



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA ENGIE SERVICIOS CHILE

CAMILA VANESSA CONTADOR SANGUINETTI

PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN CONTROL DE GESTIÓN

PROFESOR GUÍA:

CHRISTIAN A. CANCINO DEL CASTILLO

JULIO 2022

RESUMEN EJECUTIVO

ENGIE es un grupo global y multidisciplinario presente en 70 países con más de 100 años de experiencia en la generación, suministro y transmisión de electricidad. En Chile está presente a través de dos unidades de negocios: ENGIE Energía y ENGIE Servicios. En el caso particular de estudio, se desarrolla en la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) ENGIE Servicios Chile.

La industria donde participa es amplia y diversa que va desde la minería, eficiencia energética, redes eléctricas y telecomunicaciones, trabajando directamente con empresas privadas y públicas. Para el desarrollo del documento se utiliza como representante de la gerencia de operaciones a la División Cities, Communities and Properties.

Durante el transcurso del documento lo que se analiza en primer lugar es una etapa de formulación de la estrategia a través del análisis de la misión, visión y valores. Luego se realiza el análisis externo e interno de la UEN, donde los principales hallazgos son:

- Oportunidades: Debido al contexto de pandemia y estallido social aumentan los contratos para reforzamiento de infraestructura crítica.
- Amenazas: Los cambios en los presupuestos de las empresas debido a la pandemia y estallido social.
- Fortalezas: Capacidades específicas de las áreas estratégicas de ENGIE permiten destacar ante otros competidores.
- Debilidades: Constantes cambios, cierres y aperturas de nuevas áreas de negocio, pueden atomizar la estructura comercial de la UEN, tratando de abarcar muchas industrias y no siendo la mejor en cada una de ella.

. Después se desarrolla la implementación donde se busca entender como los distintos objetivos están articulados, a través de un modelo de negocios CANVAS, mapa estratégico y cuadro de mando integral junto con el despliegue a dos gerencias. Finalmente, cómo motivar a las áreas a que, a través de un sistema de incentivos, puedan estar alineados con los objetivos estratégicos anteriormente definidos. Muchas de las ideas que acá se presentan se establecen a modo de orientación para el diseño de un sistema de control de gestión, no necesariamente para llevarlo a la práctica.

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Objetivo general	2
1.2.	Objetivo específico.....	2
1.3.	Justificación del proyecto	3
1.4.	Metodología.....	4
1.5.	Alcances y Limitaciones	6
1.6.	Organización del documento	7
2.	CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN.....	8
2.1.	Descripción de la Organización	8
2.2.	Descripción de la UEN.....	10
2.3.	Caracterización del Negocio	14
2.4.	Composición del contexto	17
3.	DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	19
3.1.	Análisis y definición Misión de la UEN	19
3.2.	Análisis y definición Visión de la UEN.....	21
3.3.	Definición de Valores y Creencias	23
4.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	26
4.1.	Análisis externo	26
4.2.	Análisis interno	44
4.3.	FODA	50

5.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	56
5.1.	Análisis de la curva de valor	56
5.2.	Selección de atributos clave	58
5.3.	Declaración de la Propuesta de Valor.....	60
5.4.	Descripción de la estrategia de la empresa	61
6.	MