para la red de clientes en Lureye.....          | 50 |
| 6.3   | Conversión de los datos en activos.....                                   | 52 |
| 6.3.1 | Estrategia de datos en la organización .....                              | 53 |
| 6.3.2 | Convertir los datos de los clientes en valor .....                        | 54 |
| 6.3.3 | Método para generar valor de datos.....                                   | 54 |
| 7     | PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL .....                                      | 57 |
| 7.1   | Lureye se convierte en una IDO (Insight Driven Organization) .....        | 59 |
| 7.2   | Estructura TI en la Transformación digital .....                          | 59 |
| 7.2.1 | Funciones del equipo de Data.....   | 60 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 7.3 | Forma de trabajo por el área de TI .....                       | 63 |
|     | Kanban .....   | 63 |
|     | Backlogs.....  | 63 |
|     | Sprint planning .....  | 64 |
|     | Sprint review .....  | 64 |
| 7.4 | Implantación de sistema ERP .....                              | 65 |
|     | 7.4.1 Acciones tácticas para la aplicación del nuevo ERP ..... | 65 |
| 7.5 | Ruta de la transformación .....                                | 67 |
| 8   | PLAN DE MARKETING.....   | 67 |
| 8.1 | Objetivos y alcances.....                                      | 67 |
| 8.2 | Declaración y evaluación de la estrategia.....                 | 69 |
|     | 8.2.1 Lureye preparada para lo digital.....                    | 69 |
|     | 8.2.2 La nueva experiencia del cliente en Lureye .....         | 70 |
| 8.3 | Marketing estratégico (STP).....                               | 71 |
|     | 8.3.1 Segmentación por clientes.....                           | 71 |
|     | 8.3.2 Targeting .....  | 73 |
|     | 8.3.3 Posicionamiento.....                                     | 73 |
| 8.4 | Integración de la estrategia (Marketing Mix: 7 P's).....       | 74 |
|     | 8.4.1 Producto.....  | 75 |
|     | 8.4.2 Precio .....   | 76 |
|     | 8.4.3 Plaza .....  | 76 |
|     | 8.4.4 Promoción .....  | 77 |
|     | 8.4.5 Personas.....  | 77 |
|     | 8.4.6 Proceso.....   | 78 |
|     | 8.4.7 Posicionamiento.....                                     | 79 |
| 9   | PLAN DE VENTAS.....  | 79 |
| 9.1 | Organización Geográfica .....                                  | 79 |
| 9.2 | Organización por Producto .....                                | 80 |
| 9.3 | Estacionalidad .....   | 80 |
| 9.4 | Master Plan de ventas .....                                    | 81 |
| 9.5 | Guion de venta telefónica.....                                 | 81 |
| 9.6 | Bonificación.....  | 82 |
| 9.7 | Estrategia de Ventas .....                                     | 82 |
| 9.8 | Postventa .....  | 84 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 10     | PLAN DE EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....                       | 85  |
| 10.1   | Datos y supuestos económicos .....                                    | 85  |
| 10.2   | Flujo de caja descontado e indicadores financieros .....              | 87  |
| 10.2.1 | Tasa de descuento .....   | 87  |
| 10.3   | Análisis de sensibilidad .....  | 89  |
|        | CONCLUSIÓN GENERAL.....   | 91  |
|        | BIBLIOGRAFÍA.....   | 93  |
|        | ANEXOS .....  | 94  |
|        | A. Pauta de entrevista exploratoria .....                             | 94  |
|        | B. Encuestas de satisfacción: .....                                   | 101 |
|        | B.1. Cálculo de NPS (Net Promoter Score).....                         | 102 |
|        | B.2. Comentarios de satisfacción con nota 5.....                      | 103 |
|        | B.3. Comentarios de satisfacción con nota 4.....                      | 103 |
|        | B.4. NPS por Ejecutivo Comercial.....                                 | 104 |
|        | C. Participación de mercado en las líneas de producto.....            | 105 |
|        | C.1. Participación de mercado en la línea VDF .....                   | 105 |
|        | C.2. Participación de mercado en la línea de Motor BT .....           | 106 |
|        | C.3. Participación de mercado en la línea de Reductores .....         | 106 |
|        | C.4. Participación de mercado en la línea de Equipos de Levante ..... | 106 |
|        | D. Estudio de benchmarking en posicionamiento .....                   | 107 |
|        | D.1. Calidad de producto .....  | 107 |
|        | D.2. Calidad de servicio .....  | 109 |
|        | D.3. Precio .....   | 110 |
|        | D.4. Recuerdo de la marca .....                                       | 111 |
|        | E. Plan de ventas detallado .....                                     | 112 |
|        | E.1. Plan de ventas en el año 2022 .....                              | 112 |
|        | E.2. Plan de ventas en el año 2023 .....                              | 112 |
|        | E.3. Plan de ventas en el año 2024 .....                              | 113 |
|        | F. Identificación de hallazgos en la gestión de equipos.....          | 114 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 4.1. Análisis Pestel.....  | 13  |
| Tabla 4.2. Análisis FODA.....  | 14  |
| Tabla 4.3. Generación histórica del SEN (Sistema Eléctrico Nacional).....                | 19  |
| Tabla 5.1. Evaluación de encuesta de Clima Laboral 2021.....                             | 23  |
| Tabla 5.2. Evaluación de encuesta de Clima Laboral 2021 – Dimensión “Alta Gerencia”..... | 25  |
| Tabla 5.3. Subdimensión de “Alta Gerencia”.....  | 26  |
| Tabla 5.4. Tabla comparativa de encuesta PERFORM.....                                    | 30  |
| Tabla 5.5. Etapas de desarrollo grupal en el equipo intervenido.....                     | 32  |
| Tabla 5.6. Estudio de Generación por rango etario en el equipo de trabajo.....           | 35  |
| Tabla 5.7. Características de una cultura de alto rendimiento.....                       | 36  |
| Tabla 5.8. Fases del desarrollo del equipo.....  | 42  |
| Tabla 5.9. Evaluación de la efectividad del equipo.....                                  | 43  |
| Tabla 5.10. Promedio de las difusiones del equipo comercial.....                         | 43  |
| Tabla 5.11. Cuadro resumen de minuta.....  | 46  |
| Tabla 5.12. Análisis de 5C en los equipos de trabajo.....                                | 48  |
| Tabla 6.1. Cronograma de Aplicación de la Estrategia.....                                | 52  |
| Tabla 6.3. Cambios en los supuestos estratégicos de la era analógica vs. la digital..... | 53  |
| Tabla 6.4. Datos de segmentación de clientes.....  | 56  |
| Tabla 8.1 Muestra de Segmentación de clientes.....                                       | 72  |
| Tabla 8.2 Posicionamiento de la marca respecto a sus principales competidores.....       | 74  |
| Tabla 9.1. Porcentaje de Ventas en Unidades (Año 2021).....                              | 80  |
| Tabla 9.2. Porcentaje de estacionalidad.....   | 80  |
| Tabla 9.3. Proyección de la demanda (CLP).....   | 81  |
| Tabla 9.4. Proyección de la demanda (USD).....   | 81  |
| Tabla 9.5. Estudio exploratorio de entrevistas a los ejecutivos.....                     | 83  |
| Tabla 10.1. Segregación de Capital propia por socio.....                                 | 85  |
| Tabla 10.2. Gastos administrativos en el año.....  | 86  |
| Tabla 10.3. Segregación de Gastos por participación de cada empresa del Holding.....     | 86  |
| Tabla 10.4. Gastos de Ventas por año (Salarios brutos).....                              | 87  |
| Tabla 10.5. Ingresos de Ventas proyectadas por Línea de Producto.....                    | 88  |
| Tabla 10.6. Flujo de Caja descontado.....  | 89  |
| Tabla 10.7. Variables para análisis de sensibilidad.....                                 | 90  |
| Tabla 13.1. Matriz de dimensiones.....   | 101 |
| Tabla 13.2. Resumen de personas que recomendaron los productos.....                      | 102 |
| Tabla 13.3. Cálculo del NPS.....   | 102 |
| Tabla 13.4. Valoración de clientes respecto a la calidad del producto.....               | 107 |
| Tabla 13.5. Valoración de clientes respecto a la calidad de servicio.....                | 109 |
| Tabla 13.6. Valoración de clientes respecto al Precio de los productos.....              | 110 |
| Tabla 13.7. Valoración de clientes respecto al Precio de los productos.....              | 111 |
| Tabla 13.8. Proyección de Ventas canal digital 2022.....                                 | 112 |
| Tabla 13.9. Proyección de Ventas canal Kam Centro 2022.....                              | 112 |
| Tabla 13.10. Proyección de Ventas canal Kam Norte 2022.....                              | 112 |
| Tabla 13.11. Proyección de Ventas canal Kam Sur 2022.....                                | 112 |
| Tabla 13.12. Proyección de Ventas canal digital 2023.....                                | 112 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 13.13. Proyección de Ventas canal Kam Centro 2023 ..... | 112 |
| Tabla 13.14. Proyección de Ventas canal Kam Norte 2023 .....  | 113 |
| Tabla 13.15. Proyección de Ventas canal Kam Sur 2023 .....    | 113 |
| Tabla 13.16. Proyección de Ventas canal digital 2024 .....    | 113 |
| Tabla 13.17. Proyección de Ventas canal Kam Centro 2024 ..... | 113 |
| Tabla 13.18. Proyección de Ventas canal Kam Norte 2024 .....  | 113 |
| Tabla 13.19. Proyección de Ventas canal Kam Sur 2024 .....    | 113 |



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|  |     |
|--|-----|
| Ilustración 1.1. Facturación x año .....   | 4   |
| Ilustración 4.1. Generación eléctrica en Chile 2020 [GWh].....                             | 19  |
| Ilustración 4.2. Distribución de Energía en Chile 2021 .....                               | 20  |
| Ilustración 5.1. Evaluación del Clima Laboral .....  | 23  |
| Ilustración 5.2. Comparativa del Índice de Clima Laboral 2021 .....                        | 24  |
| Ilustración 5.3. Subdimensiones de “Alta Gerencia” consultadas .....                       | 26  |
| Ilustración 5.4. Situación organizacional – porcentaje de rotación de la empresa .....     | 27  |
| Ilustración 5.5. Razón de desvinculación.....  | 27  |
| Ilustración 5.6. Modelo de etapas del desarrollo grupal. ....                              | 31  |
| Ilustración 5.7. Formato de entrenamiento coaching. ....                                   | 38  |
| Ilustración 5.8. La confidencialidad es crucial para la relación de coaching.....          | 39  |
| Ilustración 5.9. Disfunciones de un equipo de Alto desempeño.....                          | 44  |
| Ilustración 6.1. Los 5 dominios de la Transformación Digital .....                         | 49  |
| Ilustración 6.2. Generador de estrategia de red de clientes.....                           | 50  |
| Ilustración 6.3. Método para generar valor de datos .....                                  | 54  |
| Ilustración 6.4 Plantillas seleccionadas para la estrategia .....                          | 55  |
| Ilustración 7.1. Cambios en el plan transformacional.....                                  | 58  |
| Ilustración 7.2 Insight Driven Organization .....  | 59  |
| Ilustración 7.3 Estructura organizacional de TI (Actual) .....                             | 59  |
| Ilustración 7.4 Estructura organizacional de TI (Propuesta) .....                          | 59  |
| Ilustración 7.5. Forma de trabajo - Scrum.....   | 63  |
| Ilustración 7.6. Tácticas para la aplicación del ERP .....                                 | 65  |
| Ilustración 7.7. Mapa de transformación en el proceso tecnológico .....                    | 67  |
| Ilustración 8.1. Los componentes del Marketing 5.0 .....                                   | 68  |
| Ilustración 8.2. Participación actual del mercado en empresas de equipos industriales..... | 68  |
| Ilustración 8.3. Opciones digitales tomadas en Lureye .....                                | 69  |
| Ilustración 8.4. Estrategias para crear capacidades digitales .....                        | 70  |
| Ilustración 8.5. Recorrido del cliente en un mundo digital (Las 5A) .....                  | 70  |
| Ilustración 8.6. Porcentaje de clientes de la industria por área.....                      | 73  |
| Ilustración 8.7 Posicionamiento de la marca respecto a sus principales competidores.....   | 74  |
| Ilustración 9.1. Canales de ventas .....   | 79  |
| Ilustración 10.1. Histograma de frecuencia – Análisis de sensibilidad del VAN .....        | 90  |
| Ilustración 13.1. Resumen de evaluación de las dimensiones.....                            | 101 |
| Ilustración 13.2. Visualización de la experiencia del cliente – NPS.....                   | 102 |
| Ilustración 13.3. Participación actual del mercado en Variadores de Frecuencia .....       | 105 |
| Ilustración 13.4. Participación actual del mercado en Motores de Bata Tensión .....        | 106 |
| Ilustración 13.5. Participación del mercado en Reductores .....                            | 106 |
| Ilustración 13.6. Participación del mercado en Equipos de Levante.....                     | 106 |

## 1 INTRODUCCIÓN

La Tecnología de la Información (TI) está avanzando en el mundo entero, en el cual las empresas están invirtiendo en proyectos tecnológicos referente a ello. De acuerdo a Gartner, la firma internacional especializada en informática, proyecta que el consumo mundial en TI alcanzará \$3,9 billones de USD en el 2021, un aumento del 6,2% con respecto a lo registrado en 2020, año en donde el gasto disminuyó cerca de 3,2%, por el impacto de la pandemia.

Con la economía retornando a ciertos niveles de confianza, las empresas han aprendido de las ventajas de las TI, los cual hacen foco en invertir en ellas de una manera alineada con sus expectativas de crecimiento, recibiendo así un mayor presupuesto y atención por parte de las empresas dentro del plan de negocios.

La transformación digital considera con respecto a la tecnología 4 pilares fundamentales, tales como: Cloud Computing, Data science, Big Data, Social Business. Estos pilares y un conjunto de aceleradores como, internet en las cosas, robótica, sistemas cognitivos y realidad aumentada entre otros, son llamado la tercera plataforma y están siendo un habilitador para la transformación digital.

Es por ello que esto es un cambio cultural y estratégico, mediante el cual las empresas u organizaciones se orientan a mejorar la experiencia de sus clientes y/o a la creación de nuevos modelos de negocios, a través de la incorporación de tecnologías digitales, para ofrecer soluciones más eficaces, innovadoras, rápidas y rentables.

Es importante recordar que la transformación digital no es un proceso tecnológico, las personas son el centro de esto, y a la vez son la principal causa de la resistencia al cambio. Un factor importante a tener en cuenta al abordar un proyecto de este tipo, es cambiar la mentalidad de los colaboradores hacia un proceso en el cual se sientan cómodos experimentando con las ideas sobre nuevos productos y servicios digitales.

Para un buen funcionamiento, administración y aplicación de estas herramientas basado en la estrategia, es importante el acompañamiento de un equipo de alto desempeño, definiendo estos como grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta, con competencias complementarias, es decir, habilidades, capacidades y conocimientos, generando una sinergia a través del esfuerzo coordinado y el compromiso colectivo; además el desempeño es mayor que la suma de las contribuciones individuales.

Este trabajo se limitó al análisis en base a los datos y clientes, así mismo, en el desempeño del capital humano. El alcance es determinado por la declaración de la estrategia, donde se detallará el plan transformacional haciendo foco en las personas y la transformación digital.

## **1.1 Planteamiento del problema**

Las organizaciones hoy en día requieren instrumentos para medir cómo están trabajando sus equipos y definir qué hacer para mejorar su eficiencia y eficacia y el bienestar de sus integrantes. Varios de estos instrumentos no cuentan con desarrollos metodológicos que permita hacer aplicaciones sistemáticas y consistentes. Muchas veces, estas aplicaciones dependen muy fuertemente del particular estilo, entendimiento y experiencia de quién las aplique.

Desde hace algunos años existe un modelo para evaluar el desempeño de un equipo a partir de nuevas variables, siendo éstas derivadas de la psicología, distintas a las que se manejan en las teorías tradicionales del desarrollo de trabajo en equipo que observan aspectos como alineación de propósitos, reglas y roles, liderazgos, procesos y relaciones entre integrantes.

El modelo del autor Marcial Losada, plantea tres variables críticas que diferencian los rendimientos de un equipo. Estas variables son: Positividad/ Negatividad, Persuasión/Indagación y Orientación Interna/Externa.

El comportamiento Organizacional evalúa el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Este trabajo se basa en la gestión de personas y equipos, siempre en el ámbito del desarrollo organizacional y la transformación digital, por tal motivo, se plantea construir un instrumento con el cual se puedan medir las variables del modelo de Losada, para así poder estimar el trabajo del equipo que se esté analizando e identificar cuáles son los aspectos a mejorar, para impulsar el área comercial y a su vez la rentabilidad del modelo negocio.

## **1.2 Descripción de la organización**

*Lureye Electromecánica* es una empresa distribuidora de equipos industriales, siendo ésta del holding *Lureye*, como especialistas en cualquiera sea el tipo de aplicación o la complejidad técnica de proyectos industriales, entrega una solución electromecánica a la medida de las necesidades y presupuesto del cliente.

Esta empresa cuenta con un amplio portafolio de productos, de las principales marcas del mundo, que permite entregar soluciones integrales por más de 75 años para la optimización y continuidad operativa de los diferentes sectores productivos de nuestro país. Los Productos, Proyectos, Servicios e Integraciones, que se ofrecen están pensados para maximizar la productividad de los negocios industriales

Al ser distribuidor de marcas líderes, genera confianza a los clientes, basándose en el equipo de colaboradores y las marcas que representa, las cuales están en permanente investigación y desarrollo de soluciones eficientes, seguras, que brindan alta disponibilidad.

Por otro lado, cuenta con un potente programa de entrenamiento técnico/comercial para sus colaboradores, garantizando el éxito del negocio, brindando asesorías personalizadas para cada proyecto y/o solución que los clientes necesiten.

Dentro de los equipos que se comercializan se encuentran las diferentes líneas de producto y los equipos y servicios asociados a estas, tales como:

- **Motores:** equipos de media y alta tensión, distribuidores de marcas como: Siemens, Keb.
- **Variadores de frecuencia:** distribuidores de Delta, Siemens, y Schneider y se ofrecen integraciones con tableros.
- **Transmisión de potencia:** distribuidores de Rossi, Keb, Nord, Siti, Brevini
- **Equipos de levante:** distribuidores de Liftket y Kukdong
- **Automatización:** PLC, Pantallas HMI, Contactores, Computadores industriales, otros, siendo en esta línea distribuidor oficial de Siemens, pero sin límite de ofertar otras marcas.
- **Proyectos eléctricos:** CCM, control de monitoreo de procesos.

La casa matriz se encuentra en Santiago Centro, Vicuña Mackenna, donde está el área comercial y a su vez las principales bodegas que resguardan el stock de todos estos productos, así como también, la empresa tiene diferentes sedes a lo largo y ancho del país, como Concepción, Antofagasta, Copiapó, entre otras.

La empresa es un Holding de 3 empresas juntas (Lureye Corporativo, Lureye Generación, Lureye Electromecánica y Lureye Arriendos), el objeto de estudio es Electromecánica, el cual consta de una gerencia general, y tres canales de ventas con un total de 55 personas en ésta, a continuación, los canales comerciales:

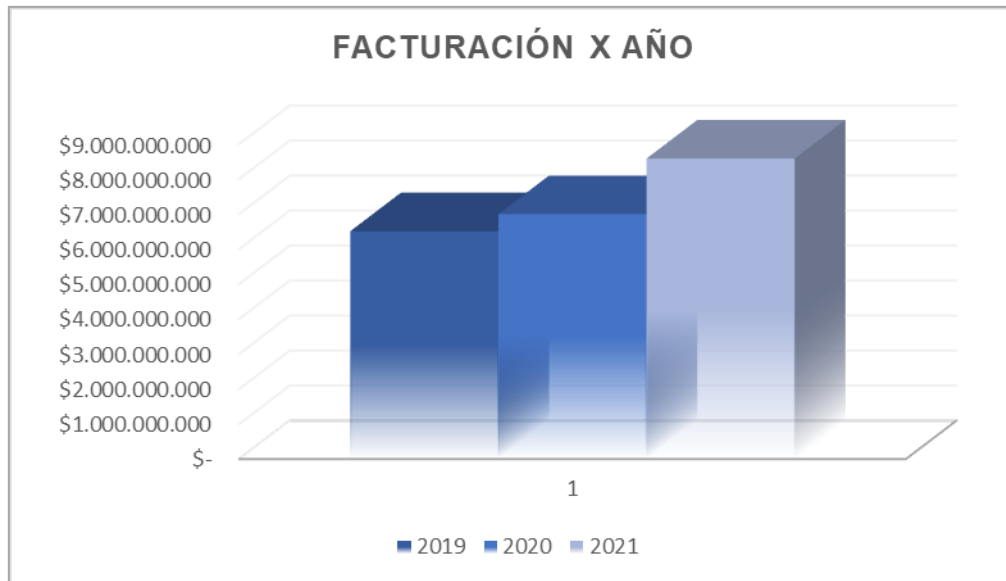
- **Canal Foráneo:** Todos los vendedores son Kam de terreno y se encuentran fuera de Santiago, ubicados en el norte y sur, en las principales empresas de Chile, como la minería, alimentos, infraestructura.
- **Canal Santiago:** Vendedores híbridos, los cuales tienen clientes que atienden en terreno y través de llamados telefónicos, siendo formada sus carteras por los principales clientes dentro de Santiago, como las empresas de alimentos, aserraderos, minería, pulpa y papel, Fabricación de productos de metal, Áridos, elaboración de bebidas, portales, otros.
- **Canal Telefónico:** El cual atiende los clientes de una manera transaccional, a través de las ventanas telefónicas, siendo estos clientes los que no son atendidos por los dos canales anteriores. Este canal logra hacer mayor cantidad de transacciones con montos menores, comparados a los dos canales mencionados previamente, ya que mueve el stock de productos que se comercializan mientras que los otros entregan soluciones más a la medida, lo cual generalmente son proyectos o productos que se hacen a largo plazo de manera relacional.

En los últimos 3 años ha tenido un crecimiento de 7% por año, teniendo una facturación de \$7MM de pesos en el año 2020, con clientes clasificados de la siguiente forma:

- **Clientes "A";** clientes grandes y potenciales tales como: Mineras, grandes metalmecánicas, Aserraderos, otros.

- **Clientes “B”**; son de tamaño mediano; siendo potenciales tales como: Manufactura, chancadores, Fabricantes, otros.
- **Clientes “C”**; siendo estos Subdistribuidores, de servicio y fabricantes, tales como: Ingeniería, OEM’s, revendedores.
- **Clientes “D”**; pequeños o particulares que escasamente compran.

**Ilustración 1.1. Facturación x año**



**Fuente: Elaboración propia**

### 1.3 Descripción del mercado y tendencias de la industria

Dentro de cualquier planta o fábrica, podemos encontrar, al menos un motor eléctrico, en cualquier lugar donde se necesite un movimiento mecánico, este equipo tendrá un espacio para entrar, ya que, gracias a su tamaño, versatilidad, rendimiento y facilidad de uso, estos equipos rotativos se han hecho parte fundamental de aplicaciones en las industrias.

Desde su invención en el siglo XIX, el motor eléctrico se ha ido ganando un lugar de privilegio dentro de la industria mundial debido a sus diversas ventajas, entre las que se pueden contar: tamaño y peso reducido; versatilidad de construcción; un elevado par de giro (según el tipo de motor) prácticamente constante; la no emisión de contaminantes en el lugar de uso; la omisión de sistemas de transmisión, y altos niveles de rendimiento.

En la actualidad, podemos encontrar estos motores en diversas aplicaciones: chancadoras, cintas transportadoras, bombas, ventiladores, elevadores, entre muchas otras máquinas. Por esta razón, su mantenimiento es un tema recurrente en las conversaciones de los profesionales y técnicos responsables de la continuidad operativa de los procesos industriales, pues sus componentes eléctricos y mecánicos se desgastan y deterioran con el paso del tiempo y el uso

Así como la industria necesita de motores, también hay productos que forman parte del área industrial y que ayudan al mejor funcionamiento de los motores como el variador de frecuencia (VDF), o equipos de transmisión de potencia lo cual ayuda a obtener mayor torque para los movimientos mecánicos que sean necesarios dentro de la aplicación de estudio, por otro lado tenemos equipos de levante donde existan actividades repetitivas que una persona no pueda llevar a cabo por el peso, y también se tiene equipos de automatización industrial donde con ello se logra armonizar y controlar líneas de producción bajo un ecosistema controlado con todos los equipos mencionados previamente.

#### **1.4 Descripción del tema a abordar**

Actualmente la dinámica entre el comprador y vendedor ha estado cambiando. La función de la venta evoluciona, pasando de hacer foco en el desarrollo del producto a tener un enfoque en el cliente, donde la oferta que se presente debe ir directa la solución que éste requiere, entregando asesoramiento y atención directa al consumidor.

En respuesta al entorno cada vez más competitivo y exigente, tanto del mercado como en tecnología, la orientación al mercado y el marketing relacional convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes (CRM),

Al centrarse en el cliente, pasa a estar adelante de los procesos internos de la organización, pasando de esta manera el “actuar para él” a ser substituido por “actuar con él”.

Es por ello que este trabajo se hará con el propósito de presentar a gerencia general de la empresa un plan estratégico que conlleva ingeniería de procesos para el presupuesto de los siguientes tres años, proponiendo cambios en la estructura comercial en el cual ayude a mejorar la utilidad generada por las ventas, así como también, crecer dentro de la estructura organizativa, siendo un punto de negociación para la mejora del canal de ventas transaccional y sus ejecutivos. Esta reingeniería de procesos en la estructura, se basará en el uso de tecnologías de la información para los canales comerciales, con un destacado manejo de cartera de clientes, siendo el talento humano un factor clave para el desempeño y uso de estas herramientas TI.

De acuerdo con lo anterior, se busca un modelo de gestión eficiente, que permita hacer seguimiento a todos los clientes y oportunidades de una manera efectiva, facilitando la gestión del supervisor, entregando mayor facilidad de supervisión en los negocios y así poder hacer uso del tiempo para la búsqueda y creación de nuevas oportunidades las cuales actualmente no están siendo atendidas, por la falta de control y relación con los clientes actuales. Con esto se obtendrá mayor participación en el mercado dentro de la industria de Chile.

## **1.5 Alcances del tema a abordar**

Este trabajo se centrará dentro del área comercial de la empresa Lureye Electromecánica, siendo objeto de estudio los canales de venta, analizando el histórico de ventas, el performance por ejecutivo y las herramientas de gestión que usan para potenciar el talento humano, fortaleciendo la gestión en el equipo de trabajo a través de las herramientas TI y una clara visión del futuro de la organización, generando la estrategia de ventas para el presupuesto de los próximos 3 años.

## **1.6 Objetivo general y objetivos específicos**

### **1.6.1 Objetivo general**

Crear un plan transformacional para la empresa Lureye a través de elementos fundamentales requeridos para potenciar el talento humano, impulsando las ventas en el área comercial, el capital humano como parte de los equipos de alto desempeño para un crecimiento el cual pasa de un 7% anual a un 18%, durante los próximos 3 años.

### **1.6.2 Objetivos específicos**

- Potenciar las habilidades del grupo de trabajo para generar un equipo de alto desempeño
- Diversificar geográficamente el portafolio de la empresa para tener un mayor alcance en el mercado de Chile.
- Diseño de mejoras en herramientas TI a nivel de control de gestión para impulsar el área de ventas
- Desarrollar una estrategia de crecimiento en la estructura organizacional que contribuya a las ventas bajo un equipo de trabajo competente.

## **1.7 Factores críticos de éxito**

- Tecnológico: Diseñar una propuesta de CRM mejorado para el control de las oportunidades.
- Ventas: Incrementar las ventas durante los próximos 3 años, pasando de un crecimiento promedio de un 7% en los últimos 3 años a un 18% anual.
- Personas: Generar equipos autónomos, capacitándolos en el cual se hagan cargo de sus carteras y captar oportunidades, obteniendo así una mayor participación en el mercado.
- Operaciones: Mejorar los procesos internos donde disminuya los tiempos de atención al cliente y de entrega del producto adquirido.
- Gestión del cambio: Implementar estrategias para llevar a cabo este cambio y ayudar a las personas a la adaptación a ello.

## 2 MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 Efectividad en equipos de trabajo

Lograr efectividad en los equipos es esencial para asegurar prosperidad en las organizaciones. Mientras evolucionamos en los equipos de trabajo, cada vez es más necesario estudiar la efectividad dentro de estos. En los negocios actuales no es posible darse el lujo de las gestiones ineficientes y esto debe ir medido de quienes ocupan cargos gerenciales y de dirección de equipos, en el cual se sabe que ahí yace parte importante de las dificultades habituales que llevan a resultados moderados o mediocres. De este modo, surge un modelo de gestión, el cual tiene dentro de sus características el generar una estructura más liviana y horizontal, que utiliza las capacidades de las personas en su verdadero nivel y permite que la toma de decisiones se realice en todos los niveles organizacionales posibles, para que de este modo sea efectiva, oportuna y genere las menores interferencias al flujo de procesos que configura la cadena de valor de una organización.

Según lo que plantean Singh & Muncherji (2007) existen cuatro principales razones por lo cual analizar este tema resulta fundamental:

- **Productividad por equipos;** es un indicador empresarial que pone de manifiesto el tiempo productivo de los equipos de trabajo respecto de su actividad.
- **Compensación y recompensa;** Identifica la efectividad de las labores que realizan los miembros de manera individual o bien en conjunto, permite diseñar un mejor sistema de reconocimiento dentro de las organizaciones.
- **Motivación en los miembros del equipo;** utilizar la retroalimentación conseguida a partir del nivel de efectividad identificado en el grupo de personas para así generar acciones que permitan motivar a estos individuos.
- **Identificar los roles y liderazgo;** En particular para este tema, se ha podido identificar que existen tipos de liderazgos que pueden impactar más profundamente la efectividad de un equipo.

El análisis de la efectividad en los equipos de trabajo, entrega una matriz de beneficios en las organizaciones actualmente, siendo estos alineados correctamente con las motivaciones a nivel estratégico, donde se busca que, a partir de la correcta organización de los equipos, pueda generarse valor en la cadena productiva del área de comercialización de productos para la ingeniería e industria.

### 2.2 Equipos de alto desempeño

A partir de la necesidad levantada por el área comercial de Lureye Electromecánica en torno a equipos de alto desempeño, se hace relevante identificar cuáles son los principales postulados que la literatura plantea respecto a este concepto de desarrollo



organizacional. Este tipo de equipos de trabajo son una de las principales fuerzas que están detrás de los cambios revolucionarios en las organizaciones de hoy, siendo muchas veces la respuesta frente a la necesidad de velocidad en un entorno cada vez más competitivo.

Los equipos de alto desempeño son aquellos que constantemente generan resultados extraordinarios, con un alto nivel de satisfacción humana y un fuerte compromiso con el éxito del trabajo. Se traduce en lograr una elevada productividad acompañada de una alta moral en los miembros del equipo.

La estrategia detrás del funcionamiento de este tipo de equipos se puede sustentar en el desarrollo de alto nivel, el cual busca mejorar la capacidad que tiene cada empleado a través de la implementación de prácticas para el alto desempeño laboral de distinta índole. Las diferentes prácticas y medidas que al implementarse permiten generar alto desempeño en un equipo pueden clasificarse en 9 tipos: compensación y beneficios, diseño del trabajo, formación y desarrollo, reclutamiento y selección, relaciones laborales, comunicación, gestión del desempeño y evolución, promociones, y gestión de retención y rotación. (Posthuma, Campion, Masimova, & Campion, 2013)

Cabe mencionar que, la aplicación de un sistema de alto desempeño no asegura el éxito de un equipo. La estructuración de estos debe ir acompañada de un desarrollo de arquitectura tanto organizacional como de recursos humanos que estén alineadas entre sí respecto a sus objetivos, y que a la vez cada una de estas esté alineada con el entorno de la industria en cuestión. (Posthuma, Campion, Masimova, & Campion, 2013)

A continuación, se presentan cinco dimensiones fundamentales a tomar en cuenta para que puedan darse las condiciones adecuadas para mejorar el desempeño:

- **Ansiedad de interacción**, lo que se refiere al posible miedo a recibir una evaluación negativa por parte de otro miembro del equipo.
- **Estado de ánimo**; ya que mantener al equipo en un estado de felicidad y de estabilidad emocional mejora considerablemente la comunicación entre los individuos.
- **El entrenamiento**, que está directamente correlacionado a los mejores resultados.
- **Entrenamiento ante la perturbación**, debido a que los equipos que suelen tener mejor capacidad de adaptación y resiliencia enfrentan mejor los escenarios difíciles.
- **Intercambio de información anticipada**. La actitud proactiva en los equipos de trabajo y la búsqueda de soluciones de manera anticipada beneficia los resultados del equipo. Tener en consideración estos cinco aspectos es crucial para generar cambios sustantivos en un equipo de trabajo y lograr así transformarse en uno de alto desempeño.

### 2.2.1 Modelo de rendimiento (Perform)

El Modelo PERFORM es una herramienta creada por Ken Blanchard, quien plantea la existencia de siete características esenciales en todo equipo de alto desempeño. Las siete características son:

- **Propósito y valores:** Los miembros del equipo comparten un sentido de propósito, ellos tienen clara la tarea a cumplir y la importancia de ésta. Han establecido de común acuerdo metas que presentan retos y que van alineadas a los valores que tiene el grupo, teniendo claras las estrategias a seguir para el cumplimiento de dichas metas.
- **Empoderamiento:** Los miembros del equipo tienen confianza en la capacidad del grupo para superar las adversidades y materializar su visión. Además del poder colectivo del grupo, existe una sensación de poder individual.
- **Relaciones y comunicación:** El equipo ha establecido el compromiso de operar en comunicación abierta y sus miembros se sienten libres de expresar sus sentimientos, ideas personales y críticas. Escuchar es tan importante como hablar. Se valoran las diferencias de opinión y de perspectiva y se sabe utilizar los métodos para la administración del conflicto. A través de una retroalimentación honesta y que manifiesta interés, los miembros son conscientes de sus fuerzas y debilidades. Existe un ambiente de confianza y aceptación, un sentimiento de comunidad. La cohesión del grupo es alta.
- **Flexibilidad:** Los integrantes del grupo realizan diferentes tareas y funciones según sea necesario. La responsabilidad del desarrollo del grupo y del liderazgo se comparte. Las fortalezas de cada miembro son identificadas y utilizadas, y los esfuerzos individuales son coordinados cuando es necesario. El equipo tiene un funcionamiento fluido y abierto, tanto a las opiniones como a los sentimientos. Los miembros reconocen la inevitabilidad y la conveniencia de los cambios y la necesidad de adaptarse a estas condiciones cambiantes.
- **Óptima productividad:** Existe el compromiso grupal de alcanzar altos estándares y resultados de calidad. Las personas cumplen con su trabajo, entregando éste a tiempo y alcanzando sus metas. El equipo ha desarrollado métodos eficaces para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Dichos métodos generan resultados óptimos y fomentan la participación y la creatividad. Los miembros han desarrollado sólidas habilidades en procesos y dinámicas grupales, así como en el cumplimiento de tareas.
- **Reconocimiento y aprecio:** El líder del equipo, así como los demás miembros, reconocen frecuentemente los éxitos individuales y colectivos mediante la celebración del cumplimiento de metas intermedias, logros y acontecimientos. Los resultados del equipo son apreciados por el resto de la organización. Los miembros se sienten fuertemente valorados dentro del equipo y experimentan una sensación de satisfacción personal en relación con los logros del equipo.

- **Moral:** Los miembros se muestran entusiasmados con el trabajo que producen, y cada una de las personas se siente orgullosa de formar parte de él. Se sienten seguros, comprometidos y optimistas respecto al futuro.

### 2.2.1.1 Etapas del desarrollo grupal

- **Orientación:** En esta etapa la productividad es baja debido a las metas confusas, al bajo nivel de conocimiento y a las deficientes habilidades de trabajo en equipo.
- **Insatisfacción:** Si bien, la productividad comienza a aumentar en esta etapa de manera paulatina, la moral cae producto del incumplimiento inmediato de las expectativas declaradas por los propios miembros del equipo.
- **Resolución:** La productividad continúa mejorando producto de la adquisición de más habilidades y conocimientos.
- **Producción:** Las habilidades y conocimientos desarrollados en esta etapa permiten conseguir los resultados deseados, el equipo logra cohesión y sentimientos positivos, haciendo que la moral vuelva ser alta dentro del grupo.

### 2.2.2 Modelo de desempeño de Marcial Losada

Marcial Losada, psicólogo clínico de la Universidad Católica, estudió la conducta humana en las organizaciones desde el año 1990. En sus estudios planteó: “Las cosas pueden hacerse de una forma más inteligente desde el punto de vista emocional y se puede mejorar el nivel y la calidad de vida de las personas en las organizaciones mejorando el desempeño, y como consecuencia, la organización va a crecer”

Marcial Losada describe el concepto de Meta Learning como: “Capacidad para aumentar el rendimiento por medio de un proceso continuo de disolución de atractores que cierran posibilidades, y desarrollar atractores que abren posibilidades para una acción efectiva”

A través de este estudio Losada plantea que existen tres variables fundamentales: En primer lugar, la tasa de Positividad y Negatividad que existe en un equipo. En segundo lugar, la tasa de Indagación y Persuasión. En tercer lugar, la Orientación Interna y la Orientación Externa.

### 2.3 Otros aspectos a evaluar en el desempeño

Haciendo un análisis en el estudio de equipo de trabajo, es necesario tener en cuenta otras dinámicas que pueden propiciar una mejora en el desempeño de manera más eficaz.

- **Gestión del conocimiento dentro de los equipos:** Lograr utilizar terminología simple para explicar problemáticas complejas ayuda una gestión del conocimiento grupal más eficaz.
- **Aprendizaje de los equipos:** Debe existir una dinámica clara de funcionamiento acorde a las necesidades que tienen las labores declaradas por el mismo grupo. Lo habitual es que los equipos de trabajo deban sortear un proceso de aprendizaje de

equipo, dirigido a entender cómo trabajar en conjunto para cumplir sus objetivos en común.

## 2.4 Definición del concepto de desempeño

De acuerdo a las propuestas mencionadas y diversos autores como Blanchard (2007) y Losada (1999), el desempeño se entenderá como la mezcla de capacidades, habilidades y características socioemocionales y de interacción que posee un equipo, las cuales pueden ser medidas a través de los resultados cuantitativos que dicho equipo obtiene o bien a través de la percepción declarada por los mismos miembros de la manera en que se están generando resultados.

## 2.5 Las cinco fuerzas de Porter

Este modelo permite realizar un análisis de las 5 fuerzas que determinan el poder competitivo de una empresa:

- Poder de negociación del cliente
- Poder de negociación del proveedor
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Rivalidad entre los competidores existentes

Esta herramienta será necesaria para conocer y profundizar sobre el entorno en el que se desarrollará el negocio y los factores externos que pueden tener un impacto en el mismo.

## 2.6 Transformación digital

La aparición de las nuevas tecnologías ha cambiado nuestra forma de trabajar, de comprar y hasta de relacionarnos. Las empresas necesitan sumarse a este proceso de transformación digital para no quedar obsoletas. Bien utilizada, la tecnología ofrece un gran potencial para generar nuevas oportunidades de negocio y para abrirse a nuevos mercados.

## 2.7 Agilidad, rapidez e innovación

Procesos y recursos para recibir feedback del área comercial, con un plan para estudiarlo con rapidez, filtrar e incorporar los más adecuados.

Metodologías de proyectos son necesarias en un cambio de estrategia y proyectos basados en la rapidez y agilidad.

- **Metodologías ágiles:** El método Agile se caracteriza por la rapidez en la ejecución de los proyectos a través de una definición clara de los objetivos.
- **CRM para enfoque en oportunidades (Customer Relationship Management):** se refiere al conjunto de prácticas, estrategias de negocio y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente.

- **Diseño de estrategias digitales:** Lo que hace diferente y más complicado al proyecto de Transformación Digital es el manejo de personas, culturas empresarias y el tener que lidiar con la resistencia al cambio. Por eso, es más un concepto, con unos objetivos a alto nivel, del que derivan sucesivos proyectos, iniciativas y cambios de procesos.

### **3 METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de la estrategia, se han establecido diferentes actividades, evaluaciones cualitativas y cuantitativas, uso de herramientas y tácticas, que serán fundamentales para obtener un proyecto de potenciamiento factible y viable

#### **3.1 Levantamiento Preliminar de información teórica**

En primera instancia, dado que esta memoria posee un componente de trabajo fundamentalmente exploratorio, se debe generar una base teórica para poder identificar y entender el estado del arte de la investigación sobre cómo mejorar el funcionamiento de los equipos de trabajo.

#### **3.2 Levantamiento de datos respecto al equipo de trabajo**

Posterior al análisis realizado en base a los antecedentes divisionales, se efectuará el levantamiento de información cuantitativa respecto al funcionamiento actual de los equipos de trabajo pertenecientes al área comercial de la empresa.

Se facilitan los datos de gestión de desempeño comercial gracias al histórico de transacciones que están dentro de la base de datos del ERP y las evaluaciones por parte de Gerencia.

#### **3.3 Formulación y aplicación del piloto**

A partir de las calificaciones que cada integrante del equipo obtuvo en los indicadores, se realizará un análisis de los patrones y relaciones relevantes entre las variables pertenecientes al PERFORM. Este análisis se ejecutará a partir de la teoría de desarrollo de equipos y también del comportamiento estadístico que puedan tener estas variables entre sí.

El piloto generado tendrá por objetivo proponer un método de identificación y evaluación del estado del equipo de trabajo estandarizado.

#### **3.4 Identificación de hallazgos**

A partir de los antecedentes levantados por el análisis exploratorio y del piloto realizado, se identificarán aquellos hallazgos más importantes de la investigación que permitan la empresa Industrial generar acciones para intervenir de manera más efectiva las dinámicas de trabajo del equipo y a su vez impactar positivamente en los resultados.

## 4 ANÁLISIS DE LAS INDUSTRIA Y EL ENTORNO

### 4.1 Análisis del modelo Pestel

Tabla 4.1. Análisis Pestel

| FACTOR             | OPORTUNIDAD   | AMENAZA  |
|--------------------|---|--|
| <b>POLÍTICO</b>    | Cambio de políticas o ayudas empresariales el cual ayuden a la inserción de mejoras eficiencias.  | Prohibición de comercialización en los equipos con eficiencia IE1, el cual han sido adquiridos antes del 2018, estando este stock aún sin rotar, lo cual sería perdida para la empresa.  |
| <b>ECONÓMICO</b>   | Tener una gran capacidad de stock de los equipos industriales hace que podamos tener ventajas al momento de chile presentar devaluación monetaria.  | El aumento del cobre y los transportes logísticos ha hecho que los productos constantemente estén en subida respecto a sus precios, lo cual se hace una amenaza frente a los competidores que son directamente fabricantes.  |
| <b>SOCIAL</b>      | Respecto a la atención del cliente, la empresa se caracteriza por capacitar técnicamente a su equipo comercial, para así entregar una solución óptima en el tiempo consultado, de manera tal que, al ser evaluados en encuestas de satisfacción, se obtengan mejores valores sobre la percepción de los clientes. | Las creencias en el que adquirir equipos industriales con super eficiencia será la mejor opción inmediata, se presenta como una amenaza, ya que la competencia sugiere vender el producto con mayor eficiencia y esto no siempre es lo mejor, en esto intervienen variables como la potencia, revoluciones x minuto, y la aplicación si es continua o no, para así entregar una adecuada solución. |
| <b>TECNOLÓGICO</b> | Se ha ido evolucionando en las herramientas TI en uso dentro de la organización, el cual con el trabajo de uso compartido en nube ha traído mejoras en el proceso de la comunicación y la realización de tareas.  | El ERP actual ha generado perdidas de oportunidades, ya que tiene deficiencias en el registro de control de stock, así como también el CMR que se usa es de poco alcance para el registro de las acciones que se llevan a cabo en cada cliente.  |
| <b>AMBIENTAL</b>   | Se está trabajando para obtener la certificación de carbono neutro.   | La empresa necesita renovar sus licencias ambientales.   |
| <b>LEGAL</b>       | Se cumple con la norma ISO 9001, el cual certifica el proceso de los equipos  | Estrés de los equipos de trabajo por estar bajo jefaturas con liderazgos narcisista el cual conlleve a malos términos legales e incluso abandono en los equipos de trabajo.  |

Fuente: Elaboración propia

Basado en el esquema del análisis Pestel, es importante tomar en cuenta las amenazas, sobre para la evaluación de la rentabilidad del proyecto, como por ejemplo el aumento de los costos a base al alza de los precios logísticos que se deben incurrir para importar la materia prima, lo cual impactará directamente al precio del producto

## 4.2 Análisis FODA

Tabla 4.2. Análisis FODA

| <b>FORTALEZAS<br/>(Factores internos)</b>    | <b>OPORTUNIDADES<br/>(Factores externos)</b> | <b>DEBILIDADES<br/>(Factores internos)</b> | <b>AMENAZAS<br/>(Factores externos)</b>        |
|--|--|--|--|
| Mayor cantidad de stock en el mercado        | Entrar en nuevos mercados y segmentos        | Recursos tecnológicos                      | Entrada de nuevos competidores                 |
| Calidad de productos                         | Alianzas                                     | Marketing digital                          | Incremento de la tasa paritaria del dólar      |
| Gestión de personas capacitadas técnicamente | Ampliación de la cartera de productos        | Precios competitivos                       | Cambios en las necesidades de las industrias   |
| Crecimiento de nuevas líneas de producto     | Diversificación de productos relacionados    | Sueldos competitivos                       | Creciente poder de negociación de los clientes |
| Base de clientes                             | Mejoras en los sistemas de TI                | Dirección estratégica clara                | Incremento en venta de equipos sustitutivos    |
| Marca  | Posicionamiento                              | Rotación de personal                       |  |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis FODA realizado en este trabajo, para alcanzar el éxito en las actividades que desarrolla Lureye electromecánica S.A., es necesario implementar procesos en las áreas que mantienen contacto con los clientes, generando un mayor control en las oportunidades, estableciendo alianzas comerciales, sin dejar atrás el crecimiento en las líneas de producto.

## 4.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, vamos a ver cada una de ellas con más detalle.

### 4.3.1 Poder de negociación de los clientes

Los clientes (final y revendedores) se han organizado de tal manera, que imponen solicitudes con mejores condiciones en los precios, calidad y servicios a Lureye; esto deja menos margen a la empresa y el mercado se vuelve menos atractivo, siendo la situación cada vez más recurrente, ya que el cliente final compara el servicio con la competencia.

Para ello será necesario:

- Aumentar la participación de marketing en las RRSS.
- Mejorar los sistemas de TI en los canales de venta para lograr una mejor experiencia y cobertura.

- Preparar técnicamente la fuerza de venta para que den soluciones apropiadas y enfocadas al ahorro energético.

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

Al tener una base reducida de proveedores y no ser los únicos representantes de la marca de ellos, para los proveedores es fácil variar precios, plazos de entrega o incluso formas de pago. Actualmente se ha tenido un alza de los productos a causa del cambio monetario, y el aumento de la materia prima, lo cual, a mayor escasez de productos, estos aumentarán su valor.

Para ello será necesario:

- Aumentar la cartera de proveedores, es decir, buscar nuevas marcas sustitutas que puedan entrar a la paleta de la oferta mix de productos.
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos, es decir, mantener una solicitud piloto y ver cómo se comporta el mercado, y al ser el impacto positivo, ir abarcando los mercados existentes y nuevos.
- Hacer los servicios de adaptación de equipos dentro de los talleres propios y no externalizar, ya que de esa manera los precios serían más atractivos, y se fortalecería la oferta de valor no sólo con la venta sino la postventa.

#### **4.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Al tener barreras de entrada muy accesibles, entonces se presentan amenazas de nuevas empresas competidoras que ofrecen equipos sustitutos con marcas diferentes, e incluso con mismas marcas penetrando el mercado a un menor valor para generar base instalada.

En este sentido, las barreras más importantes para preservar la cuota de mercado son:

- ✓ Diferenciación de los productos de la oferta mix
- ✓ Inversiones de capital
- ✓ Negociaciones con los canales de distribución para que el cliente puede consumir el producto final.
- ✓ Identificación de marca de la empresa
- ✓ Diferenciación del producto a través de los servicios en el taller de producción.
- ✓ Experiencia acumulada

#### **4.3.4 Amenaza de nuevos productos sustitutivos**

Es vital estar siempre alerta a las novedades del rubro industrial y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre la organización.

Para combatirlo se proponen algunas estrategias:



- ✓ Mejorar los canales de venta
- ✓ Aumentar la inversión del marketing
- ✓ Incrementar la calidad del producto o reducir su costo
- ✓ Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos

#### **4.3.5 Rivalidad entre los competidores**

Es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

La rivalidad ha aumentado debido a que cada vez hay más competidores, y aunque tienen menor alcance, estos entran al mercado con equipos a precios bajos, marginando poco con tal de establecer su marca en el mercado, afectando la estructura de costos que se tiene en la organización y replanteando los precios hacia estos nuevos escenarios.

Ante la rivalidad entre competidores es conveniente:

- ✓ Aumentar la participación del marketing
- ✓ Incrementar la calidad del producto entregando equipos con mejor robustez para la industria.
- ✓ Rebajar nuestros costos fijos
- ✓ Asociarse con otras marcas para ofrecer que permitan entregar productos sustitutos en diferentes gamas (alta y baja), esto se ofrecerá dependiendo la aplicación y uso que vaya a ser destinado.
- ✓ Mejorar la experiencia de usuario, disminuyendo los tiempos de espera para la entrega del producto a través de una coordinación de las diferentes áreas involucradas en el proceso de la venta.

El éxito de implementar una estrategia competitiva, depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

A partir de la investigación estratégica de Las cinco fuerzas de Porter, se llega a las siguientes conclusiones:

El modelo de Porter resalta las cinco fuerzas competitivas, lo cual es vital en un ente si se quiere obtener el éxito en la organización, para poder destacar los productos y seguir siendo competitivo entre el mundo del retail industrial, logrando así abarcar mayor participación de mercado.

## **4.4 Análisis de la tendencia en la industria**

La pandemia de COVID-19 marcó el comienzo de un periodo de rápida aceleración de las iniciativas de transformación digital en el sector industrial.

Lo que normalmente lleva años innovar e implementar sucedió en cuestión de meses. Esta transformación se ha sustentado en unas tecnologías que ya estaban en el mercado pero que han visto acelerar su implementación. Así 2022 estará marcado por una adopción cada vez más extendida de la fabricación flexible, la realidad aumentada, el mantenimiento predictivo, el Edge Computing y el Digital Thread.

### **4.4.1 Fabricación flexible**

Cada vez más empresas se han volcado en la fabricación flexible. Existe un interés creciente en los procesos de fabricación flexibles en todo el mundo. Algunas empresas luchan por mantenerse al día con la demanda. De hecho, algunas compañías han tenido que modificar su producción para apoyar los esfuerzos contra la pandemia. Además, en el otro lado, los consumidores exigen plazos de entrega más rápidos y productos más personalizados, todo con menos impacto en el medio ambiente.

La fabricación flexible tiene que ver con la velocidad para adaptarse a los cambios del mercado. Se trata de crear un flujo fluido desde la necesidad hasta la entrega. La flexibilidad permite a los fabricantes mantenerse en conformidad con su mercado, al reemplazar los modelos operativos rígidos con niveles de control y capacidad de respuesta que nunca antes creyeron factibles.

Lureye ha ido impulsando la línea de automatización, en el cual integra diferentes productos de ingeniería como PLC, Computadores robustos, Escada, Pantallas HMI, entre otros de diferentes marcas que logren suplir la necesidad que ha sido creciente tanto en el rubro minero como industrial.

### **4.4.2 Mantenimiento predictivo**

Uno de los grandes temas de 2022 será la expansión del mantenimiento predictivo en las empresas. Los avances en otras tecnologías de la Industria 4.0 (Big Data, Inteligencia Artificial, Realidad Aumentada) han permitido al mantenimiento predictivo multiplicar por diez su potencia.

2022 verá el desarrollo de potentes aplicaciones de TI en software de análisis predictivo para ofrecer mantenimiento predictivo y prescriptivo. Con estas nuevas herramientas, los operadores industriales podrán predecir las necesidades de mantenimiento y realizar las reparaciones necesarias antes de que ocurran las interrupciones. Podrán saber con antelación cómo y por qué una máquina se está degradando y qué acciones correctivas deben realizar. Esto permite a los fabricantes evitar costosos tiempos de inactividad y mejorar la productividad.

No solo mantenimiento a nivel de TI sino también mantenimiento en los procesos industriales, ya que los procesos logísticos han desmejorado los servicios, extendiendo

los tiempos de importación de equipos, generando alertas en las industrias en planificarse a largo plazo con respecto a los equipos que se deben ir cambiando, en pro de no generar paradas no planificadas.

En un momento en el que todas las empresas compiten por ser las más competitivas, optimizar las máquinas y reducir el tiempo de inactividad son cuestiones cruciales.

#### **4.4.3 Consumo de electricidad**

*“La industria a nivel mundial consume cerca del 40% de la electricidad, de la cual dos terceras partes son utilizadas por motores eléctricos”.*

Fuente: Agencia internacional de la Energía, Key World Energy Statistics.

El mercado eléctrico en Chile, desde el lado de la oferta de energía, está compuesto por tres sectores cuyas actividades hacen posible la disposición de la energía eléctrica en los distintos puntos del mercado. La interconexión física de los componentes de cada uno de estos sectores se denomina sistema eléctrico:

- **Generación:** sector que tiene como función la producción de la energía eléctrica a través de distintas tecnologías tales como la hidroeléctrica, termoeléctrica, eólica, solar, entre otras.
- **Transmisión:** sector que tiene como función la transmisión, en niveles altos de voltaje, la energía producida a todos los puntos del sistema eléctrico.
- **Distribución:** sector que tiene como función el distribuir, en niveles de voltaje más reducidos que los de Transmisión, la energía desde un cierto punto del sistema eléctrico a los consumidores regulados que este sector atiende.

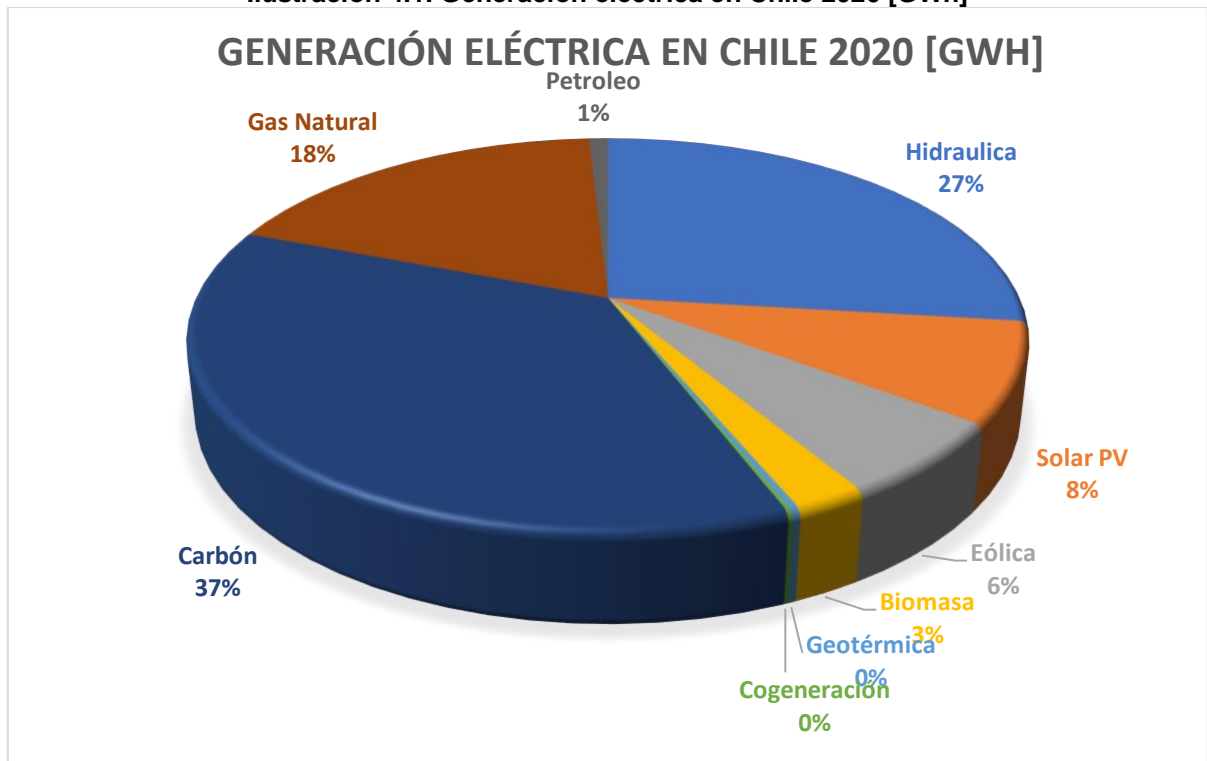
Estas actividades son desarrolladas por completo por empresas privadas, las que realizan las inversiones necesarias dentro de la normativa específica que rige para cada uno de estos sectores. Así, los sectores de transmisión y distribución se desarrollan dentro de un esquema de sectores regulados, por la característica de monopolio que tienen ambos sectores, mientras que Generación lo hace bajo reglas de libre competencia.

**Tabla 4.3. Generación histórica del SEN (Sistema Eléctrico Nacional)**

| Generación SEN/SIC/SING [GWh]   |               |               |               |               |               |               |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Año                             | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          |
| Hidráulica                      | 23.511        | 23.866        | 19.446        | 21.768        | 23.218        | 20.797        |
| Solar PV                        | 459           | 1.360         | 2.550         | 3.896         | 5.083         | 6.347         |
| Eólica                          | 1.411         | 2.080         | 2.252         | 3.507         | 3.918         | 4.812         |
| Biomasa                         | 2.715         | 2.384         | 2.643         | 2.456         | 1.669         | 1.820         |
| Geotérmica                      |               |               |               | 64            | 214           | 202           |
| Cogeneración                    | 122           | 134           | 131           | 137           | 864           | 130           |
| Carbón                          | 28.893        | 28.622        | 32.456        | 29.407        | 29.453        | 28.390        |
| Gas Natural                     | 10.027        | 11.092        | 11.987        | 12.059        | 10.664        | 14.131        |
| Petróleo                        | 2.759         | 2.161         | 1.889         | 845           | 1.209         | 683           |
| <b>Total SEN/SIC/SING [GWh]</b> | <b>69.897</b> | <b>71.699</b> | <b>73.354</b> | <b>74.139</b> | <b>76.292</b> | <b>77.312</b> |

Fuente: Reporte 2021, [www.generadoras.cl/generacion-electrica-en-chile](http://www.generadoras.cl/generacion-electrica-en-chile)

**Ilustración 4.1. Generación eléctrica en Chile 2020 [GWh]**



Fuente: Reporte 2021, [www.generadoras.cl/generacion-electrica-en-chile](http://www.generadoras.cl/generacion-electrica-en-chile)

Ilustración 4.2. Distribución de Energía en Chile 2021



Fuente: Reporte 2021, [www.ine.cl/estadisticas/economia/industria-manufacturera/ipi](http://www.ine.cl/estadisticas/economia/industria-manufacturera/ipi)

## 5 ANÁLISIS Y GESTIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

### 5.1 Levantamiento de antecedentes de la división

En pro de identificar la mejor forma del desarrollo de equipos de alto desempeño dentro de la organización Lureye, se contempla un levantamiento de información y una exploración de antecedentes en el área comercial.

El levantamiento de la información se hace a nivel cuantitativo y cualitativo respecto a la estructura, organización y funcionamiento histórico del área, con el fin de la obtención de antecedentes que permite comprender en una forma más clara el funcionamiento del en los procesos organizacionales de la compañía, respecto a esta área de estudio.

#### 5.1.1 Información cualitativa

Se buscó la interacción con diferentes personas relevantes del área, para el levantamiento de los antecedentes con los diferentes puntos de vista y opiniones. Algunas de las interacciones se llevaron a cabo con entrevistas a profundidad cuyo foco fue indagar respecto cómo se ha desempeñado históricamente la empresa desde su apertura.

### **5.1.1.1 Entrevistas en profundidad**

Las entrevistas en profundidad se realizaron a las personas que actualmente forman parte de la organización, y a expertos en temas organizacionales que no son directamente relacionados con la organización. El objetivo de la diversidad en los entrevistados fue conseguir una visión amplia respecto a las problemáticas que podría haber enfrentado y respecto a los cambios que podría haber experimentado la división.

Se hará una caracterización de cada persona entrevistada con el fin de comprender de mejor forma desde qué punto de vista fueron emitidas las declaraciones.

#### **Perfil de las personas entrevistadas:**

- **CM1:** Persona de género femenino, involucrada en el proceso de la empresa, actualmente cumple funciones de ejecutiva de ventas.
- **CH1:** Persona de género hombre, involucrado en el proceso de la empresa, actualmente cumple funciones de ejecutivo de ventas.
- **CP:** Persona de género hombre, involucrado en el proceso de la empresa, actualmente cumple funciones de Product Manager.
- **E1:** Persona del género masculino, no involucrado con la empresa en el proceso fundacional, actualmente cumple el proceso de consultor en RRHH en diferentes empresas.

#### **5.1.1.1.1 Información significativa de las entrevistas**

Se recopiló información a partir de las 5 entrevistas efectuadas, para identificar aquellos puntos en común declarados en las diferentes respuestas. Para la identificación de las declaraciones relevantes se procedió a analizar en detalle cada entrevista, clasificando las respuestas entregadas en función de la dimensión que es abordada en cada una de ellas.

A continuación, en la tabla 13.6 de anexos "F", se muestra los hallazgos identificados a través de la metodología mencionada. Respecto a la claridad de los resultados, fue preciso realizar una clasificación de los hallazgos en función de los tópicos o dimensiones que son abordados. Cada hallazgo se encuentra acompañado de las respectivas citas que evidencian y, por tanto, validan dicha aseveración.

#### **De acuerdo a los hallazgos más relevantes, se evidenció qué:**

- ✓ La empresa se inició bajo otro modelo de gestión, completamente diferente al de las otras empresas del mismo holding.
- ✓ La división ha buscado organizarse de manera innovadora, adaptándose a los nuevos tiempos.

- ✓ Aún hay por avanzar respecto a los liderazgos tradicionales, influenciado por las empresas pequeñas y medianas donde no hay una regularización por parte del área de Talento Humano.
- ✓ Realizar una transformación cultural que entregue resultados observables conlleva una gran inversión de tiempo y trabajo, ya que es difícil conseguir éstos al corto plazo.

Considerando los 4 hallazgos anteriormente identificados, es posible tener una visión sistemática de la situación actual que presenta la empresa, lo cual permite analizar en mayor detalle los resultados cuantitativos que serán expuestos en el avance de la investigación.

### **5.1.2 Información cuantitativa**

De acuerdo al histórico de datos de la empresa, se logró obtener diferentes registros e informes que reportan de manera cuantitativa ciertas características, las cuales resultará interesante considerar de cara al posterior análisis que se hará en el presente trabajo de memoria.

#### **5.1.2.1 Evaluaciones de consultoría**

Desde hace varios años, a nivel corporativo se han realizados diferentes estudios para analizar aspectos importantes a trabajar, siendo estos estudios realizados por personal del área de Capital Humano.

Durante el año 2019, una compañía dedicada al potenciamiento del capital humano, abordó un análisis para evaluar y mejorar el desempeño de los colaboradores y jefaturas, a través de una plataforma llamada Hcmfront, siendo un software de RRHH dedicado al área de Reclutamiento y selección, Gestión de Personas, Remuneraciones y Talento, todo esto es un solo lugar.

En particular, los resultados de estos estudios son interesantes de observar, además de haber sido a nivel corporativo, también consideró criterios dentro de los equipos de trabajo muy similares a los que son declarados por los diferentes autores de Alto desempeño.

En término general, este estudio opera realizando encuestas a los trabajadores respecto a diferentes factores presentes en su jornada laboral, con preguntas para saber si las personas están en “De Acuerdo”, “Neutral” o “En Desacuerdo”, respecto a si existen características relevantes para el trabajo en equipo dentro de su espacio laboral.

En primer lugar, considerando una visión más general del estudio, los resultados globales en el corporativo de la empresa (el holding), posee una mejor evaluación respecto a la división de Lureye Electromecánica. Un indicador que evidencia dicha afirmación es el puntaje total, el cual es un valor promedio del cumplimiento de todas las características

propias del trabajo organizacional evaluadas por este estudio. A continuación, se muestran los resultados.

**Tabla 5.1. Evaluación de encuesta de Clima Laboral 2021**

| <b>Factor</b>               | <b>Corporativo</b> | <b>División Electromecánica</b> |
|-----------------------------|--------------------|---------------------------------|
| Alineación Organizacional   | 96%                | 96%                             |
| Alta Gerencia               | 67%                | 8%                              |
| Ambiente Interpersonal      | 79%                | 79%                             |
| Beneficios                  | 50%                | 50%                             |
| Carga de Trabajo            | 75%                | 75%                             |
| Colaboración entre áreas    | 72%                | 72%                             |
| Compromiso                  | 82%                | 82%                             |
| Comunicación                | 81%                | 81%                             |
| Desarrollo Profesional      | 71%                | 71%                             |
| Estabilidad Laboral         | 29%                | 25%                             |
| Evaluación de Clima Laboral | 58%                | 20%                             |
| Liderazgo                   | 84%                | 84%                             |
| Reconocimiento              | 67%                | 67%                             |
| Recursos                    | 100%               | 100%                            |
| Remuneraciones              | 47%                | 47%                             |
| Trabajo en Equipo           | 88%                | 88%                             |
| Valores                     | 65%                | 60%                             |
| <b>Valor promedio total</b> | <b>71%</b>         | <b>65%</b>                      |

Fuente: Información confidencial de la empresa

**Ilustración 5.1. Evaluación del Clima Laboral**



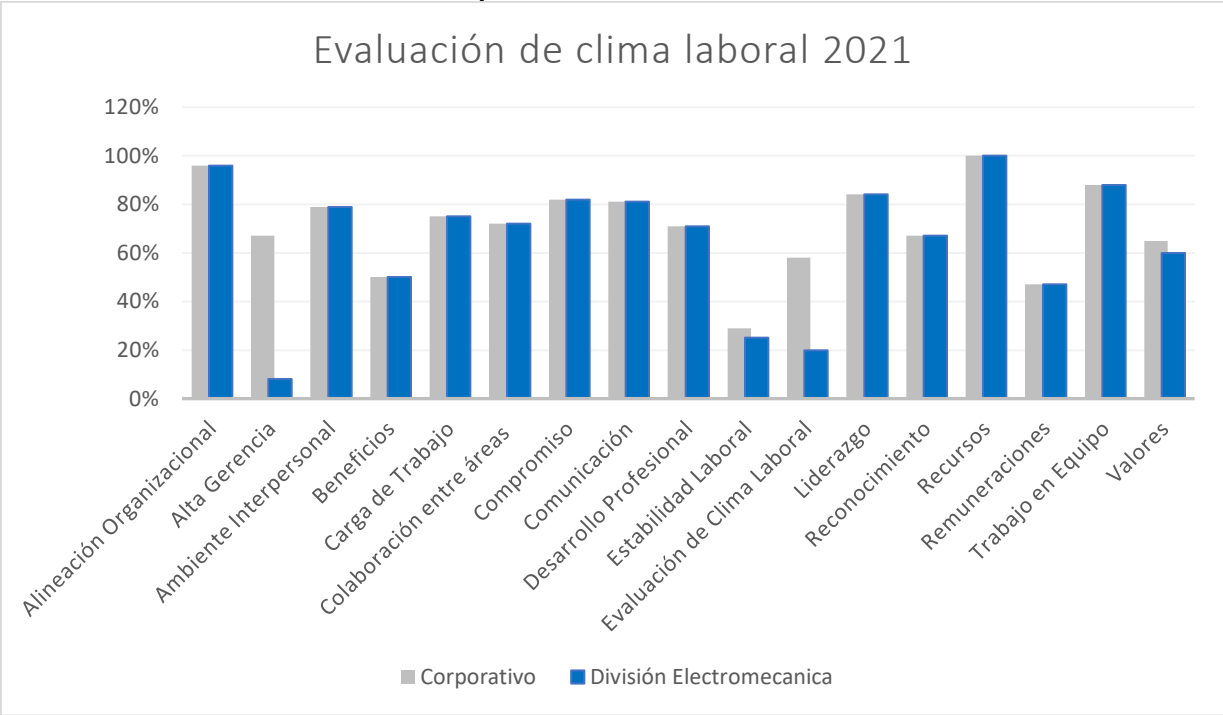
Fuente: Información confidencial de la empresa

Cómo se observa en la ilustración 3, el índice de Clima Laboral en Corporativo fue evaluado con un 71%, es decir, con 6 puntos porcentuales más que la división Electromecánica, siendo este último el foco de nuestro estudio.



Los resultados anteriormente presentados engloban una serie de calificaciones relacionadas a dinámicas y factores relevantes para el trabajo en equipo. En particular, para este estudio, fueron 17 las dimensiones utilizadas con el propósito de evaluar esta organización. Teniendo éstas, es posible observar de manera más precisa el cumplimiento de diferentes aspectos dentro de la orgánica Lureye.

**Ilustración 5.2. Comparativa del Índice de Clima Laboral 2021**



**Fuente: Elaboración propia**

Se puede observar que, de las 17 dimensiones el corporativo obtiene resultados en 3 dimensiones más altas, las demás están a la par. Considerando este fenómeno de manera numérica, se obtiene que el corporativo en general obtiene una mayor ponderación que la división específica, con un 6% de diferencia a favor del corporativo.

Es de mencionar, que el corporativo fue evaluado a nivel general de todas las gerencias y equipos de trabajo que contemplan las diferentes divisiones, y la división de Electromecánica fue evaluada a su vez con una muestra representativa de 12 personas pertenecientes a esa división, obteniendo menos puntuación en las siguientes dimensiones: Alta Gerencia, Estabilidad Laboral, Evaluación de Clima Laboral.

Respecto a la dimensión de “Alta Gerencia” la cual se encuentra muy por debajo de la evaluación de las otras divisiones en general (Tabla 5). Las preguntas a detalles que se hicieron fueron las siguientes:

**Tabla 5.2. Evaluación de encuesta de Clima Laboral 2021 – Dimensión “Alta Gerencia”**

| Factor        | Pregunta  | Favorable | Neutro | Desfavorable |
|---------------|---|-----------|--------|--------------|
| Alta Gerencia | Considero que el Gerente de mi Unidad de Negocio es un buen líder.                                      | 8,33%     | 25,00% | 66,67%       |
| Alta Gerencia | El Gerente de mi Unidad de Negocio tiene un estilo de liderazgo basado en la confianza y participación. | 8,33%     | 25,00% | 66,67%       |

Fuente: Elaboración propia

De estas dos afirmaciones se desprende que existen brechas a resolver en el ámbito del estilo de liderazgo en la alta gerencia, lo que podría relacionarse a eventualidades que pueden estar afectando al clima laboral y los ánimos de organizacionales. Según el análisis del índice de transformación de la división, es la dimensión más débil, se propone profundizar aún más en esta característica.

**Para ello, se consideró dentro de la dimensión “Alta Gerencia” las siguientes subdimensiones:**

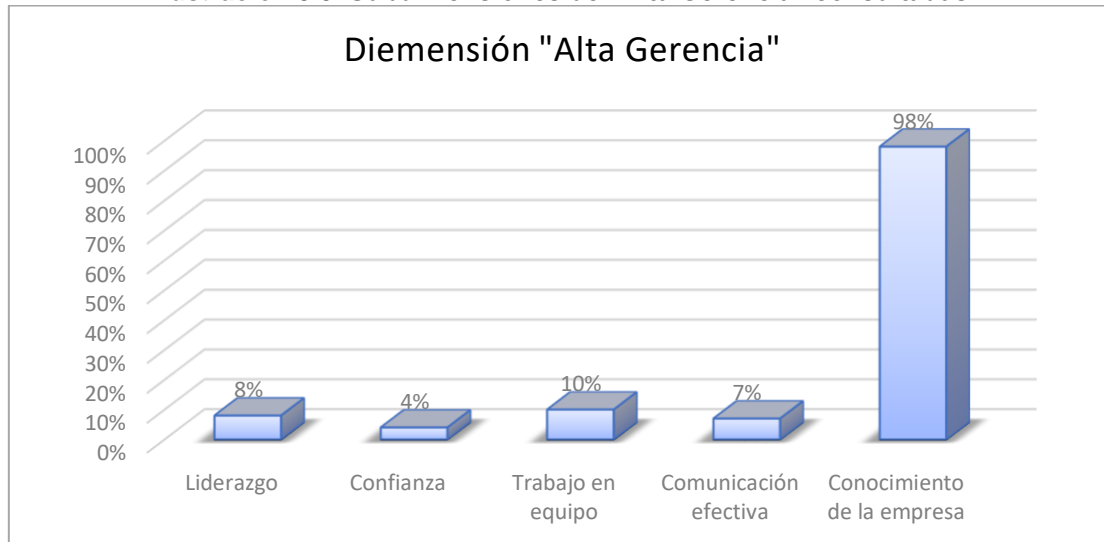
La alta dirección es aquella que está constituida por los empleados con los cargos más altos dentro de una organización, como lo son el presidente, el vicepresidente, el gerente General y los gerentes o directores de los diferentes departamentos.

- **Liderazgo:** Es responsable de garantizar que el trabajo se realice de manera oportuna, así como de impulsar el cambio en toda la organización. Esto significa que debe establecer una relación sólida y de confianza con sus equipos. Establece un compromiso y una responsabilidad con las decisiones tomadas. En el caso de un problema, lo analiza, identifica alternativas y toma una decisión, la cual debe ser apoyada por todos. Tiene la capacidad de inspirar el éxito en todos los niveles de la empresa.
- **Confianza:** El bienestar de los empleados en las empresas es de vital importancia para su funcionamiento. Asegurar la permanencia de sus trabajadores es alcanzar las metas propuestas. Para que la relación jefe-empleado no sea afectada por la desconfianza. El comportamiento del jefe debe ser íntegro, mantener una comunicación honesta con sus empleados. El jefe debe preocuparse por el bienestar de su equipo de trabajo. Generar seguridad, sinceridad. Reconocer a cada empleado por su trabajo.
- **Comunicación efectiva:** Se comunica de manera efectiva con las personas en general de su organización y los que están fuera de la empresa, como los medios, clientes y proveedores. Son receptivos a los mensajes y situaciones difíciles, manteniendo siempre la objetividad. Las discusiones conflictivas no se ven como un problema, sino como una actividad positiva.
- **Trabajo en equipo:** Deben trabajar en equipo, uniendo sus fortalezas y reforzando las debilidades de cada miembro, creando así una sinergia entre el grupo y favoreciendo

el logro del objetivo. Toman medidas cuando las situaciones planteadas no están cumpliendo con las expectativas previstas.

- **Conocimiento de la empresa:** Tiene una comprensión total de la operación de la organización y cómo se relaciona con la industria en general. Planifican iniciativas y hacen seguimiento a los resultados.

**Ilustración 5.3. Subdimensiones de “Alta Gerencia” consultadas**



Fuente: Entrevista a profundidad

**Tabla 5.3. Subdimensión de “Alta Gerencia”**

| Alta Gerencia              | Favorable | Neutro | Desfavorable | Observación   |
|----------------------------|-----------|--------|--------------|---|
| Liderazgo                  | 8%        | 0%     | 92%          | Liderazgo autoritario muy marcado                             |
| Confianza                  | 4%        | 1%     | 95%          | Hay poca confianza.   |
| Trabajo en equipo          | 10%       | 2%     | 88%          | Se trabaja en equipo, pero en general la decisión es impuesta |
| Comunicación efectiva      | 7%        | 2%     | 91%          | La comunicación es muy vertical                               |
| Conocimiento de la empresa | 98%       | 0%     | 2%           | Se está al tanto del pasado y la visión de la empresa         |

Fuente: Entrevista a profundidad

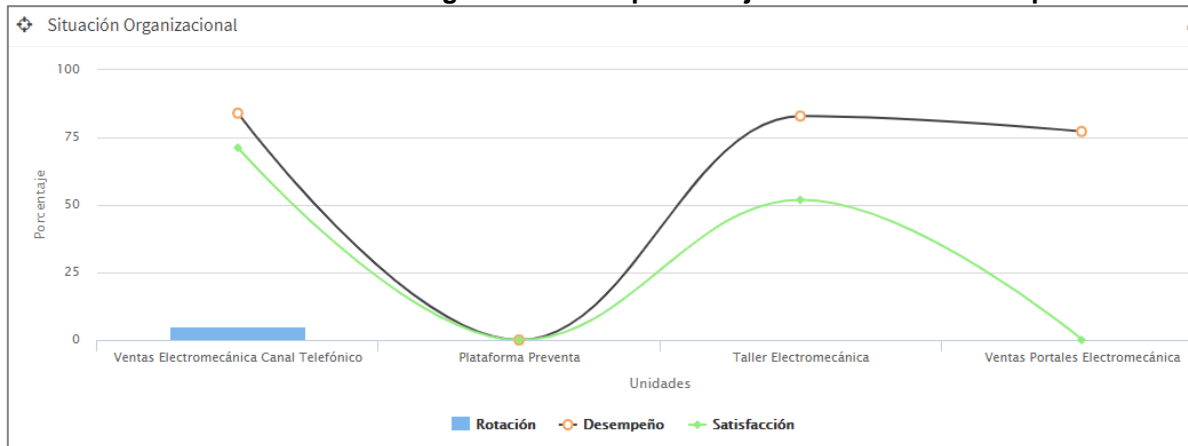
Como se observa en la ilustración 5, en el tópico de “Confianza” se encuentran afirmaciones consultadas en las encuestas que resultaron ser las más bajas dentro de la clasificación. Este hallazgo revela una posible brecha abordable dentro de los equipos de trabajo.

Considerando que el estudio organizacional de esta memoria se enfoca en el rol de los profesionales de los diferentes equipos de trabajo, la observación de los resultados para las diferentes dimensiones se enfocó en la gerencia de la división de Electromecánica, haciendo foco en las observaciones obtenidas por el equipo de trabajo (Tabla 7).

Respecto a la dimensión de “Estabilidad Laboral”, se encuentra por de debajo de la evaluación realizada a nivel general, con 4 puntos de diferencia a favor del corporativo.

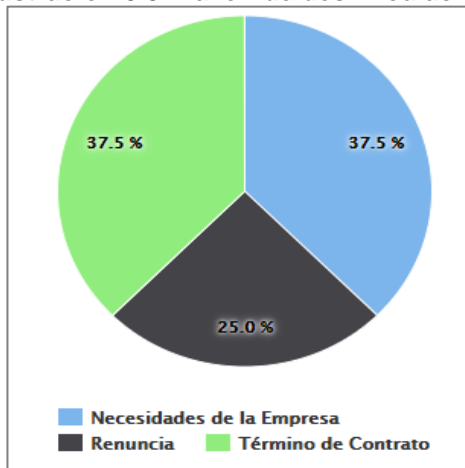
La empresa tiene una rotación anual de un 5% de sus colaboradores, específicamente en el área de ventas.

**Ilustración 5.4. Situación organizacional – porcentaje de rotación de la empresa**



Fuente: Información confidencial de la empresa

**Ilustración 5.5. Razón de desvinculación.**



Fuente: Información confidencial de la empresa

Existen varias razones por las que los empleados terminan su relación laboral y quieren encontrar un nuevo trabajo. El grado de rotación de los empleados de una empresa está determinado en gran medida por el compromiso de los empleados.

### 5.1.3 Hallazgos a partir de los antecedentes levantados

Lureye Electromecánica ha sido reconocida como uno de los principales distribuidores de equipos industriales para las áreas de la industria, minería y celulosa. Desde su fundación, ha buscado expandirse a lo largo del país, generando una dinámica laboral que responda a las necesidades de la industria de manera eficaz. Por tanto, a partir de dicho modelo de trabajo es que la división ha logrado generar mejores indicadores de

efectividad, para llegar a los estándares laborales de empresas del rubro a nivel corporativo.

Al tener en cuenta una alta índice de rotación en la empresa, esto trae desventajas en la empresa, lo cual dificulta generar equipos de alto desempeño, algunas de las desventajas a causa de esa rotación son:

- **Pérdida de competencia:** Como resultado de la rotación de personal, se pueden perder conocimientos valiosos, que los nuevos empleados deben adquirir primero. Este es el caso cuando dejan la empresa personas con funciones clave, que han trabajado allí durante mucho tiempo y están familiarizadas con todos los procesos.
- **Cambios estructurales:** Si las personas clave de una empresa deciden irse, esto puede causar incertidumbre en el equipo. Además, la jerarquía puede cambiar y los papeles y funciones de los otros empleados pueden tener que ser redefinidos.
- **Esfuerzos y costes elevados:** Si se contrata personal nuevo como resultado de la rotación, esto requiere tanto tiempo como dinero. Tan pronto como los empleados adecuados hayan sido reclutados, deben ser formados. Esto requiere el tiempo de los otros empleados, que, por lo tanto, no pueden dedicar tanto tiempo a sus tareas habituales.
- **Relaciones inestables con los clientes:** Si los empleados que han servido como personas de contacto para los clientes durante un período de tiempo más largo renuncian, esto puede poner en peligro las relaciones comerciales de la empresa. Los clientes y socios comerciales de largo plazo pueden necesitar primero construir la confianza con los nuevos empleados.
- **Falta de motivación:** Los empleados que ya han entregado su dimisión suelen ser menos productivos en las últimas semanas o meses de su empleo. Debido al poco tiempo que les queda en la empresa, ya no pueden asumir proyectos y tareas grandes y orientados al futuro.

Dentro de los estilos de liderazgo de los directivos, de acuerdo a la información recaudada por los colaboradores, hubo una mayor identificación con el estilo de liderazgo autoritario (autocrático), teniendo así las decisiones centralizadas, es decir, una sola persona toma las decisiones críticas. Un líder autoritario tiene una visión clara del panorama general, pero solamente incluye al resto del equipo según las tareas que se deban hacer o las necesidades que vayan surgiendo.

#### **Las ventajas de un liderazgo autoritario:**

- ✓ Los líderes autoritarios tienen la habilidad de finalizar proyectos contra reloj y con decisión.
- ✓ Este estilo es útil cuando es necesario actuar de manera decisiva.

- ✓ El liderazgo autocrático funciona bien cuando el líder es el miembro más experto del grupo.

#### **Desventajas del liderazgo autoritario:**

- ✓ Este estilo no promueve la creatividad.
- ✓ A estos líderes se los puede ver como negativos, dominantes y controladores.
- ✓ Tienen dificultades para abordar otros estilos de liderazgo y, normalmente, son obstinados.

## **5.2 Análisis de equipos de trabajo**

El siguiente procedimiento que se propondrá para estudiar el alto desempeño en la empresa industrial, se enfocará en analizar el equipo de trabajo a partir de las intervenciones de análisis que se han llevado a cabo. El objetivo de esta metodología es que sea contrastable con el levantamiento de antecedentes realizado en el capítulo anterior.

### **5.2.1 Elección de modelo a utilizar en análisis**

A partir de la bibliografía asociada a Equipos de Alto Desempeño, y también basado en las entrevistas a profundidad realizadas, se ha conseguido generar juicios relevantes en torno a la mejor forma de medir y trabajar el desempeño.

Para la aplicación del modelo de Rendimiento de Blanchard, donde se identifican las 7 características de este modelo, es necesario efectuar una encuesta de manera presencial a los miembros del equipo el cual es objeto de estudio.

Con la información obtenida de ese sondeo se genera una primera radiografía de la percepción interna que tienen las personas con respecto al funcionamiento de su equipo.

A partir del escenario descrito anteriormente, la estrategia a aplicar para levantar y analizar información de los equipos de trabajo, recopilando las 7 características del modelo de rendimiento que propone Blanchard (PERFORM).

Es importante considerar para los próximos análisis que el desempeño de los equipos de trabajo es una variable multifactorial, por lo anterior, se propone excluir los efectos que puedan provocar en el desempeño grupal la composición y la caracterización demográfica de los equipos.

El foco principal del estudio será determinar cómo se producen las interacciones dentro de estos equipos a través del estudio de las características del modelo de rendimiento.

### **5.2.2 Desarrollo del piloto**

El piloto que se generará a continuación, propone un análisis al equipo de la división.

En base a las encuestas PERFORM del equipo de trabajo objeto a analizar, se genera un documento en formato presentación que reportó los avances y resultados preliminares que han podido obtenerse. Dicho reporte presentó de manera breve la metodología para obtener los resultados a través de la encuesta PERFORM, los resultados obtenidos del

equipo encuestado y también una descripción de la situación actual en base a los indicadores más altos y más bajos del PERFORM mencionado en el documento.

**las 7 variables que son consideradas en la encuesta PERFORM son las siguientes:**

- Propósito
- Empoderamiento
- Relaciones y comunicación
- Flexibilidad
- Óptima productividad
- Reconocimiento y aprecio
- Moral

La descripción detallada de cada una de estas características fue explicada en el marco teórico de este trabajo de memoria.

### 5.2.2.1 Análisis exploratorio de variables PERFORM

A continuación, se disponen los resultados de la encuesta PERFORM para poder observar de manera general las calificaciones obtenidas por el equipo comercial de ventas.

**Tabla 5.4. Tabla comparativa de encuesta PERFORM**

|                         | Propósito | Empoderamiento | Relaciones y comunicación | Flexibilidad | Productividad Óptima | Reconocimiento y aprecio | Moral | Promedio del colaborador |
|-------------------------|-----------|----------------|---------------------------|--------------|----------------------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Ejecutivo <sub>1</sub>  | 5         | 2              | 5                         | 5            | 5                    | 2                        | 7     | 4                        |
| Ejecutivo <sub>2</sub>  | 7         | 5              | 4                         | 4            | 5                    | 7                        | 6     | 5                        |
| Ejecutivo <sub>3</sub>  | 3         | 4              | 5                         | 5            | 3                    | 6                        | 6     | 5                        |
| Ejecutivo <sub>4</sub>  | 3         | 2              | 7                         | 5            | 3                    | 6                        | 6     | 5                        |
| Ejecutivo <sub>5</sub>  | 5         | 4              | 7                         | 6            | 5                    | 2                        | 7     | 5                        |
| Ejecutivo <sub>6</sub>  | 7         | 5              | 7                         | 7            | 7                    | 7                        | 7     | 7                        |
| Ejecutivo <sub>7</sub>  | 7         | 7              | 7                         | 7            | 7                    | 7                        | 7     | 7                        |
| Ejecutivo <sub>8</sub>  | 7         | 5              | 7                         | 7            | 4                    | 7                        | 7     | 6                        |
| Ejecutivo <sub>9</sub>  | 4         | 1              | 4                         | 5            | 1                    | 1                        | 6     | 3                        |
| Ejecutivo <sub>10</sub> | 3         | 1              | 7                         | 4            | 1                    | 1                        | 3     | 3                        |
| Analista                | 3         | 3              | 4                         | 5            | 3                    | 1                        | 3     | 3                        |
| Promedio del indicador  | 5         | 4              | 6                         | 5            | 4                    | 4                        | 6     | 5                        |

Fuente: Elaboración propia

Como primera observación, se logra apreciar que la característica con mejor calificación promedio es “moral”, lo cual hace referencia a que debe existir un alto sentido de pertenencia y de orgullo por ser parte de cada equipo, llegándose a sentir seguros, comprometidos y optimistas respecto al futuro de sus equipos.

La característica “Relaciones y comunicación” obtiene resultados sobresalientes, lo que, de ser efectivamente comprobable en el equipo, se traduciría en que las personas del equipo tienen una apertura de comunicación, lo que permite que surjan diferentes

opiniones y que de esto se valore como un método de administración de conflictos dentro de la gerencia.

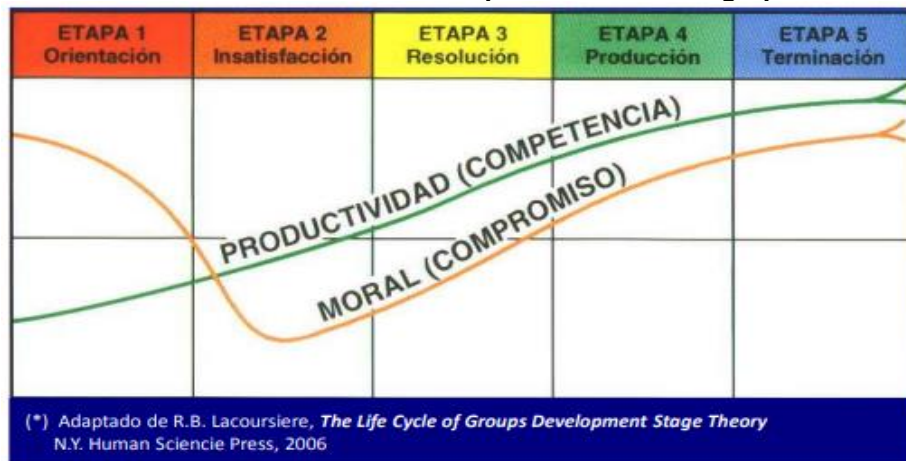
El promedio general del equipo de trabajo en todas las características fue de un 5 en la escala del 1 al 7 de acuerdo a la tabla 8, indicando que aún hay características por mejorar como la Productividad, el Reconocimiento y el Empoderamiento, para lograr así obtener un mejor equipo de alto rendimiento.

### 5.2.2.1.1 Análisis de indicadores por resultados

En base a las etapas del desarrollo grupal que plantea Blanchard para clasificar y diferenciar el estado del equipo con respecto a su meta de mejorar el desempeño, se propone utilizar dicho método para clasificar el equipo intervenido. En lo que propone la teoría de las etapas del desarrollo grupal, los indicadores a utilizar para hacer esta clasificación son “Productividad Optima”, que se traduce en la capacidad de cumplimiento que los miembros perciben dentro del equipo, y “Moral”, característica fuertemente asociada al sentido de pertenencia y al compromiso dentro del grupo humano.

Respecto a lo planteado en el marco teórico respecto al modelo, la interdependencia de las variables Productividad Optima y la Moral permite asignar una etapa de desarrollo a cada equipo. A continuación, se presenta una ilustración que describe cómo evolucionan estas dos características mencionadas mientras un equipo busca lograr el alto desempeño.

Ilustración 5.6. Modelo de etapas del desarrollo grupal.



Fuente: Carew & Parisi-Carew, 1999

A partir de esta metodología, se procede a analizar las variables *Productividad Optima* y *Moral* en el equipo de trabajo. Esta decisión se justifica en que la percepción de la productividad dentro del equipo de trabajo cuando responden la encuesta PERFORM podría encontrarse sesgada debido a que, según los antecedentes levantados a partir de las entrevistas efectuadas, existe un sobredimensionamiento de las metas propuestas en el equipo, siendo en ocasiones difícil de cumplir por las dificultades de los escenarios que actualmente se enfrentan como lo es el caso del COVID 19.

Para estudiar estas variables se propone definir el rango máximo alcanzable a partir de la calificación más alta por algún integrante del equipo, y a su vez el valor mínimo



alcanzado también. Una vez identificado el máximo y mínimo en cada uno de los indicadores, el rango considerado es dividido en cuartiles asignándoles la clasificación “Bajo”, “Medio bajo”, “Medio alto” y “Alto”. Estas clasificaciones son utilizadas para determinar finalmente una etapa de desarrollo grupal para cada integrante del equipo.

El equipo fue clasificado a partir de niveles de productividad y moral que perciben sus miembros. Esta caracterización permite identificar la etapa en la que se encuentra cada miembro.

**Tabla 5.5. Etapas de desarrollo grupal en el equipo intervenido**

| <b>Equipo</b>           | <b>Productividad Optima</b> |            | <b>Moral</b> |            | <b>Etapas del desarrollo</b> |
|-------------------------|-----------------------------|------------|--------------|------------|------------------------------|
| Ejecutivo <sub>1</sub>  | 5                           | Media Alta | 7            | Alta       | Producción                   |
| Ejecutivo <sub>2</sub>  | 5                           | Media Alta | 6            | Media Alta | Resolución                   |
| Ejecutivo <sub>3</sub>  | 3                           | Media Baja | 6            | Media Alta | Insatisfacción               |
| Ejecutivo <sub>4</sub>  | 3                           | Media Baja | 6            | Media Alta | Resolución                   |
| Ejecutivo <sub>5</sub>  | 5                           | Media Alta | 7            | Alta       | Producción                   |
| Ejecutivo <sub>6</sub>  | 7                           | Alta       | 7            | Alta       | Producción                   |
| Ejecutivo <sub>7</sub>  | 7                           | Alta       | 7            | Alta       | Producción                   |
| Ejecutivo <sub>8</sub>  | 4                           | Media      | 7            | Alta       | Insatisfacción               |
| Ejecutivo <sub>9</sub>  | 1                           | Baja       | 6            | Media Alta | Insatisfacción               |
| Ejecutivo <sub>10</sub> | 1                           | Baja       | 3            | Baja       | Insatisfacción               |
| Analista                | 3                           | Media Baja | 3            | Baja       | Insatisfacción               |

**Fuente: Elaboración propia**

La asignación de una etapa a cada integrante del equipo siguió patrones propuestos de la metodología anteriormente explicada. En este análisis se identificó los integrantes que se encuentran en las etapas más avanzadas, es decir, la etapa de “Producción”, en base a los buenos resultados que estos cuatro integrantes obtuvieron, se hace relevante estudiar cuáles son las características organizacionales o prácticas de trabajo que estos poseen y pueden estar propiciando una mejor dinámica de trabajo, por lo tanto, entregando mejores resultados en la encuesta PERFORM.

### **5.2.3 Hallazgos a partir del piloto ejecutado**

Tomando en consideración la metodología desarrollada en el piloto planteado en este capítulo, se dispondrán los hallazgos más relevantes que surgieron a partir de los diferentes análisis efectuados.

Si bien la metodología propuesta fue aplicada solamente como un piloto para uno de los equipos comerciales de la empresa, los resultados obtenidos de dicho análisis experimental no dejan de ser relevantes para la transformación y mejoras que la unidad de negocio busque efectuar en torno al trabajo en equipo.

Se puede concluir que, dentro del equipo de trabajo los integrantes interactúan y gestionan el trabajo de manera diferente lo cual los resultados que generan son variables.

A partir de la encuesta PERFORM se demostró que el nivel de desarrollo de cada integrante en el equipo es diferente, existiendo algunos que consiguen mejores resultados para la mayor parte de las características y otros que obtienen bajos resultados para casi a la totalidad de las variables estudiadas.

Respecto a la metodología de las Etapas del Desarrollo Grupal que plantea que las variables Moral y Óptima Productividad son la columna vertebral del desarrollo de equipos de trabajo para alcanzar el alto desempeño, se hace relevante identificar las mejores estrategias para llevar a cabo un progreso en aquellos aspectos.

### **5.3 Recopilación y contraste de hallazgos**

Habiendo ejecutado la metodología con el fin de analizar desde diferentes puntos de vista cuáles son las estrategias más efectivas para desarrollar equipos de alto desempeño.

**A partir del levantamiento de hallazgos de la metodología PERFORM a través de un piloto, se pudieron identificar los siguientes hallazgos:**

- ✓ En primer lugar, muchas de las declaraciones levantadas a través de las entrevistas exploratorias pudieron ser respaldadas por el estudio de las variables PERFORM del equipo intervenido. Entre dichas declaraciones, se encontró la problemática entorno a la percepción de la productividad. Es de esperar que los integrantes del equipo de trabajo sientan que realmente no están siendo productivos al no alcanzar las metas, no obstante, las propias metas que son propuestas por la alta gerencia son cuesta arriba de alcanzar debido a escenarios variables a causa del Covid-19, donde la logística de traer productos de fábrica se vuelve engorrosa obteniendo tiempos extendidos, y a su vez donde parte de los clientes bajan su demanda a causa de este escenario de incertidumbre.
- ✓ Dentro de los hallazgos se hace referencia a la carencia generalizada de instancias donde se reconozca y valore el aporte que cada individuo realiza dentro del equipo. La carencia de valorización que perciben los trabajadores se traduce en que no existe un clima de confianza y armonía grupal, haciendo difícil poder realizar trabajo verdaderamente colaborativo dentro la unidad de negocio.
- ✓ Respecto a la búsqueda de reconocimiento de cada colaborador, es importante distinguir que, según los antecedentes levantados en esta memoria, este elemento debe ser propiciado fundamentalmente a partir de liderazgos acorde a la estrategia dentro del equipo. Según lo declarado en las entrevistas, si el líder de un equipo no reconoce los resultados individuales, de igual forma que los resultados colectivos, se hace más complejo desarrollar un espacio donde los aportes de cada uno permitan alcanzar la sinergia como equipo.
- ✓ Desde la metodología aplicada para realizar el diagnóstico, fue posible identificar la carencia de reconocimiento y valoración de los miembros de un equipo, el cual

provoca efectos considerablemente negativos en los grupos humanos, coartando la posibilidad de que éstos puedan acercarse al alto desempeño.

- ✓ El desarrollo de la participación por el trabajo ajeno dentro del equipo de trabajo es algo que muchas empresas alrededor del mundo han comenzado a implementar llamándolo *Revolución de la Gestión*, donde se identifican factores y características que propician el desarrollo de equipos con funcionamiento excepcional, generando así mejores resultados, llegando a conclusiones que no se alejan de las planteadas a partir de los análisis realizados en esta memoria.
- ✓ Identificar que la valoración por el otro y reconocer el trabajo ajeno es importante dentro de los equipos de trabajo, sin embargo, esto no basta para reconocer una problemática que está presente en la mayor parte de las organizaciones, ya que la cultura individualista que ha ganado espacios en la sociedad, también ha permeado profundamente en los espacios laborales, dejando verse como una actitud positiva ante la gestión del colaborador, ensombreciendo las necesidades que los demás individuos del equipo puedan estar experimentando.

Sacar el máximo potencial de una empresa u organización pasa también por cambiar el paradigma respecto a tratar a los miembros de los equipos únicamente como seres individuales de racionalidad absoluta.

## **5.4 Acciones coaching para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo**

### **5.4.1 Creando cultura a través del coaching**

Cualquier cultura nueva deberá ofrecer un nivel de rendimiento más elevado, pero también con mucha más responsabilidad social que la anterior. El cambio cultural debe estar orientado al rendimiento, entendiendo que la competencia y el crecimiento están perdiendo fuerza, mientras que la estabilidad, la sostenibilidad y la colaboración están ganando impulso.

#### **5.4.1.1 Motivación en el trabajo**

Los colaboradores buscarán implicarse en actividades que las ayuden a satisfacer sus necesidades, aunque lo más probable es que sólo sean parcialmente conscientes de este proceso. El trabajo ha evolucionado de forma natural para ayudar a satisfacer esas necesidades, y ahora tiene que evolucionar al siguiente nivel. A un nivel básico, el trabajo satisface las necesidades primarias, ofreciendo un salario que permite adquirir necesidades básicas. Además, el trabajo ofrece ascensos, prestigio, escalas salariales. El elemento motivador que suele utilizarse en el trabajo es la recompensa en forma de distintas monedas y satisface en cierta medida las necesidades de supervivencia, de afiliación e incluso la primera de las dos necesidades de estima. Sin embargo, en la

actualidad, la sociedad en su conjunto busca satisfacer necesidades jerárquicamente superiores, el sentido y el propósito. Y las empresas están empezando a reflejar cambios en ese aspecto.

#### 5.4.1.2 La seguridad de cada colaborador en sí mismo

La seguridad de cada colaborador en la empresa no depende del prestigio y el privilegio, que son más simbólicos que sustanciales. Se construye cuando alguien se considera digno de tomar decisiones. Los ascensos sin la capacitación ni la oportunidad genuina para expresar el potencial son contraproducentes. Decirle al otro qué ha de hacer niega la capacidad de decisión, incapacita, limita el potencial y desmotiva; el coaching hace justo lo contrario.

**Tabla 5.6. Estudio de Generación por rango etario en el equipo de trabajo**

| Equipo de estudio       | Edad           | Generación   |
|-------------------------|----------------|--------------|
| Ejecutivo <sub>1</sub>  | 35             | Millenials   |
| Ejecutivo <sub>2</sub>  | 47             | Generación X |
| Ejecutivo <sub>3</sub>  | 27             | Millenials   |
| Ejecutivo <sub>4</sub>  | 31             | Millenials   |
| Ejecutivo <sub>5</sub>  | 42             | Generación X |
| Ejecutivo <sub>6</sub>  | 44             | Generación X |
| Ejecutivo <sub>7</sub>  | 27             | Millenials   |
| Ejecutivo <sub>8</sub>  | 38             | Millenials   |
| Ejecutivo <sub>9</sub>  | 32             | Millenials   |
| Ejecutivo <sub>10</sub> | 32             | Millenials   |
| Analista                | 38             | Millenials   |
| % de Generación         | ° Millenials   | 73%          |
|                         | ° Generación X | 27%          |

**Fuente: Fuente propia**

Una característica observada en los colaboradores de la unidad de negocio comercial, es que el 73% son “Millennials” de acuerdo a los datos de la tabla 10, por lo cual esta generación anhela sentido y propósito.

Lo colaboradores, sobre todo los más jóvenes, dan signos de estar buscando satisfacer la necesidad de autorrealización. Quieren que su trabajo sea valioso y tenga sentido y propósito, y por lo tanto, este tipo de organización al ser tradicional esta en desventaja.

Es necesario que el grupo directivo de la empresa entienda que ya no se considera el llenar los bolsillos de los accionistas tenga sentido. El propósito que algunas gerencias indican a sus colaboradores “*ustedes vienen para hacer rico a los dueños y de ahí agarrar*

*también una parte para ustedes”* es uno de los propósitos más antiguos en que las empresas tradicionales aún lo usan. Actualmente de esto se debe tomar reflexión, sobre la ética, los valores y las necesidades de todas las partes interesadas, lo que incluye a los colaboradores en primer lugar, pero también a los clientes, a la comunidad y al medioambiente. Estas son características que los líderes plantean cada vez con más frecuencia. Las empresas buscan un cambio en el estilo de liderazgo y los empleados ya lo están exigiendo. Si no queremos que estos empleados se desencanten, hay que empezar a cambiar inmediatamente. Esto es tan importante y supondrá un beneficio tan enorme para el rendimiento.

En la Tabla 11, se encuentra algunas de las características de la cultura de alto rendimiento emergente a la actualidad.

**Tabla 5.7. Características de una cultura de alto rendimiento**

| Cultura antigua          | Cultura nueva        |
|--------------------------|----------------------|
| Crecimiento              | Sostenibilidad       |
| Normas impuestas         | Valores internos     |
| Miedo                    | Confianza            |
| Cantidad                 | Calidad              |
| Exceso                   | Suficiencia          |
| Enseñanza                | Aprendizaje          |
| In/dependencia           | Interdependencia     |
| Éxito                    | Servicio a los demás |
| Control de la naturaleza | Sistemas naturales   |
| Degradación              | Recreación           |

**Fuente: Libro: Whitmore, J. Coaching (Empresa)**

### 5.4.1.3 Poner fin a la culpa

En las empresas en general se suele hablar sobre eliminar la “Cultura de la culpa”, pero también se acostumbra a no hacer nada al respecto. En una filosofía dictatorial, es una tendencia humana, sin embargo, esto guarda relación con la historia, el miedo y el pasado, cuando es necesario que la empresa se centre en la aspiración, la esperanza y el futuro. Al tener un liderazgo dictatorial, implica un miedo a la culpa, y éste inhibe la capacidad de asumir incluso el riesgo más calculado, bloqueando también la capacidad para reconocer, identificar y aceptar con honestidad los fallos del sistema.

#### **5.4.1.4 Reducir el estrés**

El estrés laboral está alcanzando niveles epidémicos. Las personas que trabajan en países con mayor autonomía laboral experimentan menos estrés que las que tienen trabajos con la misma presión, pero con menos autonomía. Esto, en sí mismo, ya sugiere la urgente necesidad de cambiar a prácticas laborales que fomenten la responsabilidad personal. La autoestima es la fuerza vital de la personalidad, y si se suprime o se reduce, la persona hace lo propio. El estrés es una consecuencia de periodos prolongados de supresión.

Ofrecer control personal y capacidad de elección en la medida de lo posible en el puesto de trabajo reconoce y valida la capacidad y la autoestima de los empleados. Los estilos de liderazgo que no lo hacen aumentan el estrés.

#### **5.4.2 Sesiones formales de coaching ejecutivo**

Para mejorar el rendimiento de la fuerza comercial, se propone tener un coaching interno en la organización, este es una habilidad que debe tener el jefe de ventas /Gerente de ventas o el encargado del área de Gestión de Personas, con el fin de alcanzar las metas no por el camino de imposición, sino también de inspiración. Esta figura debe estar en constantemente adiestramiento con un coach externo, el cual junto generen una sinergia y puedan abarcar la estrategia motivacional hacia todo el equipo comercial con un entrenamiento constante.

##### **5.4.2.1 Duración del coaching formal**

Se propone que el coaching formal se desarrolle en un periodo de seis meses. Al espaciar las sesiones a lo largo de varios meses, el coachee cuenta el tiempo suficiente para poner en práctica los hábitos de hacer las cosas, siendo el coach el apoyo. Para realizar el coaching se necesitará tiempo dado que será una colaboración continua, centrada en el desarrollo de las personas y en el cambio conductual sostenible.

El periodo del coaching recomendado para que éste tenga resultados es de 6 meses.

##### **5.4.2.2 Cantidad de horas del coaching**

El objetivo del coaching es motivar a los ejecutivos para que puedan empoderarse del proceso y trabajo respecto a las metas establecidas, por lo cual el primer paso es planificar el tiempo en el que se dará entrenamiento, estableciendo una frecuencia de cada semana para que pueda tener un equilibrio con la actividad comercial y atención al cliente.

El segundo paso, es elegir con el coachee el formato adecuado para cumplir con las sesiones. Se plantea que éste se realice a través de manera mixta, de acuerdo a como se indica en la siguiente tabla.

**Ilustración 5.7. Formato de entrenamiento coaching.**

|   |                   |                      |   |                      |  |
|---|-------------------|----------------------|---|----------------------|--|
|   | <b>Semana 1</b>   |                      | <b>Semana 2 a la 24</b>   |                      |  |
| <b>Sesión</b>                                   | Sesión de partida |                      | Sesión de coaching periódica  |                      | Sesión de evaluación                                   |
| <b>Formato</b>                                  | Presencial        | <b>Feedback 360°</b> | Combinación de sesiones presenciales y virtuales  | <b>Feedback 360°</b> | Presencial   |
| <b>Duración</b>                                 | 1 hora            |                      | 12 sesiones virtuales de 45 minutos con frecuencia de cada 2 semanas.<br>Una sesión presencial de 60 minutos. |                      | 60 minutos en el plazo de 1 mes tras la última sesión. |
| 12 horas de formato mixto a lo largo de 6 meses |                   |                      |   |                      |  |

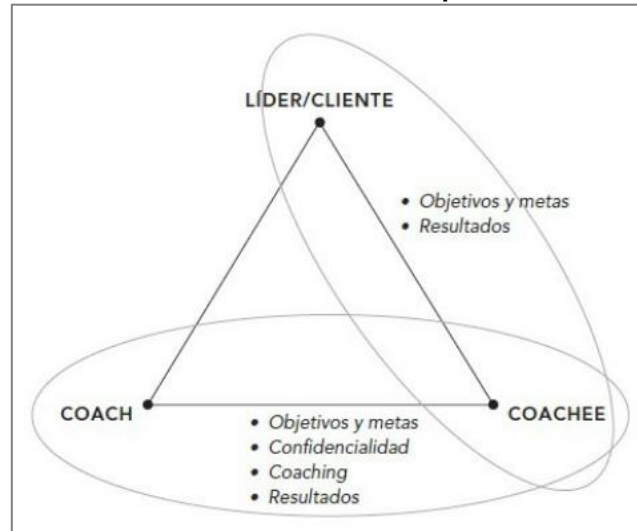
**Fuente: Whitmore, Sir John. Coaching (Empresa). Ediciones Paidós.**

▪ **Reunión de primera sesión**

En ésta se conoce al equipo comercial, siendo una oportunidad para que comprueben que puedan trabajar en conjunto. Es habitual que se le indique al equipo la química que se generó, y así establecer una relación de colaboración. Al establecer la confidencialidad con el equipo, se definen los límites desde el principio. Sin confidencialidad, los coachees, y sobre todo en el marco de la organización, no estarán dispuestos a compartir información sensible que podría ser importante para el proceso de coaching, que, por lo tanto, verá limitado su impacto positivo.

Es importante diseñar en conjunto el coach con el equipo, el cómo se implicarán en el proceso y el coach le debe transmitir la información al equipo.

**Ilustración 5.8. La confidencialidad es crucial para la relación de coaching**



**Fuente: Whitmore, Sir John. Coaching (Empresa). Ediciones Paidós.**

Se debe comunicar entre el coach y el equipo comercial las metas y los objetivos al principio de la relación y los resultados al final de la misma. Éstas son oportunidades fantásticas para ayudar al equipo a potenciar su relación con la organización y crear alineamiento entre el uno y la otra.”

**Dentro de este proceso se requiere:**

- ✓ Ayudar al equipo comercial a mantener conversaciones con su líder que lo ayude a asumir la responsabilidad de sus metas y objetivos.
- ✓ Si el equipo no está plenamente comprometido con sus metas y objetivos, hay que explorar qué los bloquea y ayudarlos a encontrar los recursos en su interior para mantener conversaciones honestas con su líder. Normalmente, estas conversaciones facilitarán que se alineen.

Una sesión de partida efectiva cerrará un compromiso de coaching efectivo. Tal y como sugiere su nombre, el propósito de la sesión de partida es sentar las bases de la relación de coaching con el coachee, y es muy importante que le dedique el tiempo suficiente.

▪ **Entre sesiones**

Recuerde que el verdadero trabajo sucede entre las sesiones, cuando el equipo comercial prueba de forma consciente maneras distintas de hacer las cosas y pone el aprendizaje en práctica en la vida y en el trabajo. Este es uno de los motivos por los que la responsabilidad, la evaluación y el seguimiento son fundamentales, dejando un registro de los resultados deseados y de las acciones acordadas.

**En general, las siguientes sesiones de coaching seguirán una estructura parecida a esta:**



- ✓ Recapitulación y seguimiento de la última sesión
- ✓ Determinación de los objetivos de la presente sesión Coaching
- ✓ Determinación de responsabilidad sobre las acciones acordadas

#### ▪ **Feedback 360°**

Una sesión de feedback 360° puede ser un punto de referencia muy útil para comparar el antes y el después del proceso de coaching. Consiste en una entrevista a las personas que conforman el equipo de trabajo, para obtener una visión 360° del impacto que ha ejercido el coaching en ellos. Se sugiere programar un 360° al llegar a la mitad del programa de 6 meses.

#### ▪ **Evaluación**

Le evaluación del impacto que el proceso de coaching ha ejercido en el equipo comercial, de manera más amplia en la organización y la obtención de una cifra para el ROI necesitará de un estudio financiero amplio, el cual está presente en capítulo de Evaluación Económica y Financiera.

### **5.4.3 Coaching para equipos de alto rendimiento**

Al tener el equipo identificado para la aplicación del coaching y poderse instaurar una cultura de esto, será necesario que se desarrollen las habilidades que caractericen las conversaciones de coaching.

- ✓ El coach ha de aproximarse al equipo con confianza en las capacidades del equipo para explorar distintas maneras de conseguir el objetivo. Además, si quiere movilizar plenamente el potencial del equipo en su conjunto, el coach ha de tener claro lo siguiente: Un equipo tiene entidad propia, con inteligencia que podemos aprovechar.
- ✓ El coaching puede movilizar la inteligencia y el potencial colectivos del equipo si revela, en lugar de pisotear o corregir, la dinámica existente en el equipo.
- ✓ El objetivo del proceso de coaching es crear conciencia colectiva y generar corresponsabilidad y alineamiento en el equipo.

#### **5.4.3.1 Fases de desarrollo del equipo comercial**

La tarea del coach consistirá en conocer la identidad del equipo comercial, con el cual va a estar involucrado, reforzando la identidad y desarrollando el potencial. Será útil detectar la fase de la “vida” se encuentra el equipo de trabajo, ya que hay varias normas generales acerca de las distintas fases de desarrollo que son aplicables a todos los equipos. Este equipo de trabajo tiene un mix de personas con conocimientos multidisciplinarios, en las áreas de Mecánica, Eléctrica, Electrónica y Automatización, teniendo así su propia personalidad, talentos y fortalezas. Es importante señalar que los equipos no maduran de inmediato, estas personas se han ido desarrollando a lo largo de la “primera infancia”,

“infancia” y “la adolescencia<sup>2</sup>, necesitando tiempo para desarrollarse plenamente y alcanzar a la fase interdependiente de la curva de rendimiento.

#### ▪ **Fase de Inclusión**

En esta fase, los miembros del equipo comercial establecen si son y si sienten que son un miembro del equipo. Es entendible que en esta primera fase se manifieste la ansiedad y la introversión. Cuando se enfrenta a un entorno social nuevo, el cerebro está muy ocupado intentando mantener gratitud, el cerebro está ocupado intentando mantener seguridad, centrándose las personas en conseguir la aceptación.

Es posible que los miembros del equipo no sean mentalmente muy productivos en este punto, ya que se centran en sus propias necesidades y preocupaciones emocionales.

En esta parte, el líder que esté ejerciendo el coaching marcará el ejemplo y el tono, convirtiéndose esto en la norma del grupo, por lo cual es recomendable que se demuestre de manera honesta y con apertura, incluso pudiendo hablar de sus emociones y puntos débiles.

#### ▪ **Fase de afirmación**

Al ya estar los miembros del grupo incluidos, se propone hacer otra dinámica grupal, ésta se llamará *Afirmación Individual*, siendo parte de la etapa intermedia, en esta fase será necesario el control, ya que será el momento donde se exprese el poder y se amplíen las fronteras.

Es una fase de asignación de roles y funciones. La competencia interna en el equipo suele ser muy intensa, lo que conllevaría un gran rendimiento individual, pero a veces consta de los demás. Es una fase en el que las personas tantean y descubren sus puntos fuertes y el equipo puede compensar con productividad lo que le falta en cohesión, siendo así una fase importante y valiosa, donde uno de los desafíos que pueden estar presentes es el desacuerdo con el líder, antes de que el equipo pueda aceptar y estar de acuerdo con él.

El líder ofrecerá responsabilidades a los miembros del equipo comercial, motivándolos y la aceptación de éstas. Es importante que el líder admita los desafíos, y no sentirse amenazado, afirmándose de su propia autoridad para controlar el proceso. Se debe encontrar el punto de equilibrio.

Pasar de esta fase, supone superar la norma, aplicando el coaching.

#### ▪ **Fase de cooperación**

En la cooperación no es necesario que todo deba ser alegría o dulzura. De hecho, esto puede ser un peligro de la cooperación, ya que el grupo pueda sentirse tan cómodo que no dé cabida a los desacuerdos y no se generen conflictos; recordando que los conflictos son productivos ya que son espacios para mejorar. Los equipos más productivos son muy cooperativos, pero conservan una dinámica que el coach debe preservar.

#### ▪ **Fase de cocreación**

Esta es la fase de transformación y de evolución individual y también de la organización. En esta parte el equipo comercial ya debe estar consciente de que es más grande que la suma de sus partes y de que el equipo es el espacio en el que puede desplegarse el potencial de la organización.

El coach debe crear un espacio seguro para que los miembros del equipo puedan expresar sus temores, incomodidades y necesidades, fomentará la fortaleza emocional, la autoestima, la fuerza y la corresponsabilidad del equipo. Cuando el coach ayuda al equipo a ser consciente de la fase en que se encuentran, los invita a asumir el compromiso del proceso de desarrollo y a la adaptación.

“Esto no es un proceso lineal, sino una sucesión de progreso, estancamiento, salto hacia delante, regresión y desarrollo”. (Whitmore, 2002)

**Tabla 5.8. Fases del desarrollo del equipo**

| Etapas del desarrollo del equipo | Cultura          | Características  | Pirámide de Maslow                                       |
|----------------------------------|------------------|--|--|
| Concreción<br>(Desempeño)        | Interdependencia | Energía dirigida a valores compartidos y al mundo exterior | Autorrealización   |
| Cooperación<br>(Normalización)   |                  | Energía dirigida a objetivos comunes                       | Autoestima   |
| Afirmación<br>(Conflicto)        | Independencia    | Energía centrada en la competencia interna                 | Estima de los demás                                      |
| Inclusión<br>(Formación)         |                  | Dependencia  | Energía de cada uno de los miembros dirigido al interior |

Fuente: Whitmore, Sir John. Coaching (Empresa). Ediciones Paidós.

## 5.5 Diagnóstico del equipo comercial

### 5.5.1 Evaluación de las difusiones del equipo comercial

El siguiente cuestionario diagnóstico, es una herramienta sencilla de diagnóstico, que ayuda a evaluar la situación actual del equipo objeto de estudio, siendo una forma de saber en qué aspectos se debe enfocar la gestión como líder. En este cuestionario se evaluará las cinco disfunciones de un equipo, según el autor Patrick Lencioni.

Para la evaluación, se le entregó una puntuación de la efectividad de la siguiente manera:

Habitual: 3, A veces: 2, Casi nunca: 1

**Tabla 5.9. Evaluación de la efectividad del equipo**

| ID | PREGUNTAS  | Puntuación |   |         |   |            |   |                        |                        |                        |                        | Promedio <sub>D</sub> |                        |                        |                        |                        |                        |                         |          |
|----|--|------------|---|---------|---|------------|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|----------|
|    |  | Habitual   | 3 | A veces | 2 | Casi nunca | 1 | Ejecutivo <sub>1</sub> | Ejecutivo <sub>2</sub> | Ejecutivo <sub>3</sub> | Ejecutivo <sub>4</sub> |                       | Ejecutivo <sub>5</sub> | Ejecutivo <sub>6</sub> | Ejecutivo <sub>7</sub> | Ejecutivo <sub>8</sub> | Ejecutivo <sub>9</sub> | Ejecutivo <sub>10</sub> | Analista |
| 1  | Los miembros del equipo expresan sus ideas sin miedo o reserva.  | 3          | 3 | 3       | 3 | 3          | 3 | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                     | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                       | 3        |
| 2  | Los miembros del equipo señalan las deficiencias o problemas de los demás.   | 3          | 3 | 3       | 3 | 3          | 3 | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                     | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                       | 3        |
| 3  | Los miembros del equipo entienden las responsabilidades de cada persona y saben cómo aporta valor al trabajo del equipo.   | 2          | 1 | 1       | 2 | 2          | 3 | 2                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                     | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                       | 2        |
| 4  | Los miembros del equipo sinceramente dicen "lo siento" si han ofendido a otro miembro.   | 3          | 1 | 3       | 2 | 3          | 3 | 3                      | 2                      | 2                      | 1                      | 1                     | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                       | 2        |
| 5  | Los miembros del equipo abandonan sus intereses personales para perseguir los objetivos del equipo.  | 3          | 1 | 1       | 1 | 1          | 1 | 1                      | 3                      | 1                      | 1                      | 1                     | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                       | 1        |
| 6  | Los miembros del equipo admiten libremente cuando han cometido un error o tienen una habilidad débil.  | 3          | 2 | 3       | 2 | 3          | 2 | 3                      | 2                      | 1                      | 1                      | 1                     | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                       | 2        |
| 7  | Las reuniones de equipo son interesantes, no aburridas.  | 3          | 2 | 3       | 3 | 3          | 3 | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                     | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                       | 3        |
| 8  | Después de cada reunión, los miembros del equipo están seguros de que han llegado a un acuerdo, incluso después del debate, y de que todos se hayan registrado en la misión. | 1          | 1 | 1       | 1 | 1          | 1 | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                     | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                       | 1        |
| 9  | Si el equipo no logra sus objetivos, la moral sufre.   | 2          | 2 | 2       | 2 | 3          | 3 | 3                      | 2                      | 3                      | 1                      | 3                     | 1                      | 3                      | 1                      | 3                      | 1                      | 3                       | 2        |
| 10 | Las reuniones del equipo abordan problemas críticos, incluso si son difíciles de discutir.   | 3          | 3 | 3       | 3 | 3          | 3 | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                     | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                       | 3        |
| 11 | Los miembros del equipo se preocupan por decepcionar a sus compañeros de equipo  | 1          | 1 | 1       | 1 | 1          | 1 | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                     | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                       | 1        |
| 12 | Los miembros del equipo son conscientes de las vidas de los demás y hablan de ellos fácilmente.  | 2          | 2 | 2       | 2 | 2          | 2 | 2                      | 2                      | 2                      | 2                      | 2                     | 2                      | 2                      | 2                      | 2                      | 2                      | 2                       | 2        |
| 13 | Los miembros del equipo finalizan las discusiones con decisiones firmes y tareas procesables para realizar.  | 3          | 2 | 2       | 1 | 1          | 3 | 3                      | 1                      | 2                      | 1                      | 2                     | 1                      | 2                      | 1                      | 2                      | 1                      | 2                       | 2        |
| 14 | Los miembros del equipo cuestionan y discuten entre ellos para determinar tácticas y planes.   | 3          | 3 | 3       | 3 | 3          | 3 | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                     | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                      | 3                       | 3        |
| 15 | Los miembros del equipo se elogian libremente entre sí, pero objetan el redamo de crédito individual.  | 1          | 1 | 1       | 1 | 1          | 1 | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                     | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                      | 1                       | 1        |

Fuente: Elaboración propia

Luego de responder el cuestionario de la tabla 13, se consolidan las 15 preguntas por subrubros, de la siguiente manera:

**Tabla 5.10. Promedio de las difusiones del equipo comercial**

| Columna 1             |            | Columna 2          |            | Columna 3           |            | Columna 4                  |            | Columna 5                           |            |
|-----------------------|------------|--------------------|------------|---------------------|------------|----------------------------|------------|-------------------------------------|------------|
| Ausencia de confianza |            | Temor de conflicto |            | Falta de compromiso |            | Evasión de responsabilidad |            | Falta de atención en los resultados |            |
| ID Preguntas          | Puntuación | ID Preguntas       | Puntuación | ID Preguntas        | Puntuación | ID Preguntas               | Puntuación | ID Preguntas                        | Puntuación |
| 4                     | 2          | 1                  | 3          | 3                   | 2          | 2                          | 3          | 5                                   | 1          |
| 6                     | 2          | 7                  | 3          | 8                   | 1          | 11                         | 1          | 9                                   | 2          |
| 12                    | 2          | 10                 | 3          | 13                  | 2          | 14                         | 3          | 15                                  | 1          |
| Total                 | 6          | Total              | 9          | Total               | 4          | Total                      | 7          | Total                               | 5          |

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido el promedio de cada columna, los resultados a interpretar para cada uno de los 5 obstáculos o disfunciones arriba identificados es la siguiente:

- ✓ Un puntaje de 8 a 9 indica que la disfunción probablemente no es un problema para el equipo.
- ✓ Un puntaje de 6 a 7 significa que la disfunción puede ser un problema.
- ✓ Un puntaje de 3 a 5 significa que la disfunción es un problema y necesita resolverse.

Para la evaluación de las difusiones del equipo comercial, se detectó que es importante trabajar en la *Ausencia de la confianza*, ya que podría ser un problema al igual que la *evasión a la responsabilidad*.

Dos difusiones críticas que deben ser prioritarias a trabajar es *la Falta de compromiso* y *la Falta de Atención de los resultados*.

**Ilustración 5.9. Disfunciones de un equipo de Alto desempeño**



Fuente: Libro Lencioni, P (2003).

#### 5.5.1.1 Disfunción de falta de compromiso

Al ser evaluada ésta como crítica, se debe trabajar eficazmente para que todos los miembros se respalden y se comprometan con los objetivos. Sin compromisos, los esfuerzos se disipan, el trabajo no es trabajo en equipo y los miembros tienden a enfocarse en objetivos individuales.

### **Para construir compromiso se recomienda:**

- **Decisión por consenso:** la toma de decisiones por consenso involucra a todos. Naturalmente, si las personas no están de acuerdo con una acción o visión, estarán menos contentas con la decisión final. Pero una decisión consensuada permite que todos sean escuchados y exige que todos respalden y se comprometan con la decisión final. El líder no debe presentar una solución y exigir asentimiento. Al reconocer las áreas de desacuerdo, los miembros del equipo podrán encontrar una solución aceptada por todos.
- **Fiabilidad:** entendiendo que no tomar "ninguna decisión" es el peor resultado posible, los miembros del equipo confían en la decisión, sea lo que sea, como la mejor alternativa. Una decisión clara, cierta y confiable, supera la procrastinación y el aplazamiento, y los miembros del equipo se comprometen.
- **Conclusión:** utiliza un breve resumen al final de cada reunión para resumir cada decisión o resolución, de modo que los miembros puedan entender y comunicarse con los demás. A menudo, el resumen revela un desacuerdo o una diferencia en la comprensión sobre lo que el equipo ha acordado hacer. Abordar esas discrepancias ayuda a construir el compromiso.
- **Establecer plazos:** establecer una fecha determinada para completar tareas es una forma de garantizar que las personas se comprometan.
- **Análisis de escenarios:** los miembros discuten varios escenarios mientras intentan resolver un problema. Ver el peor escenario posible puede ayudarles a comprometerse con algo mejor.
- **Comprometerse con cosas pequeñas:** tomar decisiones y comprometerse con ellas cuando hay poco en juego ayuda a construir el músculo de compromiso para atacar, después, problemas más grandes y de mayor peso.

#### **5.5.1.1.1 Plan de acción para superar la falta de compromiso**

- **Se debe hacer partícipe al equipo comercial para la toma de decisiones:** Para esto se propone comenzar por decisiones pequeñas, para ir acostumbrando al equipo a la toma de decisiones, y pasar posteriormente a decisiones más trascendentes e importantes para el equipo, como: cuál segmento de clientes en la cartera va a dar prioridad y seguimiento primeramente y por qué, así como también, cómo abordar los clientes que son atendidos por duplas o más de un ejecutivo.

- **Implementa en todas las reuniones:** Hacer un resumen al finalizar cada reunión de todas las decisiones tomadas y acciones a poner en marcha. Fijar plazos para cada una de las acciones y tareas a realizar.

**Tabla 5.11. Cuadro resumen de minuta.**

| Decisión | Acción | Quien la llevará a cabo | Fecha máxima de realización | Observaciones |
|----------|--------|-------------------------|-----------------------------|---------------|
|          |        |                         |                             |               |
|          |        |                         |                             |               |
|          |        |                         |                             |               |
|          |        |                         |                             |               |
|          |        |                         |                             |               |
|          |        |                         |                             |               |

Fuente: Elaboración propia

#### 5.5.1.2 Falta de atención de los resultados

Cuando el equipo no persigue un objetivo común o cuando se centra en objetivos personales, el equipo pierde. Para mejorar el rendimiento, es necesario que los miembros se comprometan públicamente a lograr los objetivos del equipo.

#### Cómo ayudar a que el equipo se enfoque en los resultados:

- **Hacer públicas las metas:** los equipos que están dispuestos a comprometerse públicamente con resultados específicos tienen más probabilidades de trabajar apasionadamente para lograr esos resultados.
- **Vincular recompensas con los resultados:** se debe recompensar a los miembros del equipo cuando logren sus objetivos, y no recompensar si no se cumplen los resultados.

#### 5.5.1.3 Plan de acción para la falta de atención de los resultados

##### Marcador de un partido de fútbol

- **Crear una medida continuamente visible:** Debe ser clara e inequívoca del funcionamiento del equipo. La medición dependerá del equipo.
- **Utilizar un número limitado de factores a medir:** Para que sigan siendo útiles y no se conviertan en una distracción. No sólo el cómo va en su plan de ventas anual, evaluándose mes a mes, sino también KPI's de seguimiento de oportunidades en sus respectivos clientes.

- **Establece un plan de recompensas basado en los resultados:** El sistema de recompensas estará basado en resultados individuales, pero también recompensas al resultado del equipo, éstas deben estar siempre en consonancia.

### 5.5.2 Variables a consolidar en el equipo de alto desempeño

- ✓ Claridad en las metas
- ✓ Compromiso frente a un propósito común
- ✓ Responsabilidad individual y compartida
- ✓ Liderazgo participativo
- ✓ Habilidades complementarias
- ✓ Enfoque al método de trabajo compartido
- ✓ Claridad respecto a la participación y el aporte de cada miembro del equipo
- ✓ Presencia de confianza
- ✓ Apertura al conflicto
- ✓ Atención a los resultados
- ✓ Relacionamiento y comunicación basada en el reconocimiento apreciativo

### 5.6 Obtener resultados en conjunto

Una vez conformado el equipo comercial, aplicando el coaching e identificado la fase en la que se encuentra, es el momento de utilizar los recursos que se disponen para convertir el equipo en uno de alto rendimiento.

Para llevar a cabo este propósito, lo primero es tener claro lo siguiente: “se necesita lo mejor de cada integrante”. En esta función nuevamente el líder cobra un rol fundamental, debiendo persuadir a cada integrante de entregar lo mejor, todo en función del logro de las metas conjuntas. Para sacar lo mejor de cada integrante es necesario:

- **Saber exactamente qué es lo que se trata de lograr**

Antes de persuadir a los demás con relación a algo, es necesario saber qué es exactamente lo que se está buscando. Hay tres pasos que dar para alcanzar una meta: decidir lo que queremos; saber cuánto estamos dispuestos a ceder y salir en su búsqueda. Para ello se hará uso del análisis de las 5C.



Tabla 5.12. Análisis de 5C en los equipos de trabajo

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Consideración</b> | ¿Cuál es la respuesta que se requiere?  |
| <b>Credibilidad</b>  | ¿Qué es lo que tengo que hacer para lograr la respuesta requerida?  |
| <b>Contenido</b>     | ¿Qué tengo que decir para lograr la respuesta requerida?  |
| <b>Convicción</b>    | ¿Cómo tengo que decirlo?  |
| <b>Conclusión</b>    | ¿Qué pasos tengo que dar para lograr la respuesta requerida? Ahora que he dicho, sentido y que estoy decidido a hacer algo, ¿qué tipo de acción debo tomar? |

Fuente: Aplicación de herramientas para la gestión de equipos de trabajo, curso DUOC

- **Capacidad de persuasión:** El líder debe tener la capacidad para inducir a su equipo, mover y obligar con razones, a creer o hacer algo. Para conseguir un equipo de alto rendimiento, es importante la persuasión. Cuando los integrantes de un equipo no están convencidos que lo que deben o no hacer, manejan las razones detrás del objetivo propuesto, su desempeño será deficiente.
- **Ponerse en el lugar del otro:** El líder se asegurará de las razones específicas por las que otra persona necesita de la persuasión y por qué tal vez la han rechazado. ¿Qué hay en sus metas que producen rechazo o resentimiento? ¿cuál de las prioridades o de las necesidades de esa persona están amenazadas por sus metas? ¿cómo se podrían aliviar esos temores?

Al ponerse en el lugar del otro, se sienten sus necesidades y es posible abordar de mejor manera los asuntos que preocupan a los demás.

- **Exponer los problemas oportunamente:** Abordar los problemas de frente. Esto establece la base de confianza necesaria en cualquier relación. De no hacerlo, se levantarán barreras y sentimientos negativos, creando una brecha en la credibilidad. El líder encargado del equipo comercial debe tener en mente que en algún momento deberá enfrentar los problemas y siempre es mejor hacerlo lo antes posible, evitando que se vuelvan insuperables.
- **Estar dispuesto y preparado a arriesgarse:** La mayoría de las personas teme fallar al momento de defender su punto de vista, el líder debe tener en cuenta esto y estar convencido de que su visión es la mejor, argumentando de forma clara y segura, de

manera de transmitir seguridad a la persona que le escucha. El miedo es la causa más segura del fracaso. Hay que tener el valor de presentar todos los aspectos de un caso y marcharse preparado para una posible derrota. Con una adecuada preparación, el líder conseguirá su objetivo: lograr que el otro saque lo mejor de sí.

- **Tratar el tema con entusiasmo:** Al estar seguro en los argumentos planteados y tener confianza en ellos, se debe insistir en la posición planteada sin perder el entusiasmo. La persuasión es un proceso y puede ser dificultoso, al encontrar la férrea oposición de la otra parte, sin embargo, el líder no debe perder su vitalidad, luchando por transmitir a cada integrante del equipo su visión sobre aquello que considera correcto.

## 6 ANÁLISIS ESTRATEGICO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Luego de haber efectuado el desarrollo y gestión del equipo comercial apuntando a un equipo de alto rendimiento pilar importante de un plan transformacional, en este capítulo se evaluará las fuerzas digitales a las que se le hará foco para alcanzar el objetivo planteado en este trabajo de grado, como parte de las estrategias para alcanzar la transformación digital.

Las tecnologías digitales transforman la forma en que debemos pensar en la competencia. Cada vez más, se está compitiendo no sólo con empresas rivales del sector industrial en este caso, sino también con empresas de otros sectores que nos sustraen clientes con sus nuevas ofertas digitales.

Ilustración 6.1. Los 5 dominios de la Transformación Digital



Fuente: Rogers, David L. Guía estratégica para la transformación digital (2021)

En estos cinco dominios, las tecnologías digitales están redefiniendo muchos de los principios subyacentes de la estrategia y cambiando las reglas con las que las empresas deben operar para tener éxito.

## 6.1 Encuesta de satisfacción

A continuación, se llevó a cabo con el cálculo del Índice de Satisfacción Neto (NPS) (Información de cálculo en Capítulo 13.2 Anexo B)

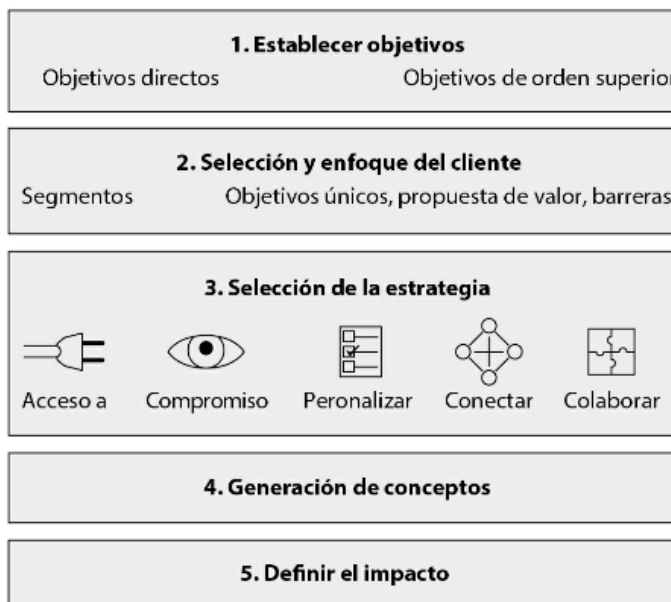
Respecto a los resultados arrojados, se evidenció que la atención al cliente ha sido evaluada de manera satisfactoria con un alto porcentaje, esto se entiende, ya que en el transcurso del año los ejecutivos han ido trabajando de manera relacional con sus carteras, en el cual han ido conociendo a sus clientes (empresas), no obstante, los que dieron menor valoración indicaron que los procesos operacionales son bastante lentos, lo cual hace entorpecer la gestión del ejecutivo respecto al flujo de la venta y cierre de ésta. Para ello será necesario evaluar una estrategia que logre mejorar este déficit operacional y por ende, aumentar la ventaja competitiva de la compañía, estas estrategias serán evaluadas en los siguientes capítulos.

Al obtener este feedback, para mejorar la atención al cliente, se plante un plan de acción con las estrategias a continuación (capítulo 6.2)

## 6.2 Aplicación de estrategias para la red de clientes en Lureye

Se hace uso de la metodología que indica el autor David Rogers, en su libro de “*Transformación Digital*”, donde se plantea un instrumento de cinco pasos para generar las ideas estratégicas.

Ilustración 6.2. Generador de estrategia de red de clientes



Fuente: Rogers, David L. Guía estratégica para la transformación digital (2021)

### ▪ Selección de la estrategia

Basado en el modelo conceptual (ilustración 6.2 Generador de estrategia de red de clientes), se plantean las siguientes estrategias

- ✓ **Acceso a la información:** Ser más rápido, más accesible, para lograr estar en todas partes y siempre disponible para los clientes. Al ser una empresa tradicional, y siendo sólo el mecanismo de comunicación el área del Call Center, es importante aperturar otras opciones de comunicación digital cómo: Chatbot, subir el CRM a la nube y que el cliente categorizado como revendedor u OEM pueda tener acceso a la cantidad de stock de los productos.
- ✓ **Compromiso:** Convertirse en una fuente de contenido valioso para los clientes, entregando información de novedades de productos, casos de éxito y funcionalidades a través de las diferentes plataformas de comunicación.
- ✓ **Personalizar oferta:** De manera flexible, que logre adaptarse a las necesidades de los clientes. Actualmente se entrega la oferta completa al cliente, donde éste no necesariamente puede estar interesado en todas las líneas de producto.
- ✓ **Gestión en la conexión:** Comunicar, y ser parte de las conversaciones de los clientes (la red LinkedIn es una opción). Esto es una tendencia, el cual se ha vuelto importante para obtener mayor participación en el mercado, y para ello la comunicación debe ser directa con el área de Marketing, quien es el encargado de manejar las RRSS.
- ✓ **Colaboración con los clientes:** Invitar a los clientes para ayudar a construir la empresa. Para ello se plantea generar alianzas con empresas de Ingeniería e integradores, para ofrecerles los productos de la marca y que estos participen en proyectos entregando soluciones con el respaldo de la compañía.

Estas estrategias son propuestas que se plantean para el desarrollo de las ventajas competitivas de la empresa, respecto al auge del mercado, y que aún no están presentes en la forma tradicional de operar la organización.

#### ▪ **Generación del concepto**

El concepto de la venta en esta compañía es la confianza, “soluciones que dan valor a través de la confianza”, para lograr a llegar ser partner del cliente es importante tener este concepto claro y basado en esto, la transmisión y comunicación de la oferta se basará en el trato (conocer bien el cliente), es decir, el tipo de industria y los dolores que presenta y puede presentar, para anticiparse a la solución requerida, y así los clientes puedan suscribirse en función de sus intereses.

#### ▪ **Definición del impacto**

Se propone realizar nuevas encuestas de manera regular para medir la satisfacción (NPS), a su vez, ver el crecimiento de las ventas a través de los diferentes canales digitales, midiendo así el porcentaje de crecimiento.

La red de clientes internos en la compañía junto a sus colaboradores, será fundamental para la transformación digital de la organización, esta transformación comienza con la aplicación de las mismas estrategias mencionadas en el capítulo, ayudando a los equipos internos a lograr sus objetivos.

**Tabla 6.1. Cronograma de Aplicación de la Estrategia**

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES            |  | MESES |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|--------------------------------------|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA          |  | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <b>ACTIVIDADES</b>                   | <b>RECURSOS</b>  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>ACCESO A LA INFORMACIÓN</b>       |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Chatbot                              | 1 Desarrollador de Software, 1 Scrum Master, 1 Product Owner   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Subir CRM al Cloud                   |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>COMPROMISO</b>                    |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Preparación de casos de éxitos       | Servicio externo de Marketing: Community Manager, Diseñador Gráfico  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Difusión de casos de éxito           |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Revista digital Lureye               |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>PERSONALIZAR OFERTA</b>           |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>Motores</b>                       |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Minería y Proyectos                  | 1 Product Manager de la línea de Motores, Servicio externo de Marketing  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Forestal y Celulosa                  |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Manufacturera                        |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Alimentos                            |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Química                              |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>Variadores de Frecuencia</b>      |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Minería y Proyectos                  | 1 Product Manager de la línea de Variadores de Frecuencia, Servicio externo de Marketing   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Forestal y Celulosa                  |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Manufacturera                        |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Alimentos                            |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Química                              |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>Reductores</b>                    |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Minería y Proyectos                  | 1 Product Manager de la línea de Reductores, Servicio externo de Marketing   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Forestal y Celulosa                  |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Manufacturera                        |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Alimentos                            |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Química                              |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>Equipos de levante</b>            |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Minería y Proyectos                  | 1 Product Manager de la línea de Equipos de Levante, Servicio externo de Marketing   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Forestal y Celulosa                  |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Manufacturera                        |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Alimentos                            |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Química                              |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>Proyectos eléctricos</b>          |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Minería y Proyectos                  | 1 Jefe de Proyectos, Servicio externo de Marketing   |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Forestal y Celulosa                  |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Manufacturera                        |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Alimentos                            |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Química                              |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>GESTIÓN EN LA CONEXIÓN</b>        |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| <b>COLABORACIÓN CON LOS CLIENTES</b> |  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                                      | Área de Marketing  |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                                      | Reuniones Zoom con los clientes, dando entrenamiento de ingeniería de los productos que se ofertan de acuerdo al alcance del cliente |       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Conversión de los datos en activos

El papel de los datos para las empresas está cambiando drásticamente hoy en día. Muchas empresas que han utilizado datos como parte específica de sus operaciones durante años están descubriendo ahora una revolución: los datos están llegando de nuevas fuentes, se están aplicando a nuevos problemas y se están convirtiendo en un motor clave de la innovación.

En este paso se debe hacer un esfuerzo creativo y generador de ideas, para ello se propone reunir a un grupo multidisciplinario que estén dispuestas a esforzarse para generar nuevas ideas (Ventas, Marketing, TI).

**Tabla 6.2. Cambios en los supuestos estratégicos de la era analógica vs. la digital**

| De  | A   |
|---|---|
| Los datos son caros de generar en la empresa.             | Los datos se generan continuamente en todas partes.                 |
| El desafío de los datos es almacenarlos y administrarlos. | El desafío de los datos es convertirlos en información valiosa.     |
| Las empresas solo utilizan datos estructurados.           | Los datos no estructurados son cada vez más útiles y valiosos.      |
| Los datos se gestionan en silos operativos.               | El valor de los datos está en conectarlos a través de los silos.    |
| Los datos son una herramienta para optimizar procesos.    | Los datos son un activo intangible clave para la creación de valor. |

Fuente: Rogers, David L. Guía estratégica para la transformación digital (2021)

### 6.3.1 Estrategia de datos en la organización

- **Recolección de diversos tipos de datos:** Los datos de los clientes son muy variados, desde datos de transacciones, pasando por encuestas a los clientes, revisiones y comentarios en las redes sociales, hasta el comportamiento de los clientes en las búsquedas y los patrones de navegación en su sitio web.

**Uso de datos como una capa predictiva en la toma de decisiones:** En el escenario actual, la empresa tiene el histórico de datos y sólo los usa de manera superficial para estimar proyecciones y tendencias, es por ello que, el uso de los datos para la toma de decisiones fundamentadas en todos los aspectos del negocio.

- **Observación de lo que hacen los clientes y no lo que dicen:** Se incluyen acciones como transacciones, búsquedas en línea (una medida poderosa de las intenciones de tus clientes), datos del flujo de clics (qué páginas visitaron, dónde hicieron clic y qué incluyeron en sus carros de compra) y medidas directas de datos de compromiso (en qué artículos de tu boletín informativo los clientes hicieron clic para leer). Los datos sobre el comportamiento son siempre los mejores datos de los clientes.
- **Combinación de datos entre silos:** Se propone estudiar los datos de los clientes que han generado transacciones en las diferentes empresas del holding, ya que actualmente esta información sólo se maneja el área de finanzas para evaluar el nivel de crédito que se le otorga a cada cliente, sin embargo, en la mirada de cada dependencia, éstas no tienen acceso a la información del mismo cliente que genera valor a las otras empresas parte del holding.

### 6.3.2 Convertir los datos de los clientes en valor

A medida que Lureye va generando más transacciones, reunirá más datos y estos se convertirán en activos poderosos. Luego, el reto está en aplicar continuamente estos activos para crear nuevo valor.

- **Plantilla 1. Visión, revelar lo invisible:** Al revelar relaciones, patrones conductuales que inicialmente son invisibles, los datos pueden proporcionar un inmenso valor a las empresas, proporcionar información sobre la psicología del cliente, es decir, percepción de la marca o producto, influencia en las decisiones, y cómo predecir las decisiones del cliente. Los datos también ayudarán a medir el impacto de acciones específicas en la psicología del cliente, como el gasto de marketing o mezcla de canales de distribución.
- **Plantilla 2. Segmentación, acotar el campo:** Al reducir el campo de posibles públicos e identificar quién es el más relevante para una empresa, los datos de los clientes pueden ayudar a obtener mayores resultados de cada interacción con ellos. La forma en que un cliente se segmenta también puede cambiar en tiempo real, ya que los clientes se asignan a un segmento u otro en base a datos de comportamiento.

Se propone estudiar el valor del ciclo de vida, y que éste sea una métrica para segmentar a los clientes en función de su valor a largo plazo para la empresa.

- **Plantilla 3. Personalización, adaptar a medida:** En esta fase, donde la empresa se dirige de manera inteligente a microsegmentos de clientes, será necesario tratar a cada uno de ellos de manera diferente, de la manera más relevante y valiosa para ellos. Adaptando sus mensajes, ofertas, precios, servicios y productos a las necesidades de cada cliente, las empresas pueden aumentar el valor que ofrecen.
- **Plantilla 4. Contextualización, proporcionar un marco de referencia**  
Al proporcionar un marco de referencia y demostrar el contexto de cómo las acciones de un cliente se comparan con los de una población más amplia, esto creará un nuevo valor para la empresa tanto como para los clientes.

La comparación de los datos de la empresa con los de otros, también añadirá valor, porque ayuda a los clientes a comprender las probabilidades de los diferentes resultados.

### 6.3.3 Método para generar valor de datos

El método sigue un proceso de cinco pasos para generar nuevas ideas estratégicas para los datos (véase en la ilustración 6.3). Veamos cada uno de los pasos en detalle.



Fuente: Rogers, David L. Guía estratégica para la transformación digital (2021)

▪ **Paso 1. Área de impacto e indicadores claves de rendimiento**

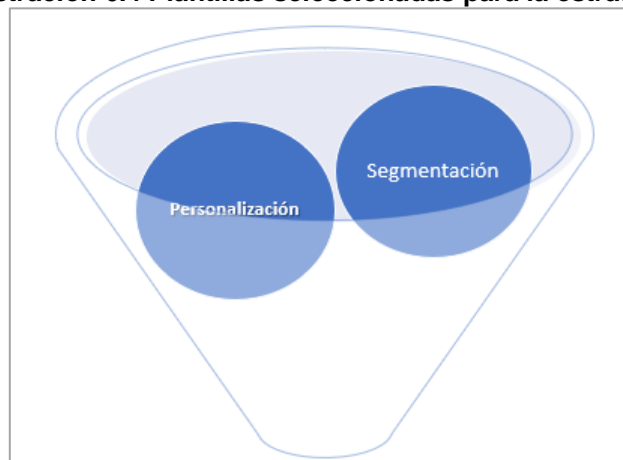
- ✓ Área de negocio que se está buscando impactar: Canal digital de ventas.
- ✓ Objetivos comerciales primarios basado en el objetivo de esta investigación: Segmentar los clientes, para hacer foco en los potenciales y así entregarle un servicio más específico para aumentar las ventas.
- ✓ Indicadores claves de rendimiento: %Ingresos mediante el canal digital, %Fidelización de clientes, otros. %Atracción de clientes potenciales.

▪ **Paso 2. Selección de la plantilla de valor:**

De acuerdo al objetivo comercial que se estableció, ahora se procede a elegir la plantilla necesaria para dar foco, respecto a las cuatro plantillas para la creación de valor, ya descritas previamente.

Se propone hacer foco en dos de las plantillas:

**Ilustración 6.4 Plantillas seleccionadas para la estrategia**



Fuente: Elaboración propia



▪ **Paso 3. Generación del Concepto**

Según el autor David Rogers, luego de haber seleccionado las plantillas de valor para la estrategia, se utilizarán para idear formas específicas en las que los datos puedan aportar más valor a tus clientes y a tu empresa.

- ✓ Para la estrategia de segmentación, se tendrá en cuenta qué tan reducido se requerirá el foco para segmentar, sin dejar afuera posibles clientes potenciales, de manera tal que facilite la personalización de la oferta.
- ✓ Para la estrategia de personalización, se debe tener en cuenta los momentos específicos de la interacción con el cliente que está tratando de personalizar.

En la etapa de generación de conceptos, lo que se requiere es producir ideas específicas para poner los datos a trabajar en el negocio.

▪ **Paso 4. Auditoría de datos**

Ahora que se tiene una estrategia (Segmentación y Personalización), es necesario reunir los datos que se requerirán. Esto comienza con la encuesta de los datos que ya se tienen y que podrían ser utilizados para habilitar o potenciar la estrategia.

A continuación, se identifican los datos que se necesitan todavía. Para el propósito de la estrategia que se ha esbozado. Como se muestra en la tabla 6.6, la segmentación del cliente se realiza por Rubro, subrubro, y si el cliente se adecúa a cada una de las líneas de producto, para así lograr la segmentación.

- ✓ VDF: Variadores de frecuencia
- ✓ MOT: Motores
- ✓ TECL: Tecles o equipos de levante
- ✓ TRP: Transmisión de potencia
- ✓ AUTOM: Automatización
- ✓ PROY: Proyectos eléctricos

**Tabla 6.3. Datos de segmentación de clientes**

| Cliente                          | Rubro               | Subrubro                              | VDF | MOT | TECL | TRP | AUTOM | PROY | Competencia             |
|----------------------------------|---------------------|---------------------------------------|-----|-----|------|-----|-------|------|-------------------------|
| INGENIERIA ESIGSA LIMITADA       | Sector Eléctrico    | Integrador                            | ✓   | ☐   | ☐    | ☐   | ✓     | ✓    | Schneider, abb,         |
| Ice Market                       | INDUSTRIAS MANU     | ELABORACION DE BEBIDAS                | ✓   | ✓   | ✓    | ✓   | ✓     | ✓    | weg, abb, Sew, Danfos,  |
| KSB                              | Minería y Proyectos | Integrador                            | ☐   | ✓   | ☐    | ✓   | ☐     | ☐    | WEG                     |
| MINERA MERIDIAN LTDA.            | Minería y Proyectos | Explotación de Minería                | ✓   | ✓   | ☐    | ✓   | ☐     | ☐    | weg, abb,               |
| VIÑA UNDURRAGA S.A.              | Bebidas y Alimentos | ELABORACION DE BEBIDAS                | ✓   | ✓   | ☐    | ✓   | ☐     | ☐    | Desconocida             |
| Emotron Latin America Spa        | Agroindustria       | Fabricación de productos de metal     | ☐   | ✓   | ✓    | ☐   | ☐     | ☐    | Desconocida             |
| PREFABRICADOS DE HORMIGON GRAU   | Construcción        | Fabricación de productor no metalicos | ✓   | ✓   | ☐    | ✓   | ☐     | ☐    | Weg, abb,               |
| MINERA FLORIDA LTDA              | Minería y Proyectos | Explotación de Minería                | ☐   | ✓   | ☐    | ✓   | ✓     | ☐    | weg, abb,               |
| FORJADOS S. A.                   | Manufacturera       | Fabricación de productos de metal     | ✓   | ✓   | ☐    | ☐   | ☐     | ☐    | Allen-Bradley           |
| KONEN TEK SPA                    | Maestranza          | Servicios                             | ☐   | ✓   | ☐    | ✓   | ☐     | ☐    |                         |
| COMERCIALIZADORA LUAGHER LTDA    | Sector Eléctrico    | Servicios                             | ☐   | ✓   | ✓    | ☐   | ☐     | ☐    | Casa del teclé          |
| POLYTEX S.A.                     | Manufacturera       | Plastico                              | ☐   | ✓   | ☐    | ☐   | ☐     | ☐    | Sargent, Imatesa, Ducas |
| GEOTEC BOYLES BROS S.A.          | Minería y Proyectos | Servicios                             | ☐   | ✓   | ☐    | ☐   | ☐     | ☐    | Desconocida             |
| FASTPACK S.A.                    | Maestranza          | Servicios                             | ✓   | ✓   | ✓    | ☐   | ☐     | ☐    | Desconocida             |
| FORESTAL Y COM. ARBOLITO LTDA.   | Forestal y Celulosa | Fabricación de Papel                  | ✓   | ✓   | ☐    | ✓   | ✓     | ✓    | Ducasse                 |
| GALAICO CHILENA DE CONSERVA S.A. | Alimentos           | Producción de alimentos               | ✓   | ✓   | ☐    | ✓   | ☐     | ☐    | Ducasse                 |
| HORMIGONES Y ARIDOS STA.GLORIA.  | Construcción        | Servicios                             | ☐   | ✓   | ☐    | ✓   | ☐     | ☐    | Desconocida             |
| MOLINO PUENTE ALTO               | Alimentos           | Fabricación de productos de metal     | ✓   | ✓   | ✓    | ✓   | ✓     | ✓    | Desconocida             |
| COMPLEJO INDUSTRIAL MOLYNOR S.A. | Minería y Proyectos | Explotación de Minería                | ✓   | ✓   | ✓    | ✓   | ✓     | ✓    | Desconocida             |

Fuente: Elaboración propia

▪ **Paso 5. Plan de ejecución**

El último paso es planificar la ejecución de las piezas clave del plan de datos. De acuerdo a esto, se propone:

- ✓ TI buscará de un servidor externo para que éste sea responsable de la data a nivel de almacenamiento en la nube.
- ✓ Procesos empresariales a modificar: Cambio de ERP y CRM
- ✓ Probar la estrategia y construir un apoyo interno, que involucre TI, Ventas y Marketing.

Las estrategias basadas en datos deben estar en línea con todo lo que tu empresa está haciendo y ayudar a la gente a hacer mejor su trabajo.

El generador de valor de datos descrito en los cinco pasos anteriores es una metodología de ideación; su objetivo es permitir generar múltiples ideas para posibles iniciativas de datos en la empresa.

## **7 PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Al iniciar un proceso de Transformación Digital conllevará comenzar un camino de varios años donde la empresa por completo sufrirá un cambio radical, no sólo por la digitalización de los procesos, sino también en los cambios culturales y organizativos que se tendrán que llevar a cabo. Previamente se planteó las estrategias necesarias para la aplicación de la transformación digital, en este capítulo se expondrá en detalle el proceso para liderar un plan transformacional teniendo así los objetivos claros, el apoyo de la dirección y las necesidades a cubrir.

La Transformación obligará a replantear todos los procesos además de los modelos organizativos y de comunicación de la empresa, consiguiendo al final un cambio cultural centrado en el cliente y en aportar valor lo antes posible.

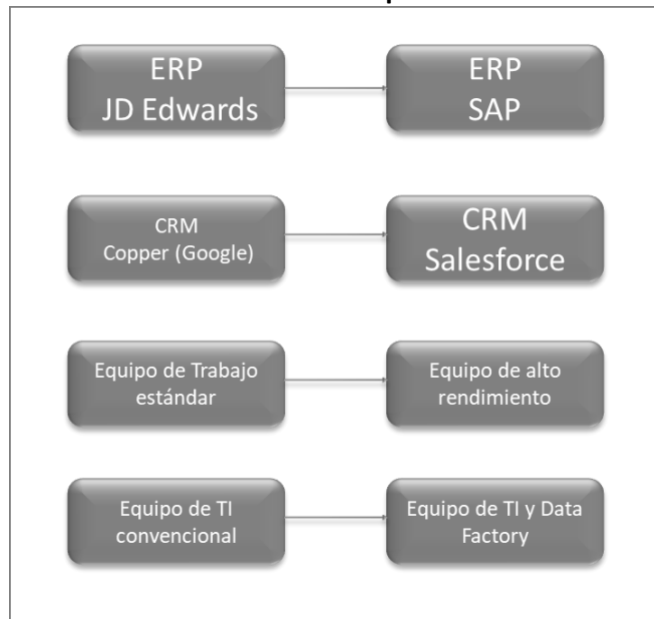
En este programa participará todas las unidades de negocios y organismos de gestión de la compañía, teniendo en cuenta las necesidades y carencias tecnológicas de cada uno.

El apoyo y aprobación de todos es importante, tanto a nivel de dirección como el de la administración. Este proyecto será promovido de arriba abajo, pero recogerá el feedback para su definición de abajo a arriba. Al estar el proyecto aprobado por todos, reducirá el rechazo al cambio de sistemas.

Para llevar a cabo este plan, el área de TI también será transformado, no será posible un equipo de TI clásico reactivo, que se limite al mantenimiento de los sistemas sin entender el negocio y sus necesidades, siendo necesario que el departamento de TI esté alineado con la estrategia del negocio.

Dentro del plan transformacional, se requerirá el cambio en: CRM, ERP, y el Equipo de trabajo (véase en la tabla 7.1).

**Ilustración 7.1. Cambios en el plan transformacional**



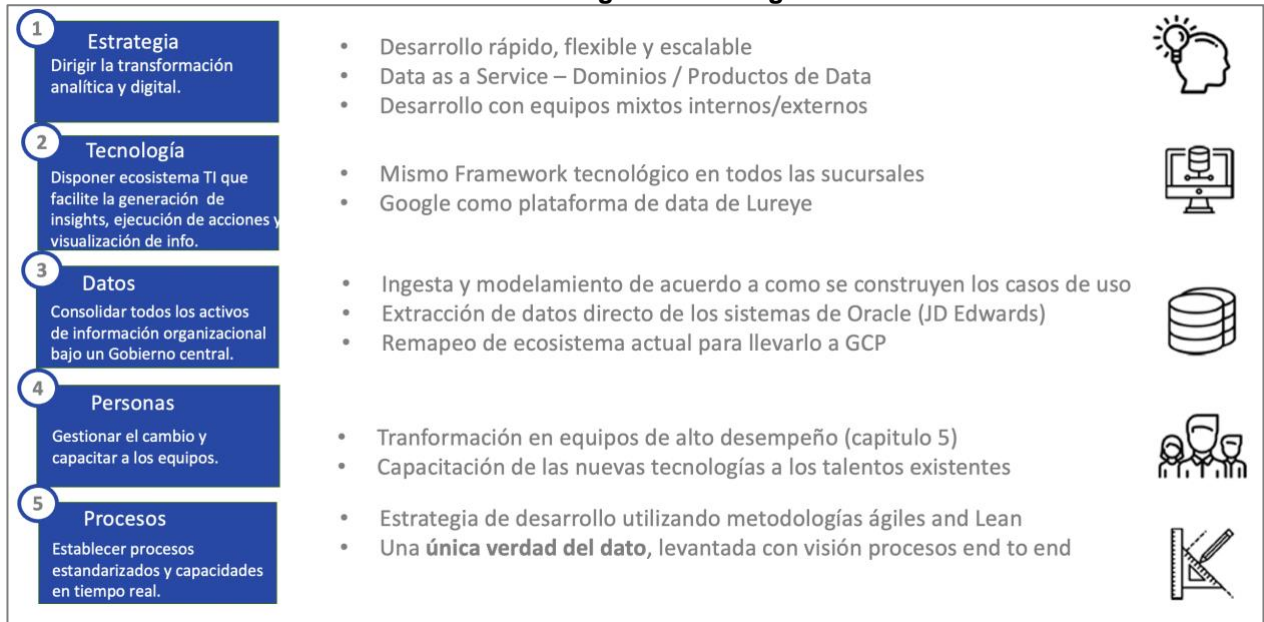
**Fuente: Elaboración propia**

**Las ventajas que se obtienen en estos cambios son:**

- **ERP:** Mejor ecosistema administrativo, con manejo y control de las transacciones, donde el inventario se verá impactado de manera positiva al disminuir el margen de error en lo teórico. Así mismo, un mejor soporte, ya que se contará con módulos más desarrollados adaptados a las operaciones de la empresa.
- **CRM:** Actualmente se maneja el Copper, con licencias limitadas sólo para una fuera de ventas, siendo este CRM de manera gratuita y no abarcando todo el detalle de los negocios, por lo cual, al emigrar al Salesforce, éste tendrá opciones alineadas a las operaciones comerciales en cuanto a registro y seguimientos, así como histórico de comunicación con el cliente, mejorando la experiencia y la conectividad.
- **Equipo de Trabajo:** Se planteó un reforzamiento en el equipo de trabajo, como parte esencial de la transformación digital, es por ello que, al evaluar la etapa de madurez del equipo comercial, se generarán los mecanismos necesarios para trabajar en el alto desempeño y lograr una mayor productividad, que impacte en la gestión del negocio.
- **Equipo de TI:** En este equipo, se reforzará con nuevos integrantes dedicados a la gestión y centralización de los datos, los cuales harán las mejoras de la transformación digital basado en la depuración y el análisis de datos para que el área comercial pueda tomar mejores decisiones.

## 7.1 Lureye se convierte en una IDO (Insight Driven Organization)

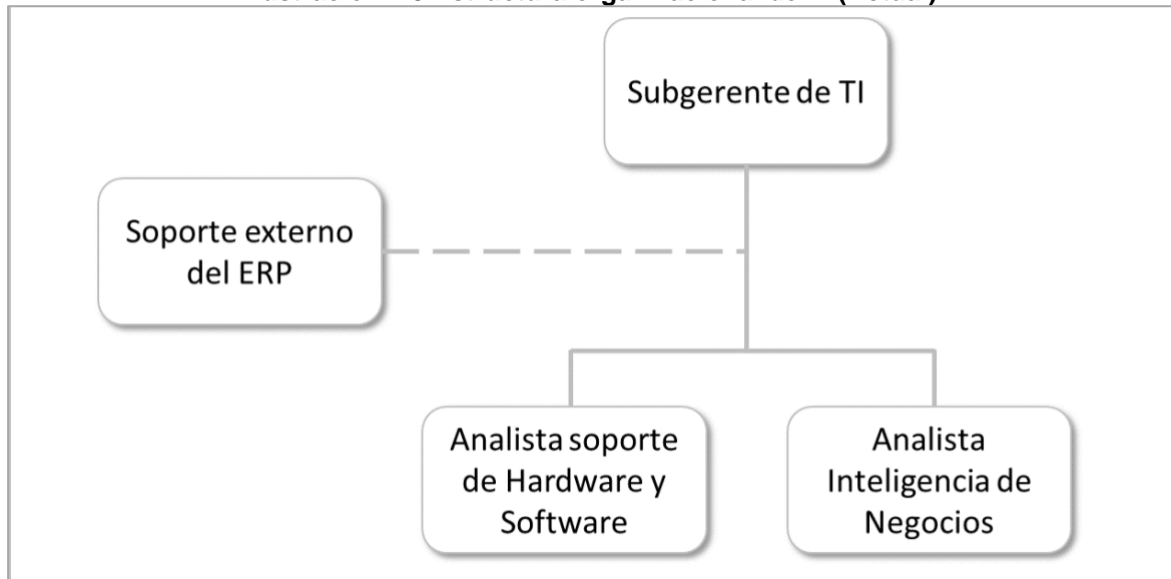
**Ilustración 7.2 Insight Driven Organization**



Elaboración: Fuente propia

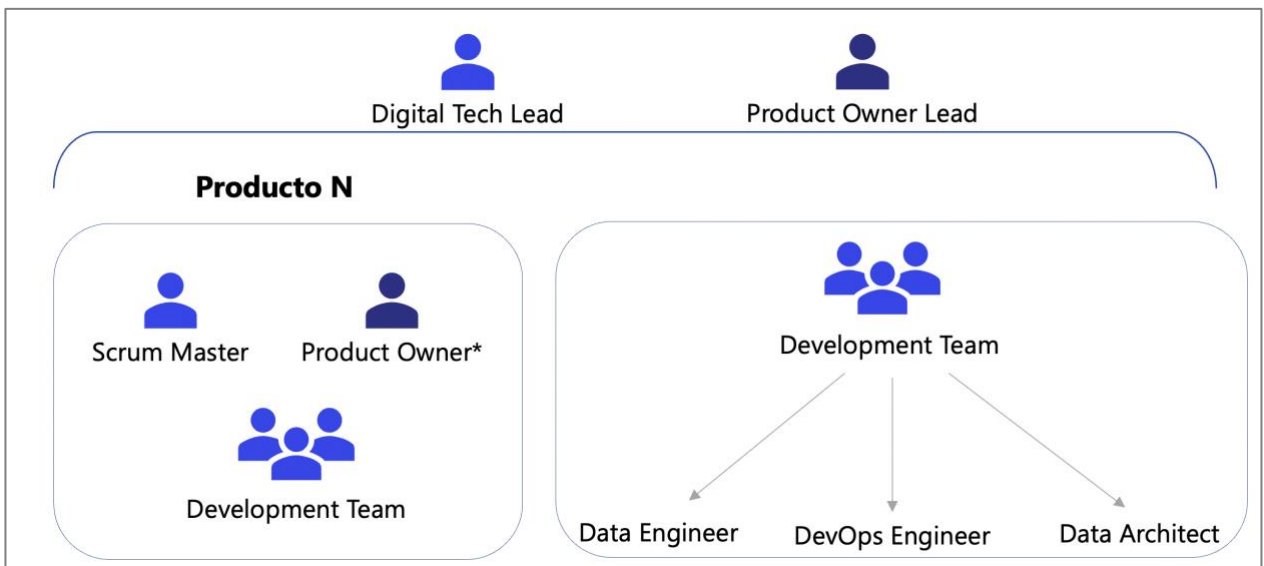
## 7.2 Estructura TI en la Transformación digital

**Ilustración 7.3 Estructura organizacional de TI (Actual)**



Fuente: Información confidencial de la empresa

**Ilustración 7.4 Estructura organizacional de TI (Propuesta)**



Fuente: Información confidencial de la empresa

### 7.2.1 Funciones del equipo de Data

En una situación en la que los sistemas Legacy han desarrollado modelos de datos complejos, su migración a las nuevas estructuras de datos será tremendamente complejo, en especial si se ha producido un cambio de procesos que impiden una transformación directa.

La calidad en la que se encuentren esos datos dentro del ERP de Oracle facilitará en mayor o menor medida la migración al modelo de SAP. Cuanto más abierto sea el sistema, menor será la calidad de los datos que gestione ese sistema, por el contrario, cuanto más restrictivos sea en cuanto a validaciones, mayor calidad de datos existirá, a costa de penalizar en ocasiones la agilidad y rapidez en el proceso.

Para este proyecto, se recomienda implementar un rol que vele por el “dato”, por su uso y que la estructura sea consistente y mantenible por el Product Owner, para el ERP, así mismo, otros roles relacionados a los datos y que serán parte del proyecto de transformación digital.

#### 7.2.1.1 Funciones del Product Owner (PO)

- Velar por la calidad de los datos a mover al nuevo sistema. En un inicio, este equipo estará encaminado en la calidad del dato, en la limpieza, para así poder realizar una migración con datos limpios, evitando arrastrar errores en datos duplicados o incongruencias del sistema actual de Oracle.
- Preparar los procesos de transformación de datos entre el sistema actual y el nuevo sistema. Una vez superado esta limpieza inicial pasaremos con los trabajos de transformación a los nuevos modelos, para posteriormente cargarlo al nuevo sistema propuesto.
- Realizar el proceso de carga propiamente dicho. Poniendo foco en los sistemas de control de error, reintentos y en automatizar al máximo cualquier proceso.

Debido a la importancia que cobran los datos en las compañías, tiene sentido que el equipo de datos tenga peso dentro de la compañía, trabajando de forma transversal y no exclusivamente en los proyectos IT.

### **7.2.1.2 Funciones del Data Engineer**

El data engineer supone una figura indispensable en el proceso avanzado de datos, ya que es la persona encargada de su proceso de definición e implementación. Sin embargo, obtener y analizar datos de manera minuciosa no es su única labor. Otras de sus funciones son:

- Construir pipelines de datos para adquirir información de diversas fuentes.
- Diseñar, desarrollar y supervisar el procesamiento de los datos en el proyecto.
- Estructurar y consolidar datos para usarlos en aplicaciones analíticas.
- Almacenar, ordenar y extraer conclusiones de manera eficaz a través de los datos.
- Desarrollar infraestructuras que almacenen, extraigan y transformen los datos.
- Ser una parte activa en el desarrollo de la innovación y estrategia del producto.

### **7.2.1.3 Funciones del Scrum Master**

El Scrum Master tiene dos funciones principales dentro del marco de trabajo: gestionar el proceso Scrum y ayudar a eliminar impedimentos que puedan afectar a la entrega del producto. Además, se encarga de las labores de mentoring y formación, coaching y de facilitar reuniones y eventos si es necesario.

- Gestionar el proceso Scrum: el Scrum Master se encarga de gestionar y asegurar que el proceso Scrum se lleva a cabo correctamente, así como de facilitar la ejecución del proceso y sus mecánicas. Siempre atendiendo a los tres pilares del control empírico de procesos y haciendo que la metodología sea una fuente de generación de valor.
- Eliminar impedimentos: esta función del Scrum Master indica la necesidad de ayudar a eliminar progresiva y constantemente impedimentos que van surgiendo en la organización y que afectan a su capacidad para entregar valor, así como a la integridad de esta metodología. El Scrum Master debe ser el responsable de velar porque Scrum se lleve adelante, transmitiendo sus beneficios a la organización facilitando su implementación.

### **7.2.1.4 Funciones del Devops Engineer**

La principal función de un ingeniero DevOps es conseguir que se cumplan los objetivos DevOps de la empresa que son:

- Entregas más rápidas y con más frecuencia: La entrega y despliegue continuo es uno de los principales objetivos de DevOps de la empresa, lo que favorece reducir el tiempo del plazo de lanzamiento).
- Reducir la tasa de errores y el tiempo de recuperación tras errores.
- Ser más competitivos: Obtener un software con menos coste, mayor rapidez de desarrollo y entrega y además con una mayor calidad.

El ingeniero DevOps deberá realizar una monitorización continua de todo el ciclo de vida del desarrollo del software (desarrollo, entrega, construcción, test) y debe saber cómo administrar la infraestructura TI que se necesita para implementar el código de software en entornos de Cloud Computing o híbridos y con acceso de múltiples usuarios.

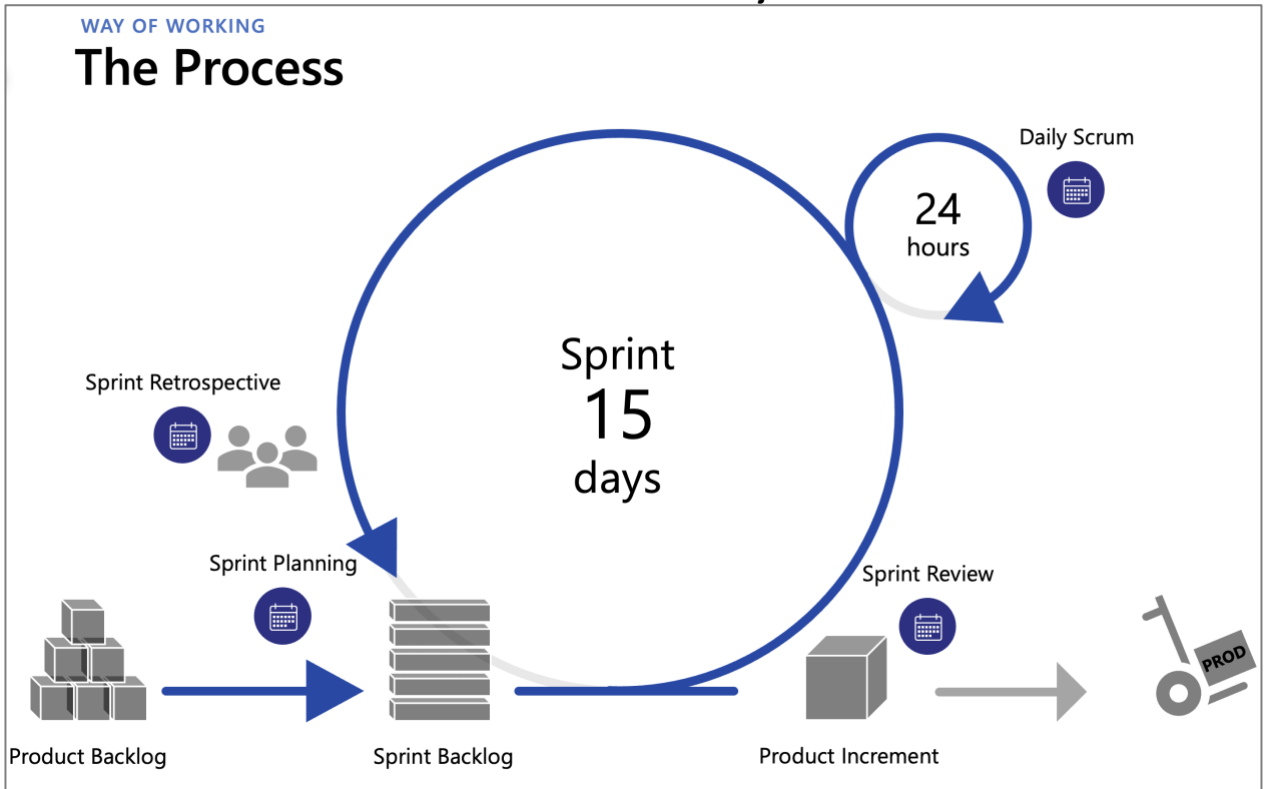
### **7.2.1.5 Funciones del Data Architect**

Es un experto digital que se encarga de plantear la estrategia de datos de la empresa en la que trabaja, influyendo sus estándares de calidad, el tratamiento del flujo de datos dentro de la organización y la seguridad de los mismos. Estas son las 7 funciones principales de un arquitecto de datos:

- Diseñar de modelos de datos.
- Desarrollar de bases de datos.
- Saber qué tecnologías va a usar y cómo va a hacerlo.
- Seleccionar los almacenes de datos y las fuentes de los mismos.
- Gestionar del flujo de trabajo o workflow. Asegurarse de tener la velocidad de procesamiento y el acceso al almacenamiento para respaldarlo es esencial.
- Encargado y principal responsable de que las tres fases de los procesos ETL se cumplan en los tiempos establecidos y se realicen correctamente.
- Auditar los datos: Realización de informes y evaluación del trabajo de forma habitual.

### 7.3 Forma de trabajo por el área de TI

Ilustración 7.5. Forma de trabajo - Scrum



Fuente: Elaboración propia

#### Kanban

Se propone comenzar incorporando el modelo Kanban, para irlo transformando de manera paulatina la metodología SCRUM. El comenzar con este modelo Kanban permitirá al equipo centrarse en las tareas realmente importantes, pero sin la complejidad de análisis, planificación y estimación que supone un Spring Planning.

Ciertos equipos se sentirán más cómodos en un modelo sin fechas fijas ni sesiones de planificación continua.

#### Backlogs

Como siguiente paso se podría comenzar con la definición de los diferentes *backlogs* "El backlog de un producto es una lista de trabajo ordenado por prioridades para el equipo de desarrollo que se obtiene de la hoja de ruta y sus requisitos".

Con esto se establecen las historias de usuarios más funcionales, y así se baja el detalle en tareas técnicas, sin llegar a realizar una estimación en horas o puntos de complejidad. Es importante destacar que el equipo no estará acostumbrado a hacer estimaciones ni a pensar en la funcionalidad global de un proyecto, simplemente ejecutarán las tareas que les solicite su líder. Luego es posible a definir con el equipo los sprints, pero sin llegar a



ser sesiones de *Spring Planing*, el objetivo será que el equipo comience a asimilar el concepto de sprint.

### **Sprint planning**

En este paso, el equipo comienza a descomponer las historias de usuario en tareas y pensar en el esfuerzo, permitiendo así realizar un mínimo análisis técnico antes de implementar nada. En este punto, la complejidad se encuentra en conseguir que el equipo entienda la implicación y el compromiso que se adquiere en cada sprint. Se evidenciará que las estimaciones no serán lo suficientemente precisas, (algo normal en equipos que están comenzando), así como también, con esto no será suficiente para que se entienda el compromiso que se adquiere al final del sprint.

Al venir de un modelo donde el tiempo no ha sido lo prioritario, exigir un compromiso con el cumplimiento de las tareas supondrá demasiado cambio para tan poco tiempo. Incluso ciertos miembros podrán tener la falsa sensación de que se quiere implementar un sistema de control.

Al incorporar la figura del Scrum Master de manera transversal, presente en todos los proyectos que se llevan a cabo en la compañía, éste verá como los proyectos irán madurando y actuará como un coach motivacional que se implicará en el día a día, trabajando en los backlogs con los líderes del equipo, de manera de ir entendiendo los proyectos y reestructurando las historias de usuario para que dispongan del detalle necesario para su comprensión, tanto los desarrolladores, como los agentes del negocio, trasladando poco a poco los documentos funcionales al backlog.

### **Sprint review**

Ya teniendo el conocimiento de los proyectos en ejecución, el Scrum Master continuará con las sesiones de Sprint Planning, pero esta vez, incorporando las sesiones de Sprint Review, con el propósito de evaluar los resultados que obtuvo el equipo Scrum luego de un sprint, poniendo especial énfasis en el progreso de las tareas asignadas a cada miembro.

Al finalizar un sprint en rojo y los otros compañeros en verde, se debe suponer un reto para cualquier programador (a nadie le gusta verse retratado delante de sus compañeros). Este modo de adaptación de trabajo llevará varios meses, para poder conseguir que el equipo asimile realmente los conceptos, hasta el punto de que en los Sprint Reviews disfruten enseñando los resultados del sprint a los Product Owners.

Las otras áreas de la compañía no entenderán la metodología, los clientes internos (Comerciales, operacionales y administrativos) sólo necesitarán de fecha de entrega. Estarán acostumbrados a cambiar las prioridades en cualquier momento, organizar los trabajos en períodos de dos semanas no siempre se entiende, incluso en ocasiones será necesario reservar un porcentaje considerable de la capacidad para imprevistos o cambios de prioridades por parte del negocio.

De acuerdo al crecimiento del equipo en madurez, se apreciará como estos se encuentran trabajando de una forma autónoma y más cercana a los negocios, potenciando el papel del Product Owner (PO)..

Para que los objetivos puedan alinearse, se propone utilizar la metodología Lean Startup con los negocios, formando células con el DBP, el equipo de Marketing y TI, al tener un mismo objetivo, los miembros trabajarán de forma autónoma para conseguirlo.

En el modelo basado en Lean Startup, la compañía dispondrá de un equipo multidisciplinario basados en métricas de uso y comportamiento, para posteriormente realizar pequeñas pruebas rápidas que permitan validar si realmente merece la pena seguir invirtiendo en ampliar la funcionalidad.

Para comenzar a trabajar con Lean Startup, se proponen alinear objetivos comunes:

Crecimiento de las ventas para los próximos 3 años en un 18%, a través de la segmentación de mercado, y mejoras en procesos tecnológicos que ayuden no sólo a explorar la data del mercado, sino a tomar decisiones ágiles para mejorar la contribución en la compañía.

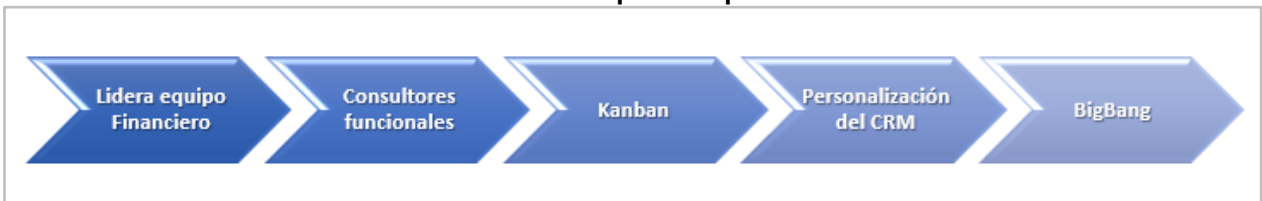
#### 7.4 Implantación de sistema ERP

En esta sección, se destaca la complejidad intrínseca de los proyectos de cambio de ERP debido principalmente al impacto en todos los sistemas productivos de la compañía. Un sistema ERP soporta el core de la compañía,

Se plantea la migración del ERP de Oracle a SAP Business ONE, siendo esto clave en el Plan de Transformación, con el objetivo de sembrar la base sobre la que crecerá el resto de los nuevos sistemas.

##### 7.4.1 Acciones tácticas para la aplicación del nuevo ERP

Ilustración 7.6. Tácticas para la aplicación del ERP



Fuente: Elaboración propia

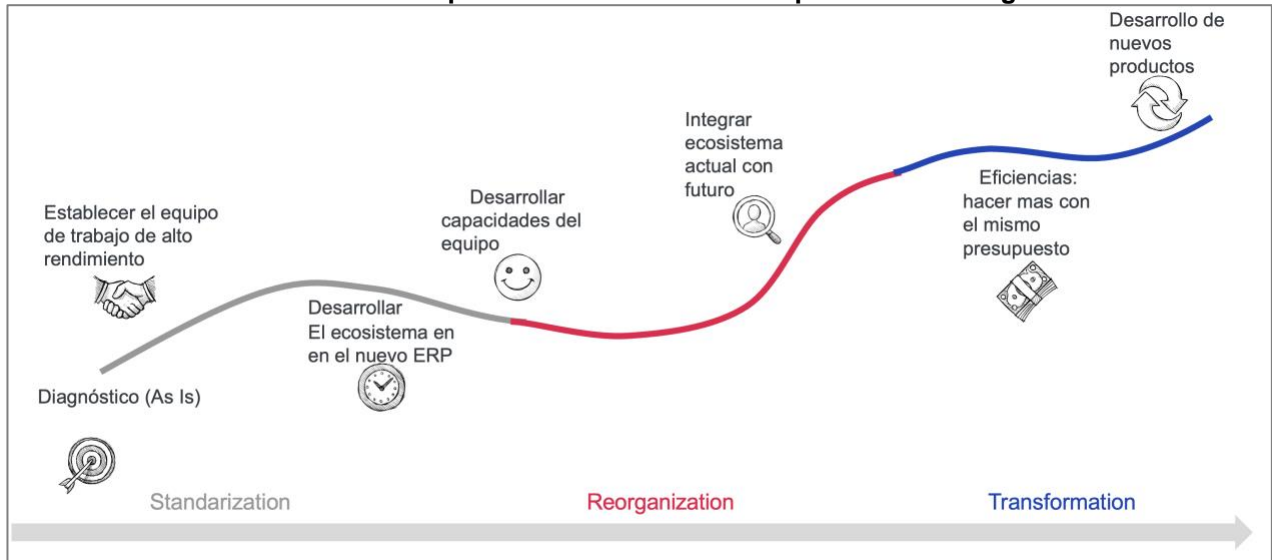
- **Debe estar liderado por el equipo financiero en su producto:** dentro de este equipo estará el Auditor de la compañía. Son ellos los que definen los procesos y cómo debe comportarse el producto. El Gerente de Finanzas será el que decida la fecha de arranque, y éste decide si se encuentra en condiciones de salir, ya que desde el punto de vista financiero no tiene las mismas implicaciones salir a mitad de

año que al inicio de un nuevo año fiscal, siendo necesario la aprobación de este Gerente para que el proyecto salga a Producción. El equipo financiero estará involucrado desde el inicio del proyecto, recogiendo los requisitos del negocio junto a las otras unidades de negocio.

- **La toma de requisitos se realizará por consultores funcionales:** para posteriormente componer la parametrización. El proyecto ERP no se crea de cero, sino que se toma las mejores prácticas del ERP anterior, y se adapta a las nuevas necesidades de los clientes internos y externos.
- **La definición del funcional involucra a la totalidad del negocio:** por lo cual se harán contantes revisiones de los requisitos. Con el consultor SAP se propone trabajar en un modelo KANBAN, para así poder visualizar el avance en los distintos bloques a tratar, para luego pasar a un modelo Scrum con los desarrolladores con los que poder planificar las dependencias con otros sistemas.
- **Menos es más:** cuando menos personalizaciones se le haga al CRM propuesto, más se acerca al estándar del producto, lo cual trae como beneficio menos costos de mantenimiento, y será más fácil la adopción de nuevas funciones incorporada en el ERP por defecto.
- **Primera release:** (versión) del proyecto de implementación del SAP, se recomienda que no se libere de forma incremental, ya que será casi imposible trabajar con dos ERP de forma simultánea, pueden hacerse paralelos a modo de validación, pero sólo uno de ellos puede ser el sistema activo. De modo que este tipo de proyectos requieren de un corte de sistemas, denominado así un BigBang.
- **Las pruebas de aceptación (User Acceptance Testing, UAT):** requerirán de la ejecución de una gran cantidad de casos de uso debido a la gran cantidad de combinaciones posibles. Muchos de estos casos de uso serán particularidades de alguno de los procesos, por lo que es necesario identificar los casos de uso imprescindibles para llevar a cabo una validación inicial que permita corregir o refinar el proceso para luego pasar a las particularidades.

## 7.5 Ruta de la transformación

Ilustración 7.7. Mapa de transformación en el proceso tecnológico



Fuente: Elaboración propia

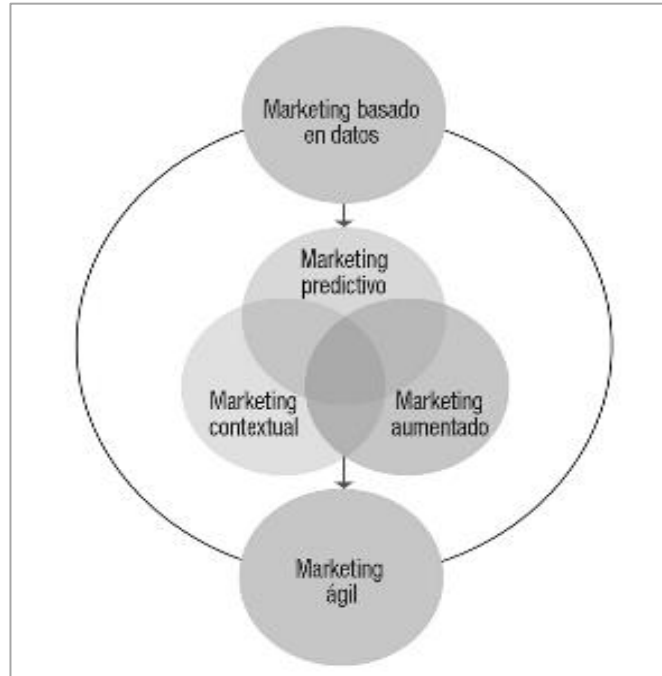
## 8 PLAN DE MARKETING

Dentro de los capítulos anteriores, hemos detallado a fondo cómo generar estrategias para aplicar la transformación digital y potenciar los equipos hacia el alto desempeño, con éstas ya previamente evaluadas y detalladas. A continuación, se plantea un plan de marketing 5.0, basado en la aplicación de tecnologías que imitan al ser humano para crear, comunicar, ofrecer y mejorar a lo largo del recorrido del cliente, presentando de manera ordenada las estrategias que abordará el área de TI.

### 8.1 Objetivos y alcances

Alineado con el objetivo principal de este trabajo de grado, cuyo propósito es el alcanzar una mayor participación de mercado, obteniendo un crecimiento general el cual pase de un 7% anual a un 18%, durante los próximos 3 años, a través de estrategias digitales con foco al marketing 5.0 (véase ilustración 8.1) para las diferentes líneas de producto.

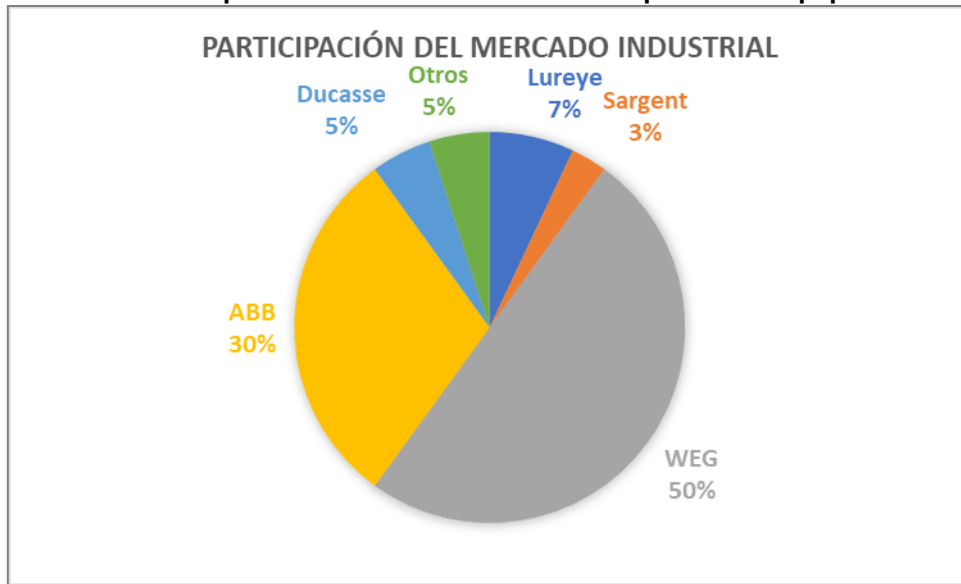
**Ilustración 8.1. Los componentes del Marketing 5.0**



**Kotler, Philip. Marketing 5.0 (2021)**

En la Ilustración 8.1, se refleja la participación del mercado que tiene Lureye respecto a las empresas del mismo rubro industrial, esto en lo que se refiere a las siguientes líneas de producto: Motores, VDF, Reductores, Equipos de Levante, Automatización. La segregación de cada línea de producto se indica en el capítulo 12 (anexos C).

**Ilustración 8.2. Participación actual del mercado en empresas de equipos industriales**



**Fuente: Información confidencial de la empresa**

## 8.2 Declaración y evaluación de la estrategia

*“La estrategia se basa es una experiencia única, donde el cliente tenga diferentes opciones de atención y sea personalizada, con personal técnico capacitado que logre entregar un acompañamiento para la elección de los equipos industriales que más le conviene hasta la puesta en marcha y la postventa, permitiendo generar una confianza para entregar soluciones a la medida”.*

### 8.2.1 Lureye preparada para lo digital

La pandemia causada en el 2019 hizo que Lureye y todas las empresas busquen la flexibilidad en los horarios y la digitalización para que los sitios de trabajo se sitúen desde el hogar.

En canal de ventas telefónicos, los vendedores de terreno y el personal administrativo tuvo que adaptarse a trabajar desde casa, y cada vez más los clientes dependían de plataformas online para sus actividades diarias.

En este periodo donde los ejecutivos se han visto obligados a trabajar desde casa, y los clientes se han acostumbrado al nuevo estilo digital.

**Ilustración 8.3. Opciones digitales tomadas en Lureye**



**Fuente: Elaboración propia**

La crisis puso de manifiesto la disposición a la compañía a acelerar el proceso de digitalizarse.

Se propone una inversión en Lureye en cuanto a infraestructura digital (Hardware, software, y sistemas TI), siendo esto la base para ofrecer la experiencia digital al cliente, habilidades y una cultura ágil.

**Ilustración 8.4. Estrategias para crear capacidades digitales**



**Fuente: Elaboración propia**

Estas son algunas de las estrategias que ya fueron planteadas previamente en el capítulo 6.2 (Estrategias para la red de clientes).

Así mismo, es necesario adoptar tecnologías de inteligencia artificial para potenciar las actividades del marketing, en formas de chatbots o asistentes de voz por la página web de la empresa.

Una de las propuestas es recrear los equipos con realidad aumentada y la realidad virtual, para animar la campaña de marketing y la exploración del producto.

### **8.2.2 La nueva experiencia del cliente en Lureye**

**Ilustración 8.5. Recorrido del cliente en un mundo digital (Las 5A)**



**Fuente: Elaboración propia**

Se plantea trabajar en la experiencia del cliente en Lureye, para que no se trate únicamente de la experiencia de compra o del servicio al cliente, sino que comience mucho antes de la compra y continúe mucho después, como se ve en la ilustración 8.5.

A continuación, se describen las acciones a realizar sobre la experiencia del viaje que realizan los clientes mucho antes de la compra de productos al digitalizar los servicios

#### **Acceso a la marca**

Para esto se empleará acceso a la marca a partir de las experiencias, publicidad y recomendaciones que hacen los clientes de Lureye. Esto se realizará a través de:

- ✓ Publicaciones en LinkedIn por marca de producto, destacando las ventajas.
- ✓ Envío de correos a clientes con información de la marca, de acuerdo al estudio de segmentación que se detalla en el capítulo 8.3.1.
- ✓ Exposición en redes sociales de casos de éxitos

### **Atracción**

En este caso, el discurso comercial debe ir enfocado a las fortalezas de la marca respecto al producto que se ofrece, de esta manera el cliente podrá procesar el mensaje y sentirse atraído por ella.

### **Asesoramiento**

Para esto, será necesario tener información, comparativas de marcas y videos ilustrativos donde se expliquen cómo hacer el arranque y la puesta en marcha.

Se propone hacer diferentes videos en un canal dentro de la plataforma YouTube, donde se explique cada producto con sus ventajas y el cómo funcionan, esto compartirse en la red social de LinkedIn con la cuenta oficial de la empresa, lo que hará que se obtenga mayor presencia respecto al soporte que da la compañía, y así mismo se puedan disipar las dudas que se presenten en las preguntas que realicen los contactos.

## **8.3 Marketing estratégico (STP)**

### **8.3.1 Segmentación por clientes**

Hoy en día, el comportamiento de los clientes respecto a cómo encuentran, acceden, usan, comparten e influyen en los productos, servicios y marcas en sus vidas, es radicalmente diferente al de la era en que surgieron las prácticas comerciales modernas.

Los clientes de este rubro industrial se segmentaron de la siguiente manera:

#### **▪ Tipo de Cliente:**

- ✓ OEM (o integrador): Fabricantes de máquina
- ✓ Revendedor (o redistribuidor)
- ✓ Cliente Final: Como industrias mineras, viñedos, manufactureras, metalúrgicas, etc.
- ✓ Servicios: Clientes que prestan servicios como Integración de tableros, mantenciones.
- ✓ Proyectos Mecánicos
- ✓ Proyectos eléctricos



Dentro de la segmentación ya mencionada, se tienen otras subclases las cuales son por tipo de industria, detalladas a continuación:

- **Tipo de Industria:** Minería y Proyectos, Forestal y Celulosa, Agroindustria, Bebidas y Alimentos, Construcción, Sector Eléctrico, Salud y Medicina, Tratamiento de Aguas, Manufacturera, Otro, Servicio, Alimentos, Explosivos, Electromecánica, Maestranza, Química, Industrias manufactureras no metálicas, Ingeniería, Otros.
- **Categoría ABC:**
  - ✓ A: Clientes potenciales, o que facturan grandes proyectos y/o facturan con alta frecuencia.
  - ✓ B: Clientes con facturación de frecuencia media, y proyectos o modificaciones de equipos a mediano plazo.
  - ✓ C: Baja frecuencia, clientes pequeños no potenciales.

Para mejorar la segmentación, se comenzó la clasificación con los clientes potenciales y cada ejecutivo realizará en diagnóstico para ir clasificando su lista de clientes y posterior obtener una data acumulada de dicha información recolectada, respecto a esto se entrega un avance con los principales clientes de cada ejecutivo (ejemplo tabla 8.1).

**Tabla 8.1 Muestra de Segmentación de clientes**

| Cliente                          | Estatus                   | Tipo              | Categoría | Rubro               | VDF                                 | MOT                                 | TECL                                | TRP                                 | AUTOM                               | PROY                                | Competencia                |
|----------------------------------|---------------------------|-------------------|-----------|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| INGENIERIA ESIGSA LIMITADA       | Levantamiento Diagnostico | OEM (o integrado) | A         | Sector Eléctrico    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Schneider, abb             |
| Ice Market                       | Levantamiento Diagnostico | Cliente Final     | B         | INDUSTRIAS MANU     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | weg, abb, Sew, Danfos, Ele |
| KSB                              | Por recuperar             | Cliente Final     | A         | Minería y Proyectos | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | WEG                        |
| MINERA MERIDIAN LTDA.            | Potencial x fidelizar     | Cliente Final     | A         | Minería y Proyectos | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | weg, abb,                  |
| VIÑA UNDURRAGA S.A.              | Potencial x fidelizar     | Cliente Final     | B         | Bebidas y Alimentos | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | Desconocida                |
| Emotron Latin America Spa        | Potencial x fidelizar     | Cliente Final     | B         | Agroindustria       | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | Desconocida                |
| PREFABRICADOS DE HORMIGON GRAU   | Levantamiento Diagnostico | Cliente Final     | B         | Construcción        | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | Weg, abb,                  |
| MINERA FLORIDA LTDA              | Potencial x fidelizar     | Cliente Final     | A         | Minería y Proyectos | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | weg, abb,                  |
| FORJADOS S. A.                   | Por recuperar             | Servicios         | A         | Manufacturera       | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | Allen-Bradley              |
| KONENITEK SPA                    | Levantamiento Diagnostico | Servicios         | B         | Maestranza          | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            |                            |
| COMERCIALIZADORA LUAGHER LTDA    | Levantamiento Diagnostico | OEM (o integrado) | A         | Sector Eléctrico    | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | Casa del tecl              |
| POLYTEX S.A.                     | Levantamiento Diagnostico | OEM (o integrado) | A         | Manufacturera       | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | Sargent, Imatesa, Ducasse  |
| GEOTEC BOYLES BROS S.A.          | Recuperado                | Servicios         | A         | Minería y Proyectos | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | Desconocida                |
| FASTPACK S.A.                    | Potencial x fidelizar     | Servicios         | A         | Maestranza          | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | Desconocida                |
| FORESTAL Y COM. ARBOLITO LTDA.   | Potencial x fidelizar     | Cliente Final     | A         | Forestal y Celulosa | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Ducasse                    |
| GALAIÇO CHILENA DE CONSERVA S.A. | Recuperado                | Cliente Final     | B         | Alimentos           | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | Ducasse                    |
| HORMIGONES Y ARIDOS STA. GLORIA. | Por recuperar             | Cliente Final     | A         | Construcción        | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | Desconocida                |
| MOLINO PUENTE ALTO               | Potencial x fidelizar     | Cliente Final     | A         | Alimentos           | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | Desconocida                |
| COMPLEJO INDUSTRIAL MOLYNOR S.A. | Fidelizado                | Cliente Final     | A         | Minería y Proyectos | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Desconocida                |
| TECNOLOGIAS COBRA LTDA           | Fidelizado                | Servicios         | A         | Servicio            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | Desconocida                |
| SUPERARIDOS S.A.                 | Potencial x fidelizar     | Cliente Final     | A         | Construcción        | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | Imatesa, Ducasse           |
| CASA DE MONEDA DE CHILE S.A.     | Potencial x fidelizar     | Cliente Final     | A         | Manufacturera       | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Desconocida                |
| MINERA DON ALBERTO               | Potencial x fidelizar     | Cliente Final     | A         | Minería y Proyectos | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Desconocida                |

Fuente: Elaboración propia

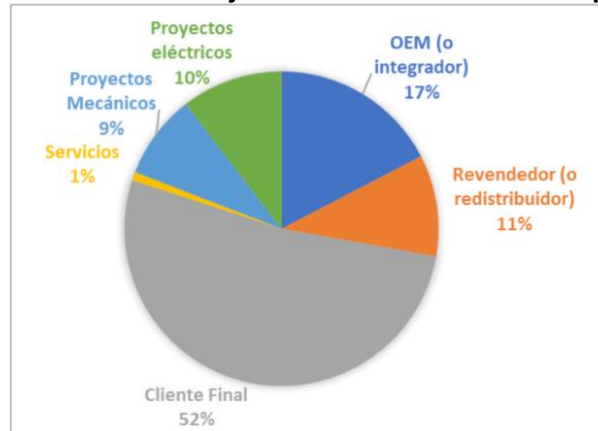
Se propone pasar de un listado plano de clientes a uno segmentado (véase tabla 8.1), para así diseñar la publicidad orientada y los clientes puedan tener acceso a la información que se carga en las plataformas digitales, permitiendo interactuar, publicar, transmitir e innovar.

Dentro de esta matriz, se menciona para cada cliente los siguientes campos: Tipo de cliente, la categoría ABC, el rubro, y alcance que tienen con las diferentes líneas (VDF, Motores, Tecles, Transmisión y Potencia, Automatización y Proyectos).

### 8.3.2 Targeting

Luego de ver la segmentación que se realizó, se plantea hacer foco en el mercado objetivo, para esto se analizó la data que se tiene de los clientes que han hecho al menos una transacción a la fecha en los últimos 15 años, siendo una muestra del mercado de 6.080 clientes, lo que representa un 0,1% del mercado chileno, respecto al total de 6.402.888 de este tipo de industrias, (según cifras del servicio de impuestos internos / estadísticas de empresas por rubro económico).

Ilustración 8.6. Porcentaje de clientes de la industria por área



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la ilustración 8.8, se propone concentrar las estrategias y esfuerzos planteados en los capítulos anteriores a los clientes finales, OEM y Revendedores.

La empresa al tener dentro de su oferta de productos, diferentes marcas y algunas premium, tales como “Nord” para equipos de Transmisión de Potencia y equipos “Nema” con características que la hacen tener mayor eficiencia energética, de igual forma, al tener variedad de equipos industriales, el segmento se mantiene como un modelo B2B, donde los equipos apuntan a grandes y medianas empresas pertenecientes a todo el mercado industrial chileno.

### 8.3.3 Posicionamiento

Para evaluar el posicionamiento, se realizó un estudio de Benchmarking (ver anexo D), en el que se encuestó a 30 clientes de manera aleatoria dentro del segmento elegido para realizar foco (clientes finales, OEM y Revendedores), comparándose con los competidores determinados por ser del mismo rubro. En este estudio se evaluó las siguientes dimensiones: Calidad de producto, Calidad de Servicio, Precio, y Recuerdo de la marca; con el fin de generar un mapa radial de posicionamiento. Este estudio arrojó lo siguiente:

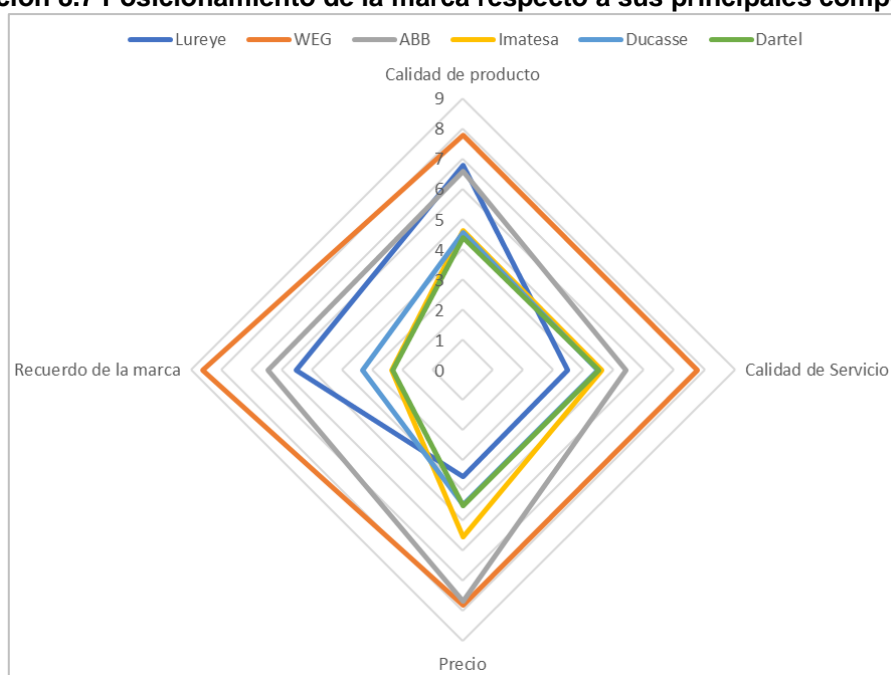
Puntuación: Se evaluó con nota entera del 1 al 10, donde 1 es pésimo y 10 es muy bueno.

**Tabla 8.2 Posicionamiento de la marca respecto a sus principales competidores**

| Dimensión            | Lureye   | WEG      | ABB      | Imatesa  | Ducasse  | Dartel   | Promedio |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Calidad de producto  | 7        | 8        | 7        | 5        | 5        | 4        | 6        |
| Calidad de Servicio  | 3        | 8        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        |
| Precio               | 4        | 8        | 8        | 6        | 4        | 5        | 6        |
| Recuerdo de la marca | 6        | 9        | 6        | 2        | 3        | 2        | 5        |
| <b>Promedio</b>      | <b>5</b> | <b>8</b> | <b>7</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 8.7 Posicionamiento de la marca respecto a sus principales competidores**



Fuente: Elaboración propia

Basado en este estudio, y como se muestra en la ilustración radial, el posicionamiento de la marca actualmente se encuentra dentro del promedio (véase en la tabla 8.2), por lo cual es necesario aplicar las estrategias de posicionamiento dentro de las dimensiones evaluadas. Dos de las dimensiones a mejorar dentro de este estudio son: La calidad de servicio y el recuerdo a la marca, para lo cual se han dado propuestas dentro del plan de transformación digital.

#### 8.4 Integración de la estrategia (Marketing Mix: 7 P's)

Con las definiciones más conceptuales cerradas, corresponde el momento en que se describa los elementos tácticos del plan de marketing, utilizando las variables de las "7P": Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Proceso, y Posicionamiento. Dado que

más allá de entregar un producto, se está entregando un servicio, y requerirá reforzar la propuesta que se adecúe a los requerimientos de los clientes, así como también la forma correcta de llegar a ellos.

#### **8.4.1 Producto**

Dentro de los productos ofrecidos de las líneas ya existentes (VDF, Motores, Equipos de levante, Transmisión de Potencia, Automatización), se propone reforzar las áreas de Proyectos Eléctricos y Mecánicos, logrando así poder participar en oportunidades de gran impacto y con mayor margen de contribución, para lograr esto, en la oferta se incluirá no sólo los productos sino el alcance de ofrecer proyectos llave en mano, lo que implicará preparar a la fuerza de ventas para ofrecerlo.

#### **Línea de Motores**

Productos ofrecidos de las marcas en stock de Siemens, KEB.

- **Motores estándar**
  - ✓ Motor de inducción tipo jaula de ardilla bajo normativa IEC y NEMA
  - ✓ Rango de potencias entre 0,18 a 315KW (0,25HP a 420HP).
- **Motores especiales**
  - ✓ Eficiencias superiores (IE3, IE4).
  - ✓ Motores grandes potencia.
  - ✓ Motores sobre 6 polos.
  - ✓ Motores para aplicaciones especiales.

#### **Línea de Variadores**

Productos ofrecidos de las marcas Siemens y Delta. Variadores de frecuencia en baja tensión monofásicos (1x220 VAC) y trifásicos (380 a 460 VAC) con rango de potencias entre 0,25 a 315KW (0,33HP a 420HP).

- ✓ Entradas y salidas digitales/análogas.
  - ✓ Diferentes tipos de control (escalar, vectorial, etc).
  - ✓ Software de comunicación gratuito
  - ✓ Servicio de integración de gabinete
- **Variadores Delta**
    - ✓ Sinamics V20 (Aplicaciones cuadráticas 0,25 a 15KW)
    - ✓ Sinamics G120C (Aplicaciones pesadas de 0,55 a 18,5KW)
    - ✓ Sinamics G120 (Aplicaciones severas de 18,5 a 200KW)
  - **Variadores Siemens**
    - ✓ MS300 (aplicaciones cuadráticas de 0,4 a 22KW)
    - ✓ C2000 (aplicaciones pesadas de 22 a 315 KW)

## Línea de Transmisión de Potencia (Reductores)

Son sistemas de engranaje cuya función es variar la velocidad de diseño del motor, siendo la velocidad inversamente proporcional al torque.

- **Coaxial (> Eff):** El eje del motor y el eje de salida están alineados, este tipo de reductor permite reducciones extremas. Se usan frecuentemente en las bandas transportadoras de rodillos.
- **Engranajes cónicos:** El reductor de engranaje cónico es más eficiente, y es considerado por el poco espacio que ocupa y sustituye al SIN FIN CORONA por eficiencia.
- **Pendular:** Proporcionan una solución óptima para cintas transportadoras en donde se requieren equipos robustos y confiables pueden utilizarse en otras aplicaciones adicionando bases de montaje.
- **Sin Fin Corona (< Eff):** Entregan un rendimiento mucho más alto en comparación otros reductores gracias a su sellado al vacío y uso de lubricante sintético, logrando también bajo nivel de ruido, esta condición permite su montaje en cualquier posición sin necesidad de modificar su estructura.
- **Paralelo:** El eje del motor y del motorreductor están en planos paralelos, esta disposición permite conseguir cajas reductoras muy planas, idóneas para aplicaciones donde existan limitaciones de espacio
- **Planetario:** El reductor planetario se compone de tres elementos: un engranaje central, muchos engranajes conocidos como satélites o planetas, que están situados a su alrededor, y una corona central. Los reductores de tipo planetario ofrecen una mayor eficiencia ya que gracias a su diseño y disposición interna se minimizan las pérdidas durante su trabajo.

## Línea de Equipos de Levante

Dentro de esto, se ofrecen equipos de marcas Liftket y Kukdong con capacidades de 1Ton a 10ton, de 1 a 2 ramales y diferentes velocidades. La propuesta vendrá en el armado del equipo desde origen, lo cual repercutirá en una entrega mucho más simple y rápida, mejorando el tiempo de entrega al cliente.

### **8.4.2 Precio**

En cuanto a la estrategia de precios, será “Más por lo Mismo”. Lureye al tener una estructura más grande que algunos otros competidores, donde gran parte de su personal es profesional técnico especializado, se propone una oferta de valor con enfoque a la confianza y soluciones técnicas, donde sin duda se debe mejorar el nivel de servicio (de acuerdo a lo que arrojó el estudio de posicionamiento de la marca - Tabla 8.3), para así entregar productos más rápido y al tiempo acordado.

### **8.4.3 Plaza**

Dentro de este estudio, se determinó que era necesario implementar nuevas tecnologías para que los clientes puedan acceder a los productos de manera más rápida, y con mayor

información técnica, sin embargo, se conservará el mismo centro de operaciones para el retiro o despacho de los productos, pero con extensión de horarios, lo cual se detalla en el capítulo 8.4.6).

- Para la comunicación con los clientes, se propone habilitar nuevos canales como:
- Atención por la página web, a través de un chatboot que tome el requerimiento, dando una experiencia Omnicanal.
- Servicio de atención al cliente en redes sociales

#### **8.4.4 Promoción**

En relación a cómo realizar la promoción para poder posicionarse en el segmento objetivo, considerando que se está partiendo con un programa de transformación digital, se planea realizar una campaña de promoción digital utilizando diferentes herramientas y medios:

- Realización y publicación de un video animado sobre la oferta completa de la compañía, este video hará con ayuda de una empresa de diseño digital, la cual se le entregará las pautas de la empresa y con esto se publicará en las RRSS de la cuenta oficial de la compañía (Facebook, LinkedIn, Twitter) y sitio Web, de manera de mostrar el alcance de la oferta y destacar las posibles soluciones que se entregan.
- 1 Motor + 1 Variador; todo motor tiene la posibilidad de obtener como complemento un Variador de Frecuencia, por lo cual, al momento de cotizar un motor, se entregará la propuesta completa del Motor + Variador, entregando un descuento del 20% adicional al variador (VDF), con el objetivo de promover la eficiencia energética, y así mismo, dar mayor rotación a la línea VDF.
- Visitas mensuales a los clientes potenciales, para detectar nuevas oportunidades de mejoras o proyectos y poder guiarlos en soluciones optimas para mejorar la productividad.
- Ofrecer capacitación continua a los clientes, para mejorar la dimensión del “Recuerdo de la Marca” y poder estar dentro de los primeros a elegir al momento de un cliente solicitar un requerimiento.

#### **8.4.5 Personas**

El rubro de equipos industriales, es un sector reducido, pero con barreras bajas de entradas, es por ello que para seguir posicionándose en el mercado es importante capacitar las personas continuamente con las nuevas tecnologías y aplicaciones industriales del mercado, así como también, trabajar en las habilidades blandas y comerciales para lograr generar el atributo que la compañía requiere ofrecer >”la confianza”. Para esto, se realizó un capítulo sobre la gestión del equipo de trabajo para mejorarlo, para obtener un mejor rendimiento, así como también reforzamiento en el equipo de TI para integrar las nuevas tecnologías necesarias con el propósito de adoptar el marketing 5.0 dentro de la organización.

#### **Equipo Comercial**

Dentro del capítulo 6, se planteó las sesiones y cómo se abordará la gestión del equipo comercial para impulsar el desempeño y reforzar la integración del grupo.

- ✓ Sesiones de coaching y asesoramiento para el equipo comercial

### **Equipo de TI**

Al tenerse un histórico de datos para manipular, en el capítulo 7 se propuso las estrategias de transformación digital y el equipo que será necesario para poder impulsar este proyecto. Para ello será necesario las siguientes personas:

- ✓ 1 Product Owner (PO)
- ✓ 1 Data Engineer
- ✓ 1 Scrum Master
- ✓ 1 Data Business Partner
- ✓ 1 Devops Engineer
- ✓ 1 Data Architect

#### **8.4.6 Proceso**

Desde una perspectiva organizacional definimos proceso como “el conjunto de actividades secuenciadas que realizan una transformación de una serie de entradas en los resultados deseados añadiendo valor”.

En el sector de retail industrial, se centran en el servicio y entrega de equipos a la industria. Dentro de las mejoras planteadas a nivel de procesos, se encuentran las siguientes:

- ✓ Cambio de ERP de Oracle a SAP Business One, siendo un cambio mayor alineado con el objetivo de la empresa.
- ✓ Implementación de un CRM “Salesforce”
- ✓ Modificaciones en la estructura de TI para hacer uso de la inteligencia de datos, agregado personas encargadas de velar por la infraestructura de estos.
- ✓ Aplicar metodologías Agile para atender requerimientos de clientes internos y mejorar las ventajas competitivas a nivel tecnológico.
- ✓ Extensión de dos horas adicionales en horarios de operaciones, para poder dar entrega de productos con mayor cobertura, así mismo, habilitando medio turno los días sábados para disminuir las filas de productos en procesamiento.

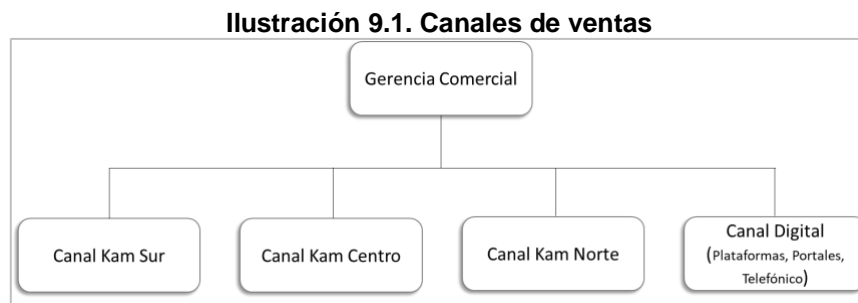
### 8.4.7 Posicionamiento

Luego de haber realizado el estudio de mercado para evaluar el posicionamiento de la compañía (capítulo 8.3.3), a continuación se declara el posicionamiento destacando las dimensiones importantes por mejorar.

*“Lureye Electromecánica con más de 70 años en el mercado, en todas las industrias de Chile, dando confianza y soluciones técnicas de ingeniería, siendo el principal partner de nuestros clientes finales, fabricantes y subdistribuidores, acompañándolos en todos sus proyectos productivos con enfoque en la eficiencia energética”.*

## 9 PLAN DE VENTAS

Para la realización del plan de ventas, se propone un crecimiento mensual de un 18% cada año, durante los próximos 3 años de estudio, donde la aplicación de las nuevas tecnologías adoptadas y reforzamiento en la madurez del equipo de trabajo irá trascendiendo y generando la contribución propuesta en la empresa, la cual debe estar en un margen de 40%.



**Fuente: Elaboración propia**

### 9.1 Organización Geográfica

Para llevar a cabo esto, los canales de ventas se organizaron por: Ubicación Geográfica

- ✓ Plataforma digital - 10 Ejecutivos
- ✓ Zona Centro - 7 Ingenieros de venta
- ✓ Zona Norte - 5 ingenieros de venta
- ✓ Zona Sur – 6 Ingenieros de venta

Basado en esto, las carteras se redistribuyen con respecto a los clientes potenciales clase A (planteado en el capítulo de segmentación - 8.3.1), para los vendedores de terreno (KAM) que estarán distribuidos en las diferentes zonas. Con los otros tipos de cliente transaccionales, serán atendidos por la plataforma digital, el cual en este equipo de trabajo se realizó previamente un análisis y gestión para impulsar el desempeño (véase en capítulo 5).



## 9.2 Organización por Producto

Para detallar el plan por producto, se extrajo el porcentaje vendido por cada ejecutivo en el periodo de un año, y con esto se estimó el detalle del plan de venta por producto (véase tabla 9.1).

**Tabla 9.1. Porcentaje de Ventas en Unidades (Año 2021)**

| Ejecutivo       | VDF         | Equipos de Levante | Motores      | Transmisión de P. | Automatización | Proyectos   | Total       |
|-----------------|-------------|--------------------|--------------|-------------------|----------------|-------------|-------------|
| Ejecutivo1      | 31          | 19                 | 155          | 123               | 5              | 3           | 336         |
|                 | <b>9%</b>   | <b>6%</b>          | <b>46%</b>   | <b>37%</b>        | <b>1%</b>      | <b>1%</b>   | <b>100%</b> |
| Ejecutivo2      | 47          | 39                 | 208          | 80                | 0              | 0           | 374         |
|                 | <b>13%</b>  | <b>10%</b>         | <b>56%</b>   | <b>21%</b>        | <b>0%</b>      | <b>0%</b>   | <b>100%</b> |
| Ejecutivo3      | 11          | 29                 | 170          | 76                | 0              | 0           | 286         |
|                 | <b>4%</b>   | <b>10%</b>         | <b>59%</b>   | <b>27%</b>        | <b>0%</b>      | <b>0%</b>   | <b>100%</b> |
| Ejecutivo4      | 38          | 20                 | 170          | 67                | 0              | 0           | 295         |
|                 | <b>13%</b>  | <b>7%</b>          | <b>58%</b>   | <b>23%</b>        | <b>0%</b>      | <b>0%</b>   | <b>100%</b> |
| Ejecutivo5      | 40          | 24                 | 171          | 53                | 1              | 1           | 290         |
|                 | <b>14%</b>  | <b>8%</b>          | <b>59%</b>   | <b>18%</b>        | <b>0%</b>      | <b>0%</b>   | <b>100%</b> |
| Ejecutivo6      | 14          | 71                 | 266          | 77                | 8              | 0           | 436         |
|                 | <b>3%</b>   | <b>16%</b>         | <b>61%</b>   | <b>18%</b>        | <b>2%</b>      | <b>0%</b>   | <b>100%</b> |
| Ejecutivo7      | 64          | 51                 | 244          | 678               | 3              | 1           | 1.041       |
|                 | <b>6%</b>   | <b>5%</b>          | <b>23%</b>   | <b>65%</b>        | <b>0%</b>      | <b>0%</b>   | <b>100%</b> |
| Ejecutivo8      | 38          | 69                 | 187          | 215               | 3              | 2           | 514         |
|                 | <b>7%</b>   | <b>13%</b>         | <b>36%</b>   | <b>42%</b>        | <b>1%</b>      | <b>0%</b>   | <b>100%</b> |
| Ejecutivo9      | 2           | 0                  | 28           | 1                 | 3              | 1           | 35          |
|                 | <b>6%</b>   | <b>0%</b>          | <b>80%</b>   | <b>3%</b>         | <b>9%</b>      | <b>3%</b>   | <b>100%</b> |
| Ejecutivo10     | 50          | 52                 | 158          | 135               | 4              | 4           | 403         |
|                 | <b>12%</b>  | <b>13%</b>         | <b>39%</b>   | <b>33%</b>        | <b>1%</b>      | <b>1%</b>   | <b>100%</b> |
| KAM1            | 34          | 3                  | 343          | 1.307             | 0              | 0           | 1.687       |
|                 | <b>2%</b>   | <b>0%</b>          | <b>20%</b>   | <b>77%</b>        | <b>0%</b>      | <b>0%</b>   | <b>100%</b> |
| <b>Promedio</b> | <b>8,1%</b> | <b>8,1%</b>        | <b>48,9%</b> | <b>33,1%</b>      | <b>1,3%</b>    | <b>0,5%</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia

## 9.3 Estacionalidad

Para el cálculo de las proyecciones se tomó en cuenta las variaciones mes a mes, donde algunos son más favorables que otros, siendo detectado con el histórico de ventas, con esto y el promedio de ventas mes a mes se logró determinar el Master Plan.

**Tabla 9.2. Porcentaje de estacionalidad**

| Meses          | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|----------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Estacionalidad | 40%   | 30%     | 100%  | 100%  | 100% | 100%  | 100%  | 100%   | 50%        | 100%    | 100%      | 100%      |

Fuente: Elaboración propia

## 9.4 Master Plan de ventas

Luego de haber organizado a los ejecutivos por localización geográfica y estimado el porcentaje equivalente a cada línea de producto, se determinó el plan de ventas en los años sucesivos hasta el 2024, (el detalle del plan de encuentra en el capítulo E 14.5 de anexos). Dado esto, se presenta el plan del año a continuación:

**Tabla 9.3. Proyección de la demanda (CLP)**

| Ingresos x Venta | %           | 2020                   | 2021                   | 2022                    | 2023                    | 2024                    |
|------------------|-------------|------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Motores          | 48,9%       | \$3.904.655.220        | \$4.198.554.000        | \$ 5.123.072.070        | \$ 6.045.225.043        | \$ 6.852.964.066        |
| Transmisión P.   | 33,1%       | \$2.643.028.380        | \$2.841.966.000        | \$ 3.467.764.530        | \$ 4.091.962.145        | \$ 4.638.713.918        |
| Levante          | 8,1%        | \$ 646.783.380         | \$ 695.466.000         | \$ 848.607.030          | \$ 1.001.356.295        | \$ 1.135.153.557        |
| Variadores       | 8,1%        | \$ 646.783.380         | \$ 695.466.000         | \$ 848.607.030          | \$ 1.001.356.295        | \$ 1.135.153.557        |
| Automatización   | 1,3%        | \$ 103.804.740         | \$ 111.618.000         | \$ 136.196.190          | \$ 160.711.504          | \$ 182.185.139          |
| Proyectos        | 0,5%        | \$ 39.924.900          | \$ 42.930.000          | \$ 52.383.150           | \$ 61.812.117           | \$ 70.071.207           |
| <b>Total</b>     | <b>100%</b> | <b>\$7.984.980.000</b> | <b>\$8.586.000.000</b> | <b>\$10.476.630.000</b> | <b>\$12.362.423.400</b> | <b>\$14.014.241.444</b> |

Fuente: Elaboración propia

Para analizar los flujos en dólares, se estimó la proyección a una tasa de 1USD = 850 CLP

**Tabla 9.4. Proyección de la demanda (USD)**

| Ingresos x Venta | %           | 2020                 | 2021                  | 2022                  | 2023                  | 2024                  |
|------------------|-------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Motores          | 48,9%       | USD 4.593.712        | USD 4.939.475         | USD 6.027.144         | USD 7.112.029         | USD 8.062.311         |
| Transmisión P.   | 33,1%       | USD 3.109.445        | USD 3.343.489         | USD 4.079.723         | USD 4.814.073         | USD 5.457.310         |
| Levante          | 8,1%        | USD 760.922          | USD 818.195           | USD 998.361           | USD 1.178.066         | USD 1.335.475         |
| Variadores       | 8,1%        | USD 760.922          | USD 818.195           | USD 998.361           | USD 1.178.066         | USD 1.335.475         |
| Automatización   | 1,3%        | USD 122.123          | USD 131.315           | USD 160.231           | USD 189.072           | USD 214.335           |
| Proyectos        | 0,5%        | USD 46.970           | USD 50.506            | USD 61.627            | USD 72.720            | USD 82.437            |
| <b>Total</b>     | <b>100%</b> | <b>USD 9.396.114</b> | <b>USD 10.103.197</b> | <b>USD 12.327.469</b> | <b>USD 14.546.051</b> | <b>USD 16.489.367</b> |

Fuente: Elaboración propia

## 9.5 Guion de venta telefónica

### ▪ Realización de una llamada de servicio

- ✓ **Saludo:** Debe ser amable y formal, de la misma forma que si la persona estuviera frente a nosotros. Incluso se puede intentar sonreír, verás con este acto se tendrá efectos en el interlocutor.
- ✓ **Identificación Personal:** Identificarse con nombre, cargo y empresa.
- ✓ **Presentación de la Empresa:** Presentar a la organización Lureye de forma alineada con la misión, y explicar la razón del llamado.

- ✓ **Identificación del destinatario de la llamada:** Asegurarse de estar hablando con la persona adecuada (Ejemplo: ¿Podría hablar con...?, ¿Estoy hablando con...?).
- ✓ **Desarrollo de la llamada:** Transferencia del mensaje de forma clara y precisa, estando atento a la retroalimentación que emite el interlocutor. Este mensaje es sobre la oferta de productos, con sus diferentes líneas, haciendo foco a la línea que se ajuste al tipo de empresa del cliente.
- ✓ **Confirmación de mensaje:** Asegurarse que el interlocutor recibió el mensaje adecuadamente.
- ✓ **Cierre de llamada:** Agradecer por la atención recibida.
- **Recepción de una llamada de servicio**
  - ✓ **Presentación de la Empresa:** Identificar Lureye y el rubro electromecánico.
  - ✓ **Saludo:** Recepcionar cordialmente al interlocutor.
  - ✓ **Identificación Personal:** Identificarse con nombre y cargo.
  - ✓ **Ponerse a disposición:** La persona al otro lado de la línea debe notar la disposición del trabajador por ayudarlo y satisfacer su necesidad (Ejemplo: ¿En qué puedo ayudarlo?).
  - ✓ **Desarrollo de la llamada:** Durante el desarrollo se debe escuchar activamente y mantener una postura adecuada, de la misma forma que si se estuviese frente al interlocutor, ya que esto se refleja en el tono y la fuerza de voz. En caso de tener dudas sobre el mensaje, contra preguntar.

## 9.6 Bonificación

Se plantea a los vendedores que, una vez lograda su meta de fin de año, y si logran sumar un 20% adicional de su plan anual, con venta equivalente estando con un margen de contribución del 40%, se les dará una Gift Card de \$2.500.000, si sólo sacan un 10% de ese tramo, la Gift Card será de \$1.250.000.

## 9.7 Estrategia de Ventas

Para esto se realizó un estudio exploratorio (véase tabla 9.4), en el que se les hicieron entrevistas a los ejecutivos.

**Tabla 9.5. Estudio exploratorio de entrevistas a los ejecutivos**

| Acciones tácticas por vendedor  | Ejecutivo1 | Ejecutivo2 | Ejecutivo3 | Ejecutivo4 | Ejecutivo5 | Ejecutivo6 | Ejecutivo7 | Ejecutivo8 | Ejecutivo9 | Ejecutivo10 | Ejecutivo11 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| Identificar clientes potenciales en línea VDF                                   | SÍ         | SÍ         | SÍ         | SÍ         | NO         | SÍ         | SÍ         | SÍ         | SÍ         | SÍ          | SÍ          |
| Identificar clientes potenciales en línea Levante                               | SÍ         | SÍ         | SÍ         | SÍ         | NO         | SÍ         | SÍ         | NO         | SÍ         | SÍ          | SÍ          |
| Identificar clientes potenciales en línea TRP Nord                              | SÍ         | SÍ         | NO         | NO         | NO         | NO         | SÍ         | SÍ         | SÍ         | NO          | SÍ          |
| Capacitación en Rossi   | NO         | NO         | NO         | SÍ         | NO         | NO         | SÍ         | NO         | NO         | NO          | NO          |
| Capacitación en Nord  | NO         | NO         | NO         | NO         | NO         | NO         | SÍ         | NO         | SÍ         | SÍ          | SÍ          |
| Capacitación en ahorro energetico   | SÍ         | SÍ         | SÍ         | SÍ         | SÍ         | SÍ         | SÍ         | SÍ         | SÍ         | SÍ          | SÍ          |
| Incentivo de comisión por mejorar la venta en cantidad en la marca Nord         | SÍ         | SÍ         | NO         | SÍ         | NO         | NO         | NO         | SÍ         | SÍ         | SÍ          | SÍ          |
| Incentivo de comisión por mejorar la venta en cantidad en la marca VDF Siemens  | SÍ         | SÍ         | SÍ         | SÍ         | NO         | SÍ         | NO         | SÍ         | SÍ         | SÍ          | SÍ          |
| Incentivo de comisión por mejorar la venta en cantidad en la Equipos de levante | SÍ         | SÍ         | SÍ         | SÍ         | NO         | SÍ         | NO         | NO         | SÍ         | SÍ          | SÍ          |

Fuente: Elaboración propia

Basado en este diagnóstico, se listan propuestas a desarrollar para impulsar las ventas de los productos, tales como:

- **Matriz de Valor por marca:** Se plantea realizar una matriz donde estén expuestas las fortalezas o valor agregado de cada marca de la oferta Lureye, esto será de guía para el ejecutivo al momento de realizar el guion de ventas, y lograr defender el producto ante la competencia.
- **Acercamiento con los clientes A:** Se sabe que, para comenzar y mantener las relaciones comerciales, es importante que el vendedor conozca su cliente, y que éste siempre lo recuerde al momento de que se genere una oportunidad respecto a la oferta Lureye, es por ello que el canal se encuentra planeando visitas o videoconferencia a clientes potenciales para presentar la propuesta Lureye completa, haciendo énfasis en las líneas que tienen el alcance con el cliente respectivo.
- **Estudio de la competencia en los clientes A:** Para ofrecer equipos competitivos, es importante saber cuál es la base instalada de los clientes, y así poder entrar con un producto que supla esa necesidad o competir con estos.
- **Contacto Postventa:** Es importante saber cómo funcionan los equipos que están siendo instalado y escuchar el feedback de los clientes, es por ello, que los ejecutivos deben comunicar a su cliente para preguntar por el servicio entregado, generando así una comunicación más estrecha.
- **Aliados externos que realicen montaje en terreno:** Nuestra oferta no abarca la instalación o revisión en terreno de equipos de motores y tecles, por lo cual es importante mejorar el alcance del servicio que entrega Lureye, teniendo personas externas de backup para satisfacer estas solicitudes. El foco estratégico no

necesariamente debe encarecer la oferta, sino ampliar el alcance, teniendo esta opción a disposición.

- **Automatizar la selección del “Motor + VDF” para la oferta:** Con el propósito de enviar la oferta del motor incluyendo el VDF, se debe mejorar el proceso de selección para que los ejecutivos entreguen la oferta “combo”, una vez generada la necesidad al cliente.
- **Generar reconocimiento cada cuatrimestre:** Cada cuatro meses se evalúa al vendedor, si éste ha llegado a su 25% de la meta acumulada y de ser así se le debe reconocer públicamente, esta dinámica los incentivará en sus números y en el sentido de pertenencia con Lureye. Lureye Electromecánica; Av. Vicuña Mackenna 1503, Santiago, Ñuñoa, Región Metropolitana.
- **Complementar el plan de incentivos con uno diferente, por línea de producto:** Para aumentar las ventas de los equipos VDF (Siemens), Levante y Reductores (Nord y Rossi), se propone ofrecer un 5% adicional para el plan 2022, siendo esto evaluado cada dos meses, teniendo cada vendedor una base diferente de acuerdo a su media en cantidad y no en monto.
- **Precios Listas**, y estos de acuerdo a su clasificación podrán optar para los siguientes descuentos:
  - ✓ Cliente final: Descuento máximo del 10%
  - ✓ Revendedor: Descuento máximos del 30%
  - ✓ Fabricantes (OEM’s): Descuento máximo del 20%

Con estos descuentos estandarizados y los precios listas actualizados, se podrá asegurar que se respete el margen exigido por la empresa.

Los negocios que soliciten dar mayor descuento, deberán ser autorizados por el jefe de venta inmediato.

## 9.8 Postventa

Cada ejecutivo se hará cargo de la atención del cliente, acompañándolo en todo el ciclo de la venta, incluso después de ésta haber culminado. En caso, que se genere alguna no conformidad con la entrega del producto, se le indicará al cliente que esta gestión lo seguirá haciendo su ejecutivo de ventas asignado, donde éste realizará un número de caso con la información de la falla o el porqué de la devolución del producto. Así mismo, se le hará entrega del número de caso al cliente, para que pueda ser entregado el producto en casa matriz y se le realice la inspección (3 a 5 días hábiles), emitiéndose un informe de la aprobación del caso o no.

## 10 PLAN DE EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

El objetivo de efectuar el plan financiero es identificar todas las variables económicas que se deben considerar para el desarrollo del proyecto, analizar la rentabilidad y determinar si es un proyecto económicamente viable. Para efectuar este análisis se ha considerado un horizonte de 5 años.

### 10.1 Datos y supuestos económicos

Para el desarrollo del financiero se han establecido algunos supuestos necesarios para efectuar la proyección de los resultados.

#### ▪ Inversión Inicial

La inversión estará compuesta, principalmente, por el capital que aporten los socios, en una estimación ascendente a la suma de USD\$200.000.

**Tabla 10.1. Segregación de Capital propia por socio**

| Socio                                    | % Participación | Monto              |
|--|-----------------|--------------------|
| Socio <sub>1</sub>                       | 55%             | USD 110.000        |
| Socio <sub>2</sub>                       | 35%             | USD 70.000         |
| Socio <sub>3</sub>                       | 10%             | USD 2.000          |
| <b>Total de Capital<sub>Propia</sub></b> | <b>100%</b>     | <b>USD 200.000</b> |

Fuente: Elaboración propia

#### ▪ Proyección de demanda y los ingresos

Tal como se indicó en los capítulos precedentes, la empresa tiene 4 líneas de productos: (i) Motores, (ii) Transmisión y Potencia, (iii) Equipos de Levante, y (iv) Variadores de frecuencia. Para efectuar la proyección de los servicios que se brindarán se han considerado los siguientes datos:

- ✓ Demanda de los productos e histórico de las ventas en los años anteriores, se ha tomado un histórico desde el 2018 a la fecha.
- ✓ Transformación digital, este servicio tiene el objetivo de generar un cambio integral en la empresa para hacerla más competitiva y atractiva en el mercado. En ese sentido, es el servicio más completo y con un honorario más elevado, pero que se compensa con los beneficios que puede traer para la empresa.
- ✓ Capacitaciones, la promoción a través de los canales digitales será importante para atraer a las personas que deseen ampliar sus conocimientos sobre temas digitales y nuevas tendencias a nivel local e internacional.
- ✓ La proyección de la demanda se presentó en el capítulo anterior (tabla 9.4).

- ✓ Se ha considerado la tasa de crecimiento en las ventas ascendente a un 18%, con las nuevas tecnologías aplicadas, y propuestas de marketing.

▪ **Gastos administrativos**

**Tabla 10.2. Gastos administrativos en el año**

|                                   | Enero                 | Febrero               | Marzo                 | Abril                 | Mayo                  | Junio                 | Julio                 | Agosto                | Septiembre            | Octubre               | Noviembre             | Diciembre             | Total                  |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Socio1                            | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         |                        |
| Socio2                            | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         |                        |
| Socio3                            | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         | CLP 6.000.000         |                        |
| Asesor                            | CLP 3.000.000         | CLP 3.000.000         | CLP 3.000.000         | CLP 3.000.000         | CLP 3.000.000         | CLP 3.000.000         | CLP 3.000.000         | CLP 3.000.000         | CLP 3.000.000         | CLP 3.000.000         | CLP 3.000.000         | CLP 3.000.000         |                        |
| <b>Sueldos de directivos.</b>     | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 252.000.000</b> |
| Total de Finanzas                 | CLP 16.000.000        | CLP 16.000.000        | CLP 16.000.000        | CLP 16.000.000        | CLP 16.000.000        | CLP 16.000.000        | CLP 16.000.000        | CLP 16.000.000        | CLP 16.000.000        | CLP 16.000.000        | CLP 16.000.000        | CLP 16.000.000        |                        |
| Total de Tesorería                | CLP 2.000.000         | CLP 2.000.000         | CLP 2.000.000         | CLP 2.000.000         | CLP 2.000.000         | CLP 2.000.000         | CLP 2.000.000         | CLP 2.000.000         | CLP 2.000.000         | CLP 2.000.000         | CLP 2.000.000         | CLP 2.000.000         |                        |
| Total de Operaciones              | CLP 10.000.000        | CLP 10.000.000        | CLP 10.000.000        | CLP 10.000.000        | CLP 10.000.000        | CLP 10.000.000        | CLP 10.000.000        | CLP 10.000.000        | CLP 10.000.000        | CLP 10.000.000        | CLP 10.000.000        | CLP 10.000.000        |                        |
| <b>Sueldos de administrativos</b> | <b>CLP 28.000.000</b> | <b>CLP 28.000.000</b> | <b>CLP 28.000.000</b> | <b>CLP 28.000.000</b> | <b>CLP 28.000.000</b> | <b>CLP 28.000.000</b> | <b>CLP 28.000.000</b> | <b>CLP 28.000.000</b> | <b>CLP 28.000.000</b> | <b>CLP 28.000.000</b> | <b>CLP 28.000.000</b> | <b>CLP 28.000.000</b> | <b>CLP 336.000.000</b> |
| Product Owner (PO)                | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         |                        |
| Data Engineer                     | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         |                        |
| Scrum Master                      | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         |                        |
| Data Business Partner             | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         |                        |
| Devops Engineer                   | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         |                        |
| Data Architect                    | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         | CLP 3.500.000         |                        |
| <b>Sueldos de Data TI</b>         | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 21.000.000</b> | <b>CLP 252.000.000</b> |
| Campañas en RRSS                  | CLP 11.000.000        | CLP 11.000.000        | CLP 11.000.000        | CLP 11.000.000        | CLP 11.000.000        | CLP 11.000.000        | CLP 11.000.000        | CLP 11.000.000        | CLP 11.000.000        | CLP 11.000.000        | CLP 11.000.000        | CLP 11.000.000        |                        |
| Encuestas                         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         |                        |
| <b>Marketing</b>                  | <b>CLP 12.000.000</b> | <b>CLP 12.000.000</b> | <b>CLP 12.000.000</b> | <b>CLP 12.000.000</b> | <b>CLP 12.000.000</b> | <b>CLP 12.000.000</b> | <b>CLP 12.000.000</b> | <b>CLP 12.000.000</b> | <b>CLP 12.000.000</b> | <b>CLP 12.000.000</b> | <b>CLP 12.000.000</b> | <b>CLP 12.000.000</b> | <b>CLP 144.000.000</b> |
| Servicios Basicos                 | CLP 500.000           | CLP 500.000           | CLP 500.000           | CLP 500.000           | CLP 500.000           | CLP 500.000           | CLP 500.000           | CLP 500.000           | CLP 500.000           | CLP 500.000           | CLP 500.000           | CLP 500.000           | CLP 6.000.000          |
| Costo total del dpto de RRHH.     | CLP 5.000.000         | CLP 5.000.000         | CLP 5.000.000         | CLP 5.000.000         | CLP 5.000.000         | CLP 5.000.000         | CLP 5.000.000         | CLP 5.000.000         | CLP 5.000.000         | CLP 5.000.000         | CLP 5.000.000         | CLP 5.000.000         | CLP 60.000.000         |
| Licencia SAP                      |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       | CLP 167.000.000        |
| Alquiler del local u oficina.     | CLP 0                 | CLP 0                 | CLP 0                 | CLP 0                 | CLP 0                 | CLP 0                 | CLP 0                 | CLP 0                 | CLP 0                 | CLP 0                 | CLP 0                 | CLP 0                 | CLP 0                  |
| Gastos en material de oficina     | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 1.000.000         | CLP 12.000.000         |

Fuente: Elaboración propia

Para la estimación de los gastos administrativos, se dividieron en las tres empresas del holding, ya que todas se beneficiarán de estas mejoras, donde cada una tiene un peso ponderado de acuerdo a su plantilla, tal como se refleja en la siguiente tabla 10.3.

Las áreas de TI, Finanzas y Administración y el directorio, son parte del Corporativo, donde los gastos y sueldos son pagados a partir de la rentabilidad que genera cada empresa comercial (Electromecánica, Generación y Arriendos).

**Tabla 10.3. Segregación de Gastos por participación de cada empresa del Holding**

| Holding Lureye      | %           | Gasto Año1               | Gasto Año1           |
|---------------------|-------------|--------------------------|----------------------|
| Electromecánica     | 36%         | CLP 382.320.000          | USD 449.788          |
| Generación          | 37%         | CLP 392.940.000          | USD 462.282          |
| Arriendo            | 27%         | CLP 286.740.000          | USD 337.341          |
| <b>Total x Año1</b> | <b>100%</b> | <b>CLP 1.062.000.000</b> | <b>USD 1.249.412</b> |

Elaboración: Fuente propia

▪ **Gastos de ventas**

**Tabla 10.4. Gastos de Ventas por año (Salarios brutos)**

| <b>Canal Digital</b>     | <b>Total</b>          |
|--------------------------|-----------------------|
| 10 Ejecutivos            | \$ 60.000.000         |
| <b>Canal Kam Centro</b>  | <b>Total</b>          |
| 7 Kam's                  | \$ 67.200.000         |
| <b>Canal Kam Norte</b>   | <b>Total</b>          |
| 5 Kam's                  | \$ 72.000.000         |
| <b>Canal Kam Sur</b>     | <b>Total</b>          |
| 6 Kam's                  | \$ 86.400.000         |
| <b>Jefaturas</b>         | <b>Total</b>          |
| 3 Jefes y 1 GG           | \$ 170.400.000        |
| <b>RESUMEN DE GASTOS</b> |                       |
| <b>Total (CLP)</b>       | <b>\$ 456.000.000</b> |
| Tasa de cambio           | CLP 850,00            |
| <b>Total (USD)</b>       | <b>USD 536.470,59</b> |

Fuente: Elaboración propia

## 10.2 Flujo de caja descontado e indicadores financieros

Sobre la base de los resultados obtenidos, en los estados financieros proyectados, se ha elaborado un flujo de caja descontado para evaluar si: (i) se recuperaba la inversión realizada, y (ii) se obtiene el retorno esperado.

Para elaborar el flujo de efectivo se realizó una proyección de las operaciones por un periodo de 5 años. En base a esta proyección se efectuaron las siguientes evaluaciones:

- ✓ Cálculo del VAN, el valor presente de los flujos permitirá conocer si los flujos generados por el proyecto cubren la inversión realizada.
- ✓ Cálculo de la TIR, no será necesario, ya que la inversión es muy poca comparado con los ingresos que se están proyectando, por lo cual en estos casos la TIR tiende a hacerse muy alta debido a solo los flujos positivos.
- ✓ Cálculo del Payback, es necesario para conocer en cuanto tiempo se obtiene el retorno de la inversión realizada al inicio de las operaciones.
- ✓ Se tomó un margen de empresa del 40% el cual es exigido por el directorio
- ✓ Tasa de crecimiento de 1,8%; Impuesto SLR 25% y Tasa de interés del 25%.

### 10.2.1 Tasa de descuento

La tasa de descuento sirve para estimar el valor presente de los flujos de caja futuros y es usado para medir cuán rentable es un negocio. Cuanto más inciertos sean los flujos de la empresa, mayor será la tasa de descuento y menor el incentivo para desarrollar un proyecto de inversión.



Para realizar el cálculo de la tasa de descuento apropiada para la iniciativa se tomaron los siguientes indicadores:

- ✓ Tasa de política monetaria: 1,50% (Informe de Política Monetaria del Banco Central de Chile, SEP-2021)
- ✓ Inflación media por 2018 de Chile: 7,20 % (Banco Central de Chile, SEP-2021)
- ✓ El riesgo país de Chile alcanzó 1,30% en 2021

Teniendo en cuenta que la tasa de descuento del proyecto está compuesta por la tasa de interés en Chile (1,50%), más la inflación de Chile (7,20%), más la prima por riesgo de un proyecto del sector industrial, que se estimó a través de considerar la prima que tiene el sector industrial en Estados Unidos (5,10%) más el riesgo país que tiene Chile (1,30%), nos da como resultado un 6,4%. Finalmente obtenemos una tasa de descuento para el proyecto de un 15,10%.

**Tabla 10.5. Ingresos de Ventas proyectadas por Línea de Producto**

| Ingresos x Línea | %           | 2020                 | 2021                  | 2022                  | 2023                  | 2024                  | 2025                  | 2026                  |
|------------------|-------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Motores          | 48,9%       | USD 4.593.712        | USD 4.939.475         | USD 6.027.144         | USD 7.112.029         | USD 8.062.311         | USD 8.879.860         | USD 9.790.835         |
| Transmisión P.   | 33,1%       | USD 3.109.445        | USD 3.343.489         | USD 4.079.723         | USD 4.814.073         | USD 5.457.310         | USD 6.010.703         | USD 6.627.334         |
| Levante          | 8,1%        | USD 760.922          | USD 818.195           | USD 998.361           | USD 1.178.066         | USD 1.335.475         | USD 1.470.897         | USD 1.621.795         |
| Variadores       | 8,1%        | USD 760.922          | USD 818.195           | USD 998.361           | USD 1.178.066         | USD 1.335.475         | USD 1.470.897         | USD 1.621.795         |
| Automatización   | 1,3%        | USD 122.123          | USD 131.315           | USD 160.231           | USD 189.072           | USD 214.335           | USD 236.070           | USD 260.288           |
| Proyectos        | 0,5%        | USD 46.970           | USD 50.506            | USD 61.627            | USD 72.720            | USD 82.437            | USD 90.796            | USD 100.111           |
| <b>Total</b>     | <b>100%</b> | <b>USD 9.394.094</b> | <b>USD 10.101.176</b> | <b>USD 12.325.447</b> | <b>USD 14.544.028</b> | <b>USD 16.487.343</b> | <b>USD 18.159.222</b> | <b>USD 20.022.157</b> |

**Fuente: Elaboración Propia**

Los resultados obtenidos fueron favorables (según el flujo de caja tabla 10.6), considerando las proyecciones establecidas de ventas, impulsadas a las estrategias de negocios respecto a cambios en tecnología y capacitaciones y refuerzo en las personas como equipos de alto rendimiento. El indicador VAN siendo un valor que mide el desembolso de la inversión inicial del proyecto más el valor actual de los futuros flujos de dicho proyecto nos arrojó un valor positivo, esto debido a que la inversión inicial es pequeña comparado a los montos de flujos positivos que se obtuvo, por lo cual la TIR no fue necesaria calcularla debido a que tendería a ser muy alta. Respecto al Payback, el retorno de la inversión se dará en el año 1, ya que durante la aplicación de dicho proyecto se harán gastos no relevantes dentro de cada año, pero a su vez, estos serán amortiguados por el incremento de las ventas.

De esta manera, se puede afirmar que se ha alcanzado los objetivos y supuestos establecidos para obtener una inversión económicamente viable y atractiva.

**Tabla 10.6. Flujo de Caja descontado**

|                                       | Año 0                   | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4           | Año 5           |
|---------------------------------------|-------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos por ventas                   |                         | USD 12.325.447 | USD 14.544.028 | USD 16.487.343 | USD 18.159.222  | USD 20.022.157  |
| Costos de venta                       |                         | -USD 7.395.268 | -USD 8.726.417 | -USD 9.892.406 | -USD 10.895.533 | -USD 12.013.294 |
| <b>Utilidad bruta</b>                 |                         | USD 4.930.179  | USD 5.817.611  | USD 6.594.937  | USD 7.263.689   | USD 8.008.863   |
| Gastos de Administración              |                         | -USD 449.788   | -USD 449.788   | -USD 449.788   | -USD 449.788    | -USD 449.788    |
| Gastos de ventas                      |                         | -USD 536.471   | -USD 536.471   | -USD 536.471   | -USD 536.471    | -USD 536.471    |
| <b>Resultado Operativo</b>            |                         | USD 3.943.920  | USD 4.831.352  | USD 5.608.678  | USD 6.277.430   | USD 7.022.604   |
| Gastos financieros                    |                         | USD 0          | USD 0          | USD 0          | USD 0           | USD 0           |
| <b>Resultados antes del IR</b>        |                         | USD 3.943.920  | USD 4.831.352  | USD 5.608.678  | USD 6.277.430   | USD 7.022.604   |
| Impuesto a la renta <sub>25%</sub>    |                         | -USD 985.980   | -USD 1.207.838 | -USD 1.402.170 | -USD 1.569.358  | -USD 1.755.651  |
| <b>(Pérdida) Utilidad del periodo</b> |                         | USD 2.957.940  | USD 3.623.514  | USD 4.206.509  | USD 4.708.073   | USD 5.266.953   |
| <b>Flujo de caja descontado:</b>      |                         |                |                |                |                 |                 |
| <b>Utilidad antes del IR</b>          |                         | USD 3.943.920  | USD 4.831.352  | USD 5.608.678  | USD 6.277.430   | USD 7.022.604   |
| Intereses                             |                         | USD 985.980    | USD 1.207.838  | USD 1.402.170  | USD 1.569.358   | USD 1.755.651   |
| <b>EBITDA</b>                         |                         | USD 4.929.900  | USD 6.039.190  | USD 7.010.848  | USD 7.846.788   | USD 8.778.255   |
| <b>Inversión Inicial</b>              | -USD 200.000            |                |                |                |                 |                 |
| <b>Total Flujo</b>                    |                         | USD 4.929.900  | USD 7.247.028  | USD 8.413.017  | USD 9.416.145   | USD 10.533.906  |
| <b>Total Flujo Acumulado</b>          |                         | USD 4.729.900  | USD 11.976.928 | USD 20.389.946 | USD 29.806.091  | USD 40.339.997  |
| <b>Tasa de descuento anual</b>        | <b>15,10%</b>           |                |                |                |                 |                 |
| <b>N° Periodo</b>                     | <b>0</b>                | <b>1</b>       | <b>2</b>       | <b>3</b>       | <b>4</b>        | <b>5</b>        |
| Flujo de caja descontado              | -USD 200.000            | USD 4.283.145  | USD 5.470.277  | USD 5.517.290  | USD 5.365.026   | USD 5.214.502   |
| Payback                               | -USD 200.000            | USD 4.083.145  |                |                |                 |                 |
| <b>VAN</b>                            | <b>USD 16.906.741,1</b> |                |                |                |                 |                 |
| <b>Payback</b>                        | <b>Año 1</b>            |                |                |                |                 |                 |

Fuente: Elaboración propia

### 10.3 Análisis de sensibilidad

La gestión de riesgos ha sido definida como un conjunto de acciones, que aunque no garanticen la ausencia de eventos adversos, tratan de agotar sus posibilidades de ocurrencia, dentro de costos sostenibles.

Se evaluaron diferentes escenarios para determinar si la inversión continúa siendo económicamente viable y atractiva. Para efectuar dicho análisis se han considerado los siguientes supuestos:

- Cambios en las proyecciones respecto a las ventas estimadas.
- Cambios en las estructuras de costos ya que hay factores variables que pueden incidir, siendo uno de estos posibles las secuelas del Covid-19.

- Cambios en la tasa de crecimiento estimada.

Las variables independientes se consideraron como variables aleatorias con distribución probabilística “triangular”. A continuación, se describen las variaciones consideradas:

**Tabla 10.7. Variables para análisis de sensibilidad**

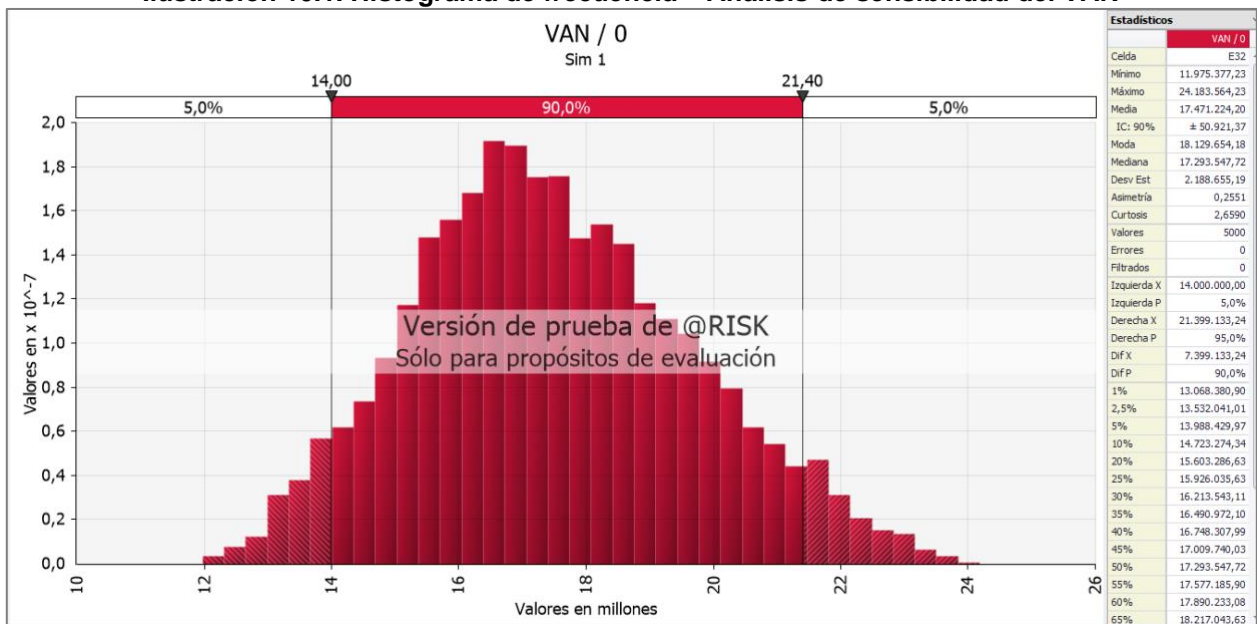
|                         | Mínimo         | Media          | Máximo         |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Venta</b>            | USD 10.969.648 | USD 12.325.447 | USD 20.022.157 |
| <b>Costo</b>            | USD 6.581.789  | USD 7.395.268  | USD 12.013.294 |
| <b>Tasa crecimiento</b> | 7%             | 18%            | 20%            |

**Elaboración: Fuente propia**

Para el análisis de sensibilidad se utilizó el software @RISK por 5.000 iteraciones con 100 simulaciones. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la simulación:

De acuerdo a la ilustración 10.1 del histograma de frecuencia, se puede determinar que el proyecto es rentable y el valor actual (VAN) tiene un valor promedio de \$17.471.224, es decir, con un delta de \$564.000 por encima del valor determinado, dando una probabilidad de aceptación bajo un intervalo de confianza del 90%. En escenarios extremos este VAN no daría negativo, ya que el análisis arrojó un monto de \$11.975.377, siendo esto explicado debido a que la inversión inicial es baja en contraste con los flujos positivos que se adquieren desde el primer año.

**Ilustración 10.1. Histograma de frecuencia – Análisis de sensibilidad del VAN**



**Fuente: Elaboración propia**

## CONCLUSIÓN GENERAL

Como se ha visto a lo largo de los anteriores capítulos, la Transformación Digital no es algo que se consiga de un día para otro, no es algo que se pueda comprar, la transformación requiere de tiempo para llevar a cabo los cambios tecnológicos que apoyen los nuevos procesos y en especial, de tiempo para que cambie la forma de pensar y actuar de los empleados de la compañía, que al fin y al cabo, serán los que verdaderamente sufran la transformación más importante. Pasado el momentum de excitación por el cambio, llegarán las situaciones del día a día donde verdaderamente se empiecen a ver los efectos de los cambios.

El departamento de TI será el primero que sufrirá ese cambio: modificando su estructura interna, incorporando metodologías centradas en el valor, fomentando los roles de gestión que trabajarán cada vez más cerca de los negocios y no tan centrados en lo técnico, siendo así una de las piezas clave para conseguir el éxito.

En este trabajo se ha expuesto sobre la implicación de TI en el proyecto, de cómo debe convertirse en un actor activo en el plan de transformación, liderando el cambio desde el punto de vista tecnológico pero centrado en la estrategia y acompañando a los negocios. Ya no cabe un departamento de TI dedicado en mantener los sistemas o las comunicaciones, eso ya es un commodity que se asume como hecho. Las necesidades del negocio, la fuerte competencia y las nuevas tecnologías requieren que el departamento de TI tenga capacidades suficientes para afrontar los nuevos retos, tanto con capacidades presupuestarias, como con capacidades humanas.

También hemos visto como en gran medida, los proyectos de Transformación Digital dependen de las personas, de cómo su rechazo puede hacer que un proyecto triunfe o no. Para ello se explicó sobre el alto desempeño y su importancia, donde se trata de variables humanas, que difícilmente son medibles de manera cuantitativa, es un poco más complejo definir métricas para evaluar si se alcanza o no dicho estado de resultados excepcionales. Sin embargo, el concepto de alto desempeño es útil si se interpreta como un objetivo más bien global al que se apunta cuando se desea mejorar los equipos de trabajo. Resulta imposible definir categóricamente cuando se es o cuando no se es equipo de Alto Desempeño, ya que los criterios utilizables para hacer dicha declaración pueden variar. Lo que sí puede identificarse es, que tan cerca o que tal alejado puede encontrarse un equipo de conseguir un rendimiento excepcional perdurable en el tiempo.

La evaluación financiera efectuada demuestra que una iniciativa de estas características tiene la capacidad de generar el retorno esperado para la inversión en un periodo menor a 3 años, de acuerdo con el análisis financiero realizado, debido a su baja inversión y alto impacto en beneficios respecto a los flujos de ingreso en la compañía.

En términos de los beneficios esperados, la Transformación digital y el impacto de los equipos de alto rendimiento, traerá como resultado lo siguiente:

- ✓ Aumento del rendimiento y de la productividad
- ✓ Aumento del desarrollo del personal
- ✓ Mayor satisfacción y retención del personal
- ✓ Más tiempo libre para el líder
- ✓ Más innovación
- ✓ Mejor uso de las personas y del conocimiento
- ✓ Las personas estarán dispuestas a ir más allá de lo exigido
- ✓ Capacidad de adaptación al cambio
- ✓ Una cultura de alto rendimiento

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Castro, D. (2021). El salto digital para las Mypime del sector comercial, servicios y manufactura. Tesis Universidad de Chile, Chile.
- Castillo, R. (2013). Equipos de alto desempeño como estrategia gerencial en la toma de decisiones de la organización escolar. Tesis Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Cortés, M. (2019). Lidera la transformación digital con éxito. *Publicación independiente*.
- Herrera, S. (2020). Diseño de una metodología para el desarrollo de equipos de alto desempeño en Codelco división Radomiro Tomic. *Tesis Universidad de Chile, Chile*.
- Singh, A. K., & Muncherji, N. (2007). Team Effectiveness and Its Measurement: A Framework. *Global Business Review*.
- Sethumadhavan, A. (2017). Building High-Performance Teams. *The Reseach Digest*.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos del Marketing*. Pearson Educación, México.
- Kotler, P. & Kartajaya, H. (2021). Marketing 5.0 Tecnología para la humanidad. *Lid*, México.
- Kotter, J. (2004). El líder del cambio. McGraw, México.
- Losada, M. (1999). The Complex Dynamics of High Performance Teams. *Pergamon*.
- Vásquez, M. (2017). Desarrollo de un instrumento de medición de las variables que inciden en las diferencias del rendimiento de equipos de trabajo del modelo de Marcial Losada. *Tesis Universidad de Chile, Chile*.
- Whitmore, J. (2016). Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas. *Paidós, México*.
- Lencioni, P (2003). Las cinco disfunciones de un equipo. *Empresa Activa, España*.
- Rogers, D (2021). Guía estratégica para la transformación digital. *Empresa Activa, España*.

## ANEXOS

### A. Pauta de entrevista exploratoria

| Factor                           | Pregunta  | Favorable | Neutro | Desfavorable |
|----------------------------------|---|-----------|--------|--------------|
| <b>Carga de Trabajo</b>          | En mi área las tareas y responsabilidades están bien distribuidas entre las personas                                    | 83,33     | 8,33   | 8,33         |
| <b>Carga de Trabajo</b>          | En general puedo terminar mis tareas durante mi horario de trabajo  | 66,67     | 25,00  | 8,33         |
| <b>Carga de Trabajo</b>          | Mi trabajo demanda un esfuerzo (intelectual y/o físico) que considero adecuado y manejable                              | 91,67     | 8,33   | 0,00         |
| <b>Carga de Trabajo</b>          | Trabajar en Lureye me da la posibilidad de mantener un equilibrio con mi vida personal                                  | 58,33     | 33,33  | 8,33         |
| <b>Beneficios</b>                | Las opciones de beneficios que actualmente ofrece Lureye atienden a mis intereses y/o necesidades                       | 50,00     | 41,67  | 8,33         |
| <b>Alta Gerencia</b>             | Considero que el Gerente de mi Unidad de Negocio es un buen líder.  | 8,33      | 25,00  | 66,67        |
| <b>Alta Gerencia</b>             | El Gerente de mi Unidad de Negocio tiene un estilo de liderazgo basado en la confianza y participación.                 | 8,33      | 25,00  | 66,67        |
| <b>Alineación Organizacional</b> | Conozco cuáles son los objetivos de Lureye y "hacia dónde vamos" como organización (Visión & Misión y sus implicancias) | 91,67     | 0,00   | 8,33         |
| <b>Alineación Organizacional</b> | Considero que mi Unidad de Negocio está alineada con los objetivos de Lureye  | 100,00    | 0,00   | 0,00         |

| <b>Factor</b>            | <b>Pregunta</b>   | <b>Favorable</b> | <b>Neutro</b> | <b>Desfavorable</b> |
|--------------------------|---|------------------|---------------|---------------------|
| <b>Valores</b>           | Esta es una empresa que se preocupa de desarrollar su actividad respetando el entorno (medio ambiente, comunidad, etc.)           | 66,67            | 33,33         | 0,00                |
| <b>Valores</b>           | En Lureye las personas logran sus objetivos siendo honestos y comportándose éticamente  | 83,33            | 16,67         | 0,00                |
| <b>Valores</b>           | Cuando alguien de Lureye enfrenta alguna situación personal difícil, recibe apoyo de la empresa                                   | 41,67            | 41,67         | 16,67               |
| <b>Valores</b>           | En Lureye demuestran interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado  | 10,00            | 41,00         | 49,00               |
| <b>Valores</b>           | En Lureye se acepta y respeta la diversidad (género, edad, nacionalidad, características físicas, orientación sexual, etc.)       | 100,00           | 0,00          | 0,00                |
| <b>Trabajo en Equipo</b> | En mi equipo siento que todos "remamos para el mismo lado"  | 75,00            | 16,67         | 8,33                |
| <b>Trabajo en Equipo</b> | En mi equipo de trabajo cada uno conoce exactamente sus responsabilidades y la forma en que aporta al logro de las metas en común | 100,00           | 0,00          | 0,00                |
| <b>Recursos</b>          | El ambiente físico (espacio) donde trabajo tiene las condiciones necesarias para hacer bien mi trabajo                            | 100,00           | 0,00          | 0,00                |



| <b>Factor</b>         | <b>Pregunta</b>  | <b>Favorable</b> | <b>Neutro</b> | <b>Desfavorable</b> |
|-----------------------|--|------------------|---------------|---------------------|
| <b>Recursos</b>       | Dispongo de todos los recursos y equipos necesarios para hacer bien mi trabajo                     | 100,00           | 0,00          | 0,00                |
| <b>Reconocimiento</b> | En mi área me siento reconocido por mi buen trabajo y esfuerzos adicionales                        | 75,00            | 25,00         | 0,00                |
| <b>Reconocimiento</b> | En Lureye se reconoce y valora a los talentos y las personas que se desempeñan de manera destacada | 75,00            | 25,00         | 0,00                |
| <b>Reconocimiento</b> | Considero que en Lureye se valora la contribución de las personas                                  | 50,00            | 33,33         | 16,67               |
| <b>Liderazgo</b>      | Mi jefe(a) directo me informa con claridad sobre los objetivos del trabajo que me solicita         | 91,67            | 8,33          | 0,00                |
| <b>Liderazgo</b>      | Mi jefe(a) directo es accesible y está disponible para hablar con él(ella)                         | 91,67            | 8,33          | 0,00                |
| <b>Liderazgo</b>      | Mi jefe(a) directo resuelve los conflictos de manera transparente                                  | 91,67            | 8,33          | 0,00                |
| <b>Liderazgo</b>      | Las palabras de mi jefe(a) directo coinciden con sus acciones                                      | 75,00            | 25,00         | 0,00                |

| <b>Factor</b>    | <b>Pregunta</b>   | <b>Favorable</b> | <b>Neutro</b> | <b>Desfavorable</b> |
|------------------|---|------------------|---------------|---------------------|
| <b>Liderazgo</b> | Mi jefe(a) directo tiene un trato amable y respetuoso con los integrantes de su equipo  | 83,33            | 16,67         | 0,00                |
| <b>Liderazgo</b> | Mi jefe(a) directo nos involucra en las decisiones que afectan nuestro trabajo o ambiente de trabajo                                      | 83,33            | 16,67         | 0,00                |
| <b>Liderazgo</b> | Mi jefe(a) directo me desafía e impulsa a aprender cosas nuevas y mejorar en lo que hago  | 75,00            | 25,00         | 0,00                |
| <b>Liderazgo</b> | Mi jefe(a) directo nos incentiva a proponer sugerencias e ideas para mejorar y lograr nuestros objetivos                                  | 75,00            | 16,67         | 8,33                |
| <b>Liderazgo</b> | Mi jefe(a) directo está al tanto de las dificultades u obstáculos que enfrente en mi trabajo  | 91,67            | 8,33          | 0,00                |
| <b>Liderazgo</b> | Mi jefe(a) directo se compromete con mi trabajo, apoyándome y guiándome en mis labores, cuando es necesario                               | 91,67            | 8,33          | 0,00                |
| <b>Liderazgo</b> | Mi jefe(a) directo me retroalimenta oportuna y permanentemente, no sólo en torno a lo que debo mejorar sino también respecto a mis logros | 83,33            | 16,67         | 0,00                |
| <b>Liderazgo</b> | Mi jefe(a) directo, al evaluarme, considera tanto lo positivo como lo negativo de mi desempeño  | 66,67            | 25,00         | 8,33                |

| <b>Factor</b>                 | <b>Pregunta</b>   | <b>Favorable</b> | <b>Neutro</b> | <b>Desfavorable</b> |
|-------------------------------|---|------------------|---------------|---------------------|
| <b>Liderazgo</b>              | Mi jefe(a) directo me indica sus expectativas claramente: sé lo que espera de mí y mi quehacer  | 91,67            | 8,33          | 0,00                |
| <b>Desarrollo Profesional</b> | Lureye identifica y potencia a sus líderes  | 66,67            | 33,33         | 0,00                |
| <b>Desarrollo Profesional</b> | En Lureye se da prioridad a personas internas para acceder a las vacantes que surgen            | 75,00            | 25,00         | 0,00                |
| <b>Desarrollo Profesional</b> | La capacitación que se entrega en Lureye es acorde a lo que necesito para hacer bien mi trabajo | 83,33            | 8,33          | 8,33                |
| <b>Desarrollo Profesional</b> | En Lureye existen posibilidades reales de desarrollarse y/o mejorar profesionalmente            | 58,33            | 33,33         | 8,33                |
| <b>Comunicación</b>           | Generalmente me entero por medios oficiales de información importante relacionada con Lureye    | 83,33            | 16,67         | 0,00                |
| <b>Comunicación</b>           | En Lureye las comunicaciones son oportunas  | 58,33            | 41,67         | 0,00                |
| <b>Comunicación</b>           | En Lureye las comunicaciones son claras   | 83,33            | 16,67         | 0,00                |

| <b>Factor</b>                   | <b>Pregunta</b>   | <b>Favorable</b> | <b>Neutro</b> | <b>Desfavorable</b> |
|---------------------------------|---|------------------|---------------|---------------------|
| <b>Comunicación</b>             | Mi jefe(a) directo me mantiene informado(a) acerca de temas relacionados con el área y/o la organización  | 100,00           | 0,00          | 0,00                |
| <b>Colaboración entre áreas</b> | En mi Unidad de Negocio las distintas áreas trabajan de manera coordinada y en equipo   | 83,33            | 16,67         | 0,00                |
| <b>Colaboración entre áreas</b> | Confío en el trabajo que realizan las áreas de mi Unidad de Negocio, con las que debo coordinarme   | 91,67            | 8,33          | 0,00                |
| <b>Colaboración entre áreas</b> | Las áreas de las otras Unidades de Negocio de Lureye nos entregan en forma oportuna (según el tiempo comprometido) la información y apoyo necesarios para realizar bien nuestro trabajo | 41,67            | 41,67         | 16,67               |
| <b>Ambiente Interpersonal</b>   | En Lureye las personas se preocupan por sus compañeros(as) de trabajo   | 75,00            | 16,67         | 8,33                |
| <b>Ambiente Interpersonal</b>   | En Lureye me siento cómodo(a) y bien recibido(a) por mis compañeros(as) de trabajo  | 83,33            | 16,67         | 0,00                |
| <b>Remuneraciones</b>           | Existe correspondencia entre todo lo que recibo (remuneración, beneficios, capacitación, etc.) y mi desempeño   | 58,33            | 16,67         | 25,00               |
| <b>Remuneraciones</b>           | En Lureye los aumentos de renta están acorde al desempeño y mérito de las personas  | 50,00            | 25,00         | 25,00               |

| <b>Factor</b>                      | <b>Pregunta</b>   | <b>Favorable</b> | <b>Neutro</b> | <b>Desfavorable</b> |
|------------------------------------|---|------------------|---------------|---------------------|
| <b>Remuneraciones</b>              | En Lureye, a las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen y cómo lo hacen | 33,33            | 41,67         | 25,00               |
| <b>Evaluación de Clima Laboral</b> | Considero que el Clima Laboral dentro de Lureye ha mejorado en el último año              | 20,00            | 0,00          | 80,00               |
| <b>Compromiso</b>                  | Estoy esperanzado(a) en que Lureye sea cada vez una mejor empresa para trabajar           | 100,00           | 0,00          | 0,00                |
| <b>Compromiso</b>                  | Me siento identificado(a) con los objetivos y metas de la organización                    | 75,00            | 25,00         | 0,00                |
| <b>Compromiso</b>                  | Me gustaría permanecer trabajando en Lureye durante un buen período de mi vida laboral    | 83,33            | 16,67         | 0,00                |
| <b>Compromiso</b>                  | Con toda seguridad recomendaría Lureye a un amigo que esté buscando trabajo               | 66,67            | 25,00         | 8,33                |
| <b>Compromiso</b>                  | En general me siento orgulloso(a) de pertenecer a Lureye                                  | 83,33            | 16,67         | 0,00                |
| <b>Estabilidad Laboral</b>         | En Lureye me siento seguro(a) de la estabilidad de mi trabajo                             | 25,00            | 25,00         | 50,00               |

| Factor                     | Pregunta  | Favorable | Neutro | Desfavorable |
|----------------------------|---|-----------|--------|--------------|
| <b>Estabilidad Laboral</b> | Lureye es una empresa que hoy en día ofrece estabilidad laboral | 25,00     | 25,00  | 50,00        |

## B. Encuestas de satisfacción:

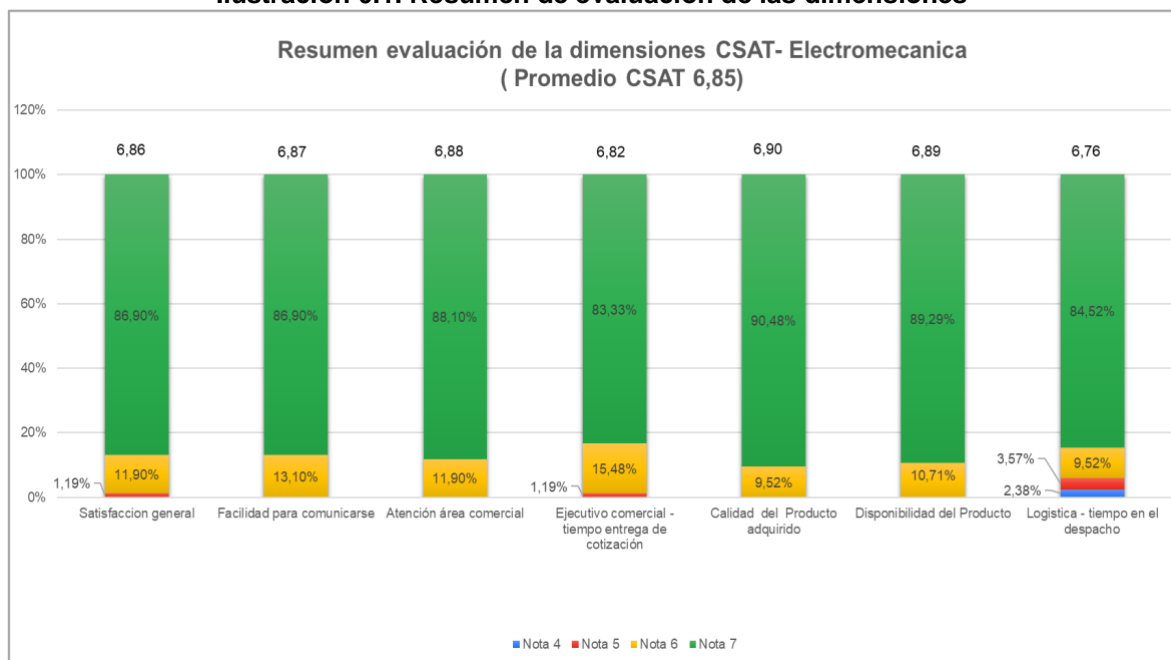
**Tabla 0.1. Matriz de dimensiones**

| Dimensión  | Nota 4 | Nota 5 | Nota 6 | Nota 7             | Notas ponderadas |
|--|--------|--------|--------|--------------------|------------------|
| Satisfacción general                               | 0%     | 1,19%  | 11,90% | 86,90%             | 6,86             |
| Facilidad para comunicarse                         | 0%     | 0%     | 13,10% | 86,90%             | 6,87             |
| Atención área comercial                            | 0%     | 0%     | 11,90% | 88,10%             | 6,88             |
| Ejecutivo comercial – tiempo entrega de cotización | 0%     | 1,19%  | 15,48% | 83,33%             | 6,82             |
| Calidad del Producto adquirido                     | 0%     | 0%     | 9,52%  | 90,48%             | 6,90             |
| Disponibilidad del Producto                        | 0%     | 0%     | 10,71% | 89,29%             | 6,89             |
| Logística – tiempo en el despacho                  | 2,38%  | 3,57%  | 9,52%  | 84,52%             | 6,76             |
|  |        |        |        | <b>ISC General</b> | <b>6,85</b>      |

Fuente: Información confidencial de la empresa

|

**Ilustración 0.1. Resumen de evaluación de las dimensiones**



Fuente: Información confidencial de la empresa

### B.1. Cálculo de NPS (Net Promoter Score)

Es un indicador de la experiencia del cliente, si el resultado del NPS es positivo, se considera como bueno, y si es de +50 se considera excelente.

Encuesta: En escala de 1 a 10, ¿Con qué calificación usted recomendaría nuestros productos?

**Tabla 0.2. Resumen de personas que recomendaron los productos**

| Calificación  | Qty. | %       | Grupo  |
|---------------|------|---------|--------|
| 7             | 1    | 1,19%   | 4,76%  |
| 8             | 3    | 3,57%   |        |
| 9             | 13   | 15,48%  | 95,24% |
| 10            | 67   | 79,76%  |        |
| Total general | 84   | 100,00% |        |

Fuente: Información confidencial de la empresa

**Tabla 0.3. Cálculo del NPS**

| Puntuación   | Concepto                     | Qty       | %           |
|--------------|------------------------------|-----------|-------------|
| de 9 a 10    | Promotores                   | 80        | 95,24%      |
| de 7 a 8     | Pasivos                      | 4         | 4,76%       |
| de 0 a 6     | Detractores                  | 0         | 0,00%       |
| <b>Total</b> |                              | <b>84</b> | <b>100%</b> |
| <b>NPS =</b> | % Promotores - % Detractores |           |             |
| <b>NPS =</b> | 95,24%                       | 0,00%     |             |
| <b>NPS =</b> | <b>95%</b>                   |           |             |

Fuente: Información confidencial de la empresa

**Ilustración 0.2. Visualización de la experiencia del cliente – NPS**



Fuente: Información confidencial de la empresa

## B.2. Comentarios de satisfacción con nota 5

|   |            |
|---|------------|
| STATUS ENCUESTADO   | ENCUESTADO |
| Considerando todos los aspectos del servicio brindado por Lureye en la última compra que Ud. realizó, en la escala de 1 a 7 la nota 1 es muy insatisfecho y 7 es totalmente satisfecho ¿Qué nota le colocaría al Servicio en General? | 5          |

| Respuesta   | Qty.     | %              |
|---|----------|----------------|
| CLIENTE PONE NOTA 5 PORQUE EN SU CASO LE HICIERON MUCHO PROBLEMA PARA CANCELAR LE DIEJERON QUE TENIA DICOM NO ERA ASI | 1        | 100,00%        |
| <b>Total general</b>  | <b>1</b> | <b>100,00%</b> |

## B.3. Comentarios de satisfacción con nota 4

|  |            |
|--|------------|
| STATUS ENCUESTADO  | ENCUESTADO |
| ¿Considera usted que se cumplen los tiempos comprometidos en el despacho de sus productos? | 4          |

| Calificación   | Qty.     | %              |
|--|----------|----------------|
| CLIENTE IGOR SANCHEZ DE LA EMPRESA PCAING Y PROYECTOS LTDA INDICA QUE DEBEMOS MEJORAR LOS TIEMPOS DESPACHOS, MI COMPRA FUE EN DICIEMBRE Y LO RECIBI EL 08 MARZO 2021 | 1        | 50,00%         |
| CLIENTE MARCELO ROMERO EMPRESA OPTIMA INDUSTRIAL INDICA QUE DEBEMOS MEJORAR LOS TIEMPOS DE DESPACHO Y ARMADO DE LOS REDUCTORES                                       | 1        | 50,00%         |
| <b>Total general</b>   | <b>2</b> | <b>100,00%</b> |



## B.4. NPS por Ejecutivo Comercial

Evaluación en la escala del 0 al 10, donde 0 significa "Nada recomendable" y 10 significa "100% recomendable" Calificación de los productos que ofrece la empresa, dada a cada ejecutivo.

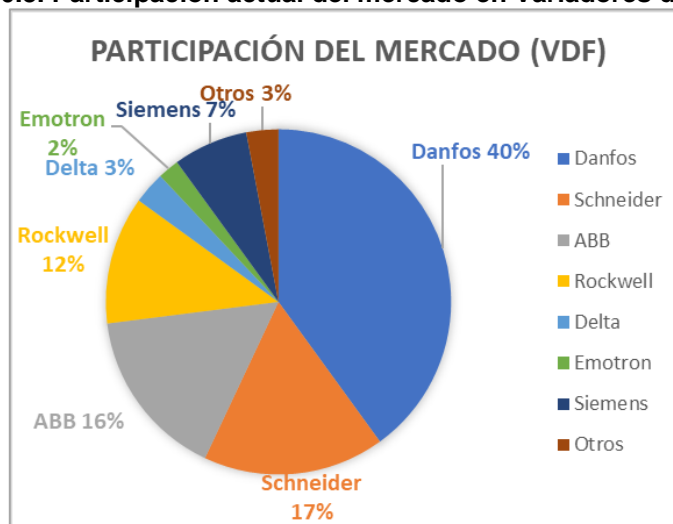
|   |                 |             |           |                |                |
|---|-----------------|-------------|-----------|----------------|----------------|
| <b>Alemparte Zambrano José</b>                  |                 | 7 Pasivo    | 1         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 7</b>  |             | <b>1</b>  | <b>6,67%</b>   |                |
|   |                 | 9 Promotor  | 3         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 9</b>  |             | <b>3</b>  | <b>20,00%</b>  |                |
|   |                 | 10 Promotor | 11        | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 10</b> |             | <b>11</b> | <b>73,33%</b>  |                |
| <b>Total Alemparte Zambrano José</b>            |                 |             | <b>15</b> | <b>17,86%</b>  | <b>93,33%</b>  |
| <b>Andree Alejandro Carvajal Piña</b>           |                 | 9 Promotor  | 1         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 9</b>  |             | <b>1</b>  | <b>10,00%</b>  |                |
|   |                 | 10 Promotor | 9         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 10</b> |             | <b>9</b>  | <b>90,00%</b>  |                |
| <b>Total Andree Alejandro Carvajal Piña</b>     |                 |             | <b>10</b> | <b>11,90%</b>  | <b>100,00%</b> |
| <b>Espinosa Valencia, Marcelo Ignacio</b>       |                 | 8 Pasivo    | 2         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 8</b>  |             | <b>2</b>  | <b>18,18%</b>  |                |
|   |                 | 9 Promotor  | 1         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 9</b>  |             | <b>1</b>  | <b>9,09%</b>   |                |
|   |                 | 10 Promotor | 8         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 10</b> |             | <b>8</b>  | <b>72,73%</b>  |                |
| <b>Total Espinosa Valencia, Marcelo Ignacio</b> |                 |             | <b>11</b> | <b>13,10%</b>  | <b>81,82%</b>  |
| <b>García Rodríguez Milagros Josefina</b>       |                 | 9 Promotor  | 1         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 9</b>  |             | <b>1</b>  | <b>100,00%</b> |                |
| <b>Total García Rodríguez Milagros Josefina</b> |                 |             | <b>1</b>  | <b>1,19%</b>   | <b>100,00%</b> |
| <b>Juan Gabriel Jesús González Burgos</b>       |                 | 9 Promotor  | 1         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 9</b>  |             | <b>1</b>  | <b>14,29%</b>  |                |
|   |                 | 10 Promotor | 6         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 10</b> |             | <b>6</b>  | <b>85,71%</b>  |                |
| <b>Total Juan Gabriel Jesús González Burgos</b> |                 |             | <b>7</b>  | <b>8,33%</b>   | <b>100,00%</b> |
| <b>Pino Herrera Sebastián Alejandro</b>         |                 | 10 Promotor | 10        | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 10</b> |             | <b>10</b> | <b>100,00%</b> |                |
| <b>Total Pino Herrera Sebastián Alejandro</b>   |                 |             | <b>10</b> | <b>11,90%</b>  | <b>100,00%</b> |
| <b>Ramírez Nery Daniel David</b>                |                 | 8 Pasivo    | 1         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 8</b>  |             | <b>1</b>  | <b>16,67%</b>  |                |
|   |                 | 10 Promotor | 5         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 10</b> |             | <b>5</b>  | <b>83,33%</b>  |                |
| <b>Total Ramírez Nery Daniel David</b>          |                 |             | <b>6</b>  | <b>7,14%</b>   | <b>83,33%</b>  |
| <b>Robles Cordero Narlex Karina</b>             |                 | 9 Promotor  | 1         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 9</b>  |             | <b>1</b>  | <b>50,00%</b>  |                |
|   |                 | 10 Promotor | 1         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 10</b> |             | <b>1</b>  | <b>50,00%</b>  |                |
| <b>Total Robles Cordero Narlex Karina</b>       |                 |             | <b>2</b>  | <b>2,38%</b>   | <b>100,00%</b> |
| <b>Suarez Rodríguez Francisco Antonio</b>       |                 | 10 Promotor | 2         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 10</b> |             | <b>2</b>  | <b>100,00%</b> |                |
| <b>Total Suarez Rodríguez Francisco Antonio</b> |                 |             | <b>2</b>  | <b>2,38%</b>   | <b>100,00%</b> |
| <b>Tapia Albornoz Diego Antonio</b>             |                 | 9 Promotor  | 4         | 100,00%        |                |
|   | <b>Total 9</b>  |             | <b>4</b>  | <b>25,00%</b>  |                |
|   |                 | 10 Promotor | 12        | 100,00%        |                |

|  |                 |          |           |                |                |
|--|-----------------|----------|-----------|----------------|----------------|
|  | <b>Total 10</b> |          | <b>12</b> | <b>75,00%</b>  |                |
| <b>Total Tapia Albornoz Diego Antonio</b>          |                 |          | <b>16</b> | <b>19,05%</b>  | <b>100,00%</b> |
| <b>Villegas Ochoa Adriana Dannelys</b>             | <b>10</b>       | Promotor | 2         | 100,00%        |                |
|  | <b>Total 10</b> |          | <b>2</b>  | <b>100,00%</b> |                |
| <b>Total Villegas Ochoa Adriana Dannelys</b>       |                 |          | <b>2</b>  | <b>2,38%</b>   | <b>100,00%</b> |
| <b>Lazcano Leal Rocío Carina</b>                   | <b>10</b>       | Promotor | 1         | 100,00%        |                |
|  | <b>Total 10</b> |          | <b>1</b>  | <b>100,00%</b> |                |
| <b>Total Lazcano Leal Rocío Carina</b>             |                 |          | <b>1</b>  | <b>1,19%</b>   | <b>100,00%</b> |
| <b>Bocarruido González Johanna Del Valle</b>       | <b>9</b>        | Promotor | 1         | 100,00%        |                |
|  | <b>Total 9</b>  |          | <b>1</b>  | <b>100,00%</b> |                |
| <b>Total Bocarruido Gonzales Johanna Del Valle</b> |                 |          | <b>1</b>  | <b>1,19%</b>   | <b>100,00%</b> |
| <b>Total general</b>                               |                 |          | <b>84</b> | <b>100,00%</b> |                |

## C. Participación de mercado en las líneas de producto

### C.1. Participación de mercado en la línea VDF

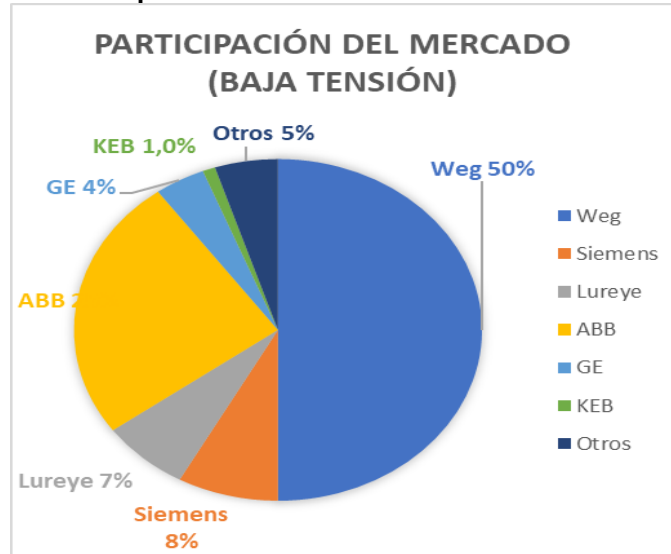
Ilustración 0.3. Participación actual del mercado en Variadores de Frecuencia



Fuente: Información confidencial de la empresa

## C.2. Participación de mercado en la línea de Motor BT

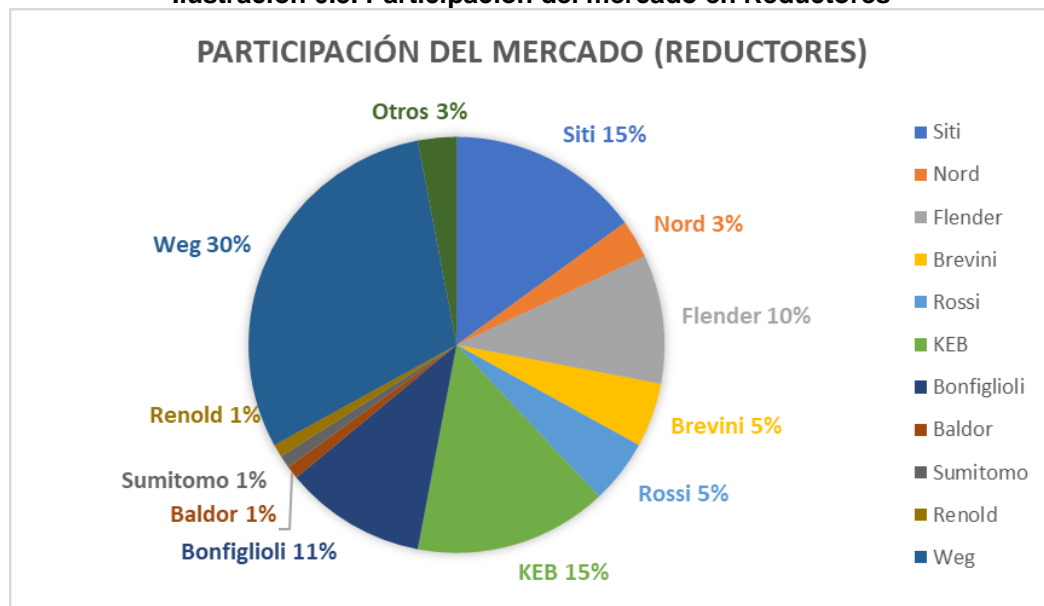
Ilustración 0.4. Participación actual del mercado en Motores de Bata Tensión



Fuente: Información confidencial de la empresa

## C.3. Participación de mercado en la línea de Reductores

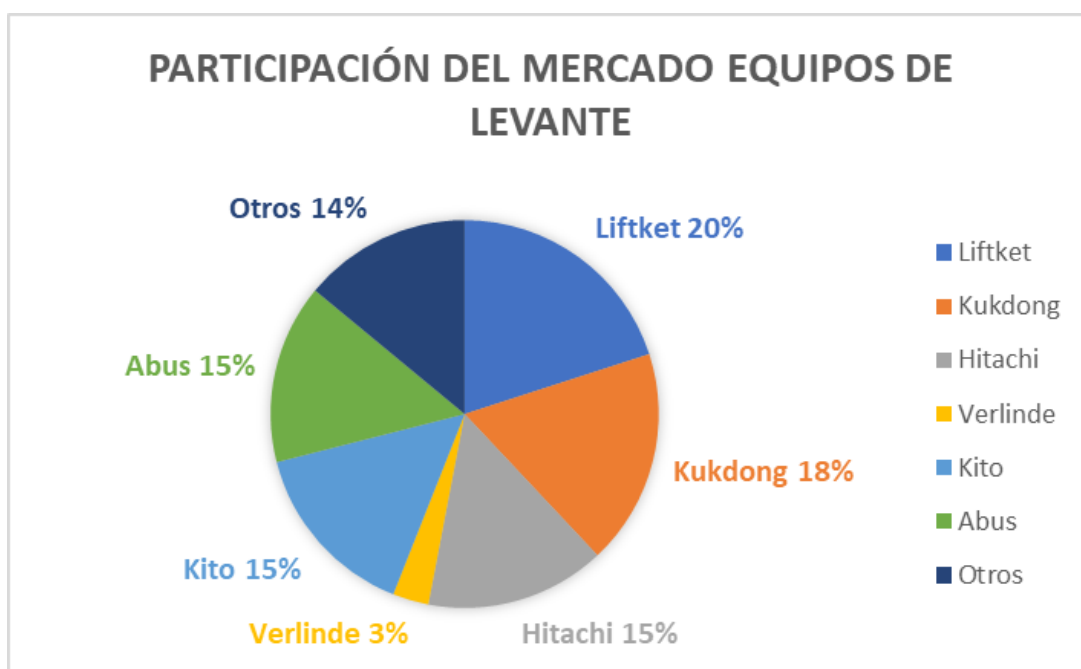
Ilustración 0.5. Participación del mercado en Reductores



Fuente: Información confidencial de la empresa

## C.4. Participación de mercado en la línea de Equipos de Levante

Ilustración 0.6. Participación del mercado en Equipos de Levante



Fuente: Información confidencial de la empresa

## D. Estudio de benchmarking en posicionamiento

### D.1. Calidad de producto

Tabla 0.4. Valoración de clientes respecto a la calidad del producto

| CLIENTE                           | Lureye | WEG | ABB | Imatesa | Ducasse | Dartel |
|-----------------------------------|--------|-----|-----|---------|---------|--------|
| AGRICOLA LAS DOS MARIAS S.A       | 6      | 9   | 8   | 3       | 3       | 2      |
| AGROINDUSTRIAL EL PAICO S.A.      | 8      | 10  | 6   | 2       | 2       | 1      |
| ANDES INGENIERÍA LTDA             | 4      | 10  | 5   | 6       | 8       | 5      |
| BANFF BOMBAS S.A.                 | 6      | 8   | 9   | 4       | 4       | 7      |
| CAL AUSTRAL S. A.                 | 8      | 7   | 3   | 7       | 5       | 2      |
| COM. Y DESARROLLO IND. CODEIN SPA | 5      | 4   | 8   | 1       | 2       | 3      |
| CUBICA INGENIERIA SPA             | 7      | 8   | 4   | 4       | 5       | 5      |
| ENVIRO CARE (CHILE) EQ INDUST     | 8      | 9   | 9   | 6       | 6       | 3      |
| INDURA S.A.                       | 7      | 10  | 4   | 2       | 2       | 4      |
| ING. ELÉCTRICA BORYBOR LTDA       | 6      | 8   | 6   | 4       | 4       | 4      |
| INVERTEC NATURAL JUICE S.A        | 7      | 10  | 9   | 7       | 7       | 4      |
| KSB                               | 9      | 9   | 5   | 5       | 5       | 6      |
| MAESTRANZA DIESEL S.A.            | 6      | 6   | 8   | 3       | 5       | 5      |
| MAESTRANZA L&T SPA                | 7      | 7   | 3   | 6       | 4       | 2      |
| MAFOR S.A.                        | 8      | 8   | 7   | 4       | 3       | 7      |
| MALTEXCO S.A.                     | 6      | 6   | 9   | 7       | 8       | 4      |
| MARCO INDUSTRIAL SPA              | 5      | 6   | 10  | 4       | 3       | 3      |
| MINERA MERIDIAN LTDA.             | 9      | 9   | 5   | 1       | 2       | 7      |

|                                       |   |    |   |   |   |   |
|---------------------------------------|---|----|---|---|---|---|
| MOLIBDENOS Y METALES S.A.             | 6 | 6  | 8 | 9 | 8 | 1 |
| MOLINERA COQUIMBO S.A                 | 8 | 8  | 7 | 5 | 6 | 6 |
| ORE SIZER AMÉRICA SPA                 | 3 | 10 | 9 | 3 | 4 | 4 |
| PCA INGENIERÍA Y PROYECTOS LTDA.      | 7 | 9  | 7 | 2 | 3 | 5 |
| PGIC S. A.                            | 8 | 8  | 8 | 4 | 2 | 4 |
| SOC. COM E INDUST ELEMONT LTDA        | 8 | 5  | 9 | 5 | 3 | 6 |
| SOC. PONCE Y PAEZ LTDA.               | 5 | 5  | 2 | 3 | 5 | 5 |
| TRASP. ZAMORA VASQUEZ Y CIA.<br>LTDA. | 7 | 7  | 7 | 6 | 5 | 7 |
| VIÑA CONCHA Y TORO S.A.               | 4 | 5  | 4 | 7 | 8 | 5 |
| VIÑA UNDURRAGA S.A.                   | 9 | 9  | 6 | 4 | 2 | 3 |
| VMS CHILE S.A.                        | 9 | 9  | 7 | 6 | 4 | 5 |
| WATT'S S.A.                           | 7 | 8  | 5 | 8 | 8 | 6 |
| <b>PROMEDIO</b>                       | 7 | 8  | 7 | 5 | 5 | 4 |

Fuente: Elaboración propia

## D.2. Calidad de servicio

Tabla 0.5. Valoración de clientes respecto a la calidad de servicio

| CLIENTE                            | Lureye | WEG | ABB | Imatesa | Ducasse | Dartel |
|------------------------------------|--------|-----|-----|---------|---------|--------|
| AGRICOLA LAS DOS MARIAS S.A        | 1      | 9   | 6   | 3       | 3       | 2      |
| AGROINDUSTRIAL EL PAICO S.A.       | 2      | 10  | 6   | 2       | 2       | 1      |
| ANDES INGENIERÍA LTDA              | 2      | 10  | 5   | 6       | 8       | 5      |
| BANFF BOMBAS S.A.                  | 6      | 8   | 4   | 4       | 4       | 7      |
| CAL AUSTRAL S. A.                  | 8      | 7   | 3   | 7       | 5       | 2      |
| COM. Y DESARROLO IND. CODEIN SPA   | 5      | 4   | 8   | 1       | 2       | 3      |
| CUBICA INGENIERIA SPA              | 7      | 8   | 4   | 4       | 5       | 5      |
| ENVIRO CARE (CHILE) EQ INDUST      | 4      | 9   | 9   | 6       | 6       | 3      |
| INDURA S.A.                        | 2      | 10  | 4   | 2       | 2       | 4      |
| ING. ELÉCTRICA BORYBOR LTDA        | 5      | 8   | 6   | 4       | 4       | 4      |
| INVERTEC NATURAL JUICE S.A         | 1      | 10  | 9   | 7       | 7       | 4      |
| KSB                                | 2      | 9   | 5   | 5       | 5       | 6      |
| MAESTRANZA DIESEL S.A.             | 3      | 6   | 5   | 3       | 5       | 5      |
| MAESTRANZA L&T SPA                 | 6      | 7   | 3   | 6       | 4       | 3      |
| MAFOR S.A.                         | 3      | 8   | 7   | 4       | 3       | 7      |
| MALTEXCO S.A.                      | 5      | 6   | 9   | 7       | 8       | 4      |
| MARCO INDUSTRIAL SPA               | 2      | 6   | 4   | 4       | 3       | 5      |
| MINERA MERIDIAN LTDA.              | 1      | 9   | 5   | 1       | 2       | 7      |
| MOLIBDENOS Y METALES S.A.          | 4      | 6   | 4   | 9       | 8       | 2      |
| MOLINERA COQUIMBO S.A              | 8      | 8   | 6   | 5       | 6       | 6      |
| ORE SIZER AMÉRICA SPA              | 3      | 10  | 7   | 3       | 4       | 4      |
| PCA INGENIERÍA Y PROYECTOS LTDA.   | 2      | 9   | 7   | 2       | 3       | 5      |
| PGIC S. A.                         | 2      | 8   | 6   | 4       | 2       | 4      |
| SOC. COM E INDUST ELEMONT LTDA     | 1      | 5   | 2   | 5       | 3       | 6      |
| SOC. PONCE Y PAEZ LTDA.            | 4      | 5   | 3   | 3       | 5       | 5      |
| TRASP. ZAMORA VASQUEZ Y CIA. LTDA. | 3      | 7   | 5   | 6       | 5       | 7      |
| VIÑA CONCHA Y TORO S.A.            | 4      | 5   | 4   | 7       | 6       | 5      |
| VIÑA UNDURRAGA S.A.                | 3      | 9   | 6   | 4       | 2       | 3      |
| VMS CHILE S.A.                     | 2      | 9   | 5   | 6       | 4       | 5      |
| WATT'S S.A.                        | 3      | 8   | 5   | 8       | 8       | 6      |
| PROMEDIO                           | 3      | 8   | 5   | 5       | 4       | 5      |

Fuente: Elaboración propia

### D.3. Precio

Tabla 0.6. Valoración de clientes respecto al Precio de los productos

| CLIENTE                            | Lureye | WEG | ABB | Imatesa | Ducasse | Dartel |
|------------------------------------|--------|-----|-----|---------|---------|--------|
| AGRICOLA LAS DOS MARIAS S.A        | 1      | 9   | 9   | 3       | 3       | 2      |
| AGROINDUSTRIAL EL PAICO S.A.       | 2      | 10  | 6   | 6       | 2       | 1      |
| ANDES INGENIERÍA LTDA              | 2      | 10  | 5   | 6       | 8       | 5      |
| BANFF BOMBAS S.A.                  | 6      | 8   | 7   | 4       | 4       | 7      |
| CAL AUSTRAL S. A.                  | 8      | 7   | 3   | 7       | 5       | 2      |
| COM. Y DESARROLLO IND. CODEIN SPA  | 5      | 4   | 8   | 1       | 2       | 3      |
| CUBICA INGENIERIA SPA              | 7      | 8   | 9   | 4       | 5       | 5      |
| ENVIRO CARE (CHILE) EQ INDUST      | 4      | 9   | 9   | 6       | 6       | 3      |
| INDURA S.A.                        | 2      | 10  | 7   | 2       | 2       | 4      |
| ING. ELÉCTRICA BORYBOR LTDA        | 5      | 8   | 10  | 4       | 4       | 4      |
| INVERTEC NATURAL JUICE S.A         | 1      | 10  | 9   | 7       | 7       | 4      |
| KSB                                | 2      | 9   | 8   | 5       | 5       | 6      |
| MAESTRANZA DIESEL S.A.             | 3      | 6   | 9   | 8       | 5       | 5      |
| MAESTRANZA L&T SPA                 | 6      | 8   | 8   | 6       | 4       | 3      |
| MAFOR S.A.                         | 3      | 8   | 7   | 8       | 3       | 7      |
| MALTEXCO S.A.                      | 5      | 6   | 9   | 7       | 8       | 4      |
| MARCO INDUSTRIAL SPA               | 2      | 6   | 4   | 4       | 3       | 5      |
| MINERA MERIDIAN LTDA.              | 1      | 9   | 10  | 1       | 2       | 7      |
| MOLIBDENOS Y METALES S.A.          | 4      | 6   | 9   | 9       | 8       | 2      |
| MOLINERA COQUIMBO S.A              | 8      | 8   | 9   | 5       | 6       | 6      |
| ORE SIZER AMÉRICA SPA              | 3      | 10  | 10  | 8       | 4       | 4      |
| PCA INGENIERÍA Y PROYECTOS LTDA.   | 2      | 9   | 8   | 2       | 3       | 5      |
| PGIC S. A.                         | 2      | 8   | 6   | 4       | 2       | 4      |
| SOC. COM E INDUST ELEMONT LTDA     | 1      | 5   | 7   | 5       | 3       | 6      |
| SOC. PONCE Y PAEZ LTDA.            | 4      | 5   | 9   | 8       | 5       | 5      |
| TRASP. ZAMORA VASQUEZ Y CIA. LTDA. | 3      | 7   | 9   | 6       | 5       | 7      |
| VIÑA CONCHA Y TORO S.A.            | 4      | 5   | 4   | 7       | 6       | 5      |
| VIÑA UNDURRAGA S.A.                | 5      | 9   | 6   | 7       | 2       | 3      |
| VMS CHILE S.A.                     | 2      | 9   | 8   | 6       | 4       | 5      |
| WATT'S S.A.                        | 3      | 8   | 8   | 10      | 8       | 6      |
| PROMEDIO                           | 4      | 8   | 8   | 6       | 4       | 5      |

Fuente: Elaboración propia

#### D.4. Recuerdo de la marca

Tabla 0.7. Valoración de clientes respecto al Precio de los productos

| CLIENTE                            | Lureye | WEG | ABB | Imatesa | Ducasse | Dartel |
|------------------------------------|--------|-----|-----|---------|---------|--------|
| AGRICOLA LAS DOS MARIAS S.A        | 8      | 9   | 9   | 3       | 3       | 2      |
| AGROINDUSTRIAL EL PAICO S.A.       | 2      | 10  | 6   | 3       | 2       | 1      |
| ANDES INGENIERÍA LTDA              | 9      | 10  | 5   | 1       | 8       | 5      |
| BANFF BOMBAS S.A.                  | 6      | 8   | 7   | 4       | 4       | 1      |
| CAL AUSTRAL S. A.                  | 8      | 7   | 3   | 1       | 5       | 2      |
| COM. Y DESARROLLO IND. CODEIN SPA  | 5      | 10  | 8   | 1       | 2       | 3      |
| CUBICA INGENIERIA SPA              | 7      | 8   | 2   | 4       | 5       | 5      |
| ENVIRO CARE (CHILE) EQ INDUST      | 4      | 9   | 9   | 1       | 1       | 3      |
| INDURA S.A.                        | 9      | 10  | 3   | 2       | 2       | 1      |
| ING. ELÉCTRICA BORYBOR LTDA        | 5      | 8   | 7   | 4       | 2       | 2      |
| INVERTEC NATURAL JUICE S.A         | 8      | 10  | 9   | 1       | 2       | 1      |
| KSB                                | 8      | 9   | 3   | 5       | 3       | 3      |
| MAESTRANZA DIESEL S.A.             | 6      | 6   | 9   | 2       | 2       | 2      |
| MAESTRANZA L&T SPA                 | 6      | 8   | 8   | 3       | 2       | 3      |
| MAFOR S.A.                         | 6      | 8   | 10  | 1       | 3       | 1      |
| MALTEXCO S.A.                      | 5      | 6   | 9   | 3       | 3       | 1      |
| MARCO INDUSTRIAL SPA               | 4      | 9   | 4   | 1       | 3       | 5      |
| MINERA MERIDIAN LTDA.              | 8      | 9   | 10  | 1       | 2       | 2      |
| MOLIBDENOS Y METALES S.A.          | 4      | 6   | 9   | 2       | 3       | 1      |
| MOLINERA COQUIMBO S.A              | 8      | 8   | 9   | 3       | 1       | 2      |
| ORE SIZER AMÉRICA SPA              | 3      | 10  | 3   | 1       | 4       | 3      |
| PCA INGENIERÍA Y PROYECTOS LTDA.   | 2      | 9   | 8   | 2       | 3       | 4      |
| PGIC S. A.                         | 7      | 8   | 6   | 4       | 2       | 2      |
| SOC. COM E INDUST ELEMONT LTDA     | 7      | 9   | 7   | 5       | 3       | 1      |
| SOC. PONCE Y PAEZ LTDA.            | 4      | 10  | 9   | 3       | 5       | 2      |
| TRASP. ZAMORA VASQUEZ Y CIA. LTDA. | 3      | 7   | 2   | 2       | 5       | 1      |
| VIÑA CONCHA Y TORO S.A.            | 4      | 10  | 4   | 3       | 6       | 5      |
| VIÑA UNDURRAGA S.A.                | 5      | 9   | 6   | 2       | 2       | 3      |
| VMS CHILE S.A.                     | 2      | 10  | 2   | 2       | 4       | 1      |
| WATT'S S.A.                        | 3      | 8   | 8   | 1       | 8       | 2      |
| PROMEDIO                           | 6      | 9   | 6   | 2       | 3       | 2      |

Fuente: Elaboración propia







| Canal Kam Sur | Enero         | Febrero       | Marzo         | Abril         | Mayo          | Junio         | Julio         | Agosto        | Septiembre    | Octubre       | Noviembre     | Diciembre     | Total          |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| KamS1         | \$ 24.645.480 | \$ 16.430.320 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 533.985.400 |
| KamS2         | \$ 24.645.480 | \$ 16.430.320 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 533.985.400 |
| KamS3         | \$ 24.645.480 | \$ 16.430.320 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 533.985.400 |
| KamS4         | \$ 24.645.480 | \$ 16.430.320 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 533.985.400 |
| KamS5         | \$ 24.645.480 | \$ 16.430.320 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 533.985.400 |
| KamS6         | \$ 24.645.480 | \$ 16.430.320 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 49.290.960 | \$ 533.985.400 |

Fuente: Elaboración propia

## F. Identificación de hallazgos en la gestión de equipos

| Dimensión                                 | Hallazgos relevantes  | Evidencia  |
|---|---|--|
| Antecedentes de la historia de la empresa | La empresa se inició bajo otro modelo de gestión, completamente diferente al de las otras empresas del mismo holding. | "Lureye electromecánica nace en 1945 como la primera empresa del Holding Lureye donde Luis Renato Yévenes funda su taller de reparación de motores emprendimiento, con el nombre de Lureye (...)"<br>"En 1952 se inicia la fabricación de motores eléctricos, sierras huincha, esmeriles, pulidoras y entre otros productos electromecánicos (...)"<br>"En 1985 Lureye inventa y patenta los alternadores asincrónicos monofásicos y trifásicos (...)"<br>"En 1996 nace el Holding Lureye, se tenía un plan de desarrollo estratégico a largo plazo, basado en las necesidades de los clientes y la calidad (...)"   |
| Fortalezas organizacionales               | La división ha buscado organizarse de manera innovadora, adaptándose a los nuevos tiempos.                            | "Antiguamente, al ser una empresa del rubro electromecánico, las áreas operativas y comerciales generalmente predominaba los hombres como colaboradores, y esto se ha ido equilibrando actualmente, sobre todo en el área comercial, donde la diversidad ha sido una característica importante, con la incorporación de extranjeros, mujeres y personas de distintas disciplinas (...)"<br>"Ahora se está mucho más abierto a incorporar a la gente más joven, a gente que viene de otras empresas del rubro y a gente que no necesariamente tiene trayectoria en la organización (...)"<br>"(...) faltaba un empuje mayor para esta empresa, ya que usualmente se trabajaba bajo una modalidad antigua, donde no se incentivaba al trabajador a crecer dentro de ella y nos quedamos obsoletos en nuevas tecnologías de la información. Actualmente, hay un liderazgo más innovador, para que el equipo esté más alineado con un fuerte enfoque a los objetivos, así mismo, |

| Dimensión                                   | Hallazgos relevantes   | Evidencia  |
|---|--|--|
|   |  | <p>en busca de adopción de nuevas tecnologías que ayuden a seguir posicionando la empresa como uno de los líderes en el segmento de la distribución (...)"</p> <p>"En la empresa es característico el liderazgo técnico. Es una organización jerárquica, pero se ha dado espacio para aplanar dichas estructuras, dando espacio a generaciones jóvenes o generaciones que no fueron criadas en Codelco puedan tener participación."</p>  |
| Debilidades organizacionales                | <p>Aún hay por avanzar respecto a los liderazgos tradicionales, influenciado por las empresas pequeñas y medianas donde no hay una regularización por parte del área de Talento Humano</p> | <p>"El contexto de dictadura define gran parte el liderazgo de esta organización, con un propósito fuertemente en los resultados (...)"</p> <p>"la gran dificultad actualmente de Lureye, es el liderazgo que emana desde gerencia general, basado en un contexto de dictadura, en el cual las personas deben acoplarse a eso para subsistir. Aun cuando hay nuevas jefaturas con diferentes visiones y estilos, éstas deben alinearse al liderazgo emanado desde la cadena principal para poder seguir en el equipo (...)"</p> <p>"(...) siento que a esta empresa le falta mucho crecer en la parte de talento humano, no hay nadie que escuche las quejas o situaciones por la que uno pasa que no están bien"</p>  |
| Declaraciones respecto a equipos de trabajo | <p>Realizar una transformación cultural que entregue resultados observables conlleva una gran inversión de tiempo y trabajo, ya que es difícil conseguir éstos al corto plazo.</p>         | <p>"Hacer una transformación cultural en 3 meses es imposible, esos cambios llevan años (...)"</p> <p>"Anteriormente tuvimos un sistema que se estuvo implementando para dar feedback, pero no logró establecerse, ya que no sirve tener un consultor que viene de "visita". Ir solo a reuniones agendadas no tiene gran valor porque las reuniones se cancelan y se reagendan, lo valioso es estar ahí y quedarse observando la interacción de los equipos ejecutivos par así encontrar hallazgos relevantes (..)"</p> <p>"Yo como consultor, debo tener una alta tolerancia a la frustración, ya que hay muchas cosas que cambian y se reagendan. Logramos tener una estrategia para el cuidado del activo humano de la empresa, sin embargo, la cultura</p> |

| Dimensión | Hallazgos relevantes | Evidencia   |
|-----------|----------------------|---|
|           |                      | <p>se comió la estrategia y por ende no avanzó el proyecto (...)"</p> <p>"El trabajo en equipo como herramienta sociotécnica es fundamental para lograr los resultados que RT está buscando. (...)"</p> <p>"Tenemos un líder que expone sus habilidades blandas, sin embargo, gerencia es el que rige el sistema y se antepone ante los jefes líderes (...)"</p> <p>"Es fundamental que el equipo tenga una meta compartido, si el equipo no tiene una meta compartida y desde ahí cada cual entiende su rol, las cosas no funcionan (...)"</p> <p>"(...) es necesario la comunicación y confianza, un equipo que no tenga eso, independiente del liderazgo, cuesta mucho lograr las cosas (...) el líder debe fomentar espacios de feedback y entender a cada colaborador"</p> |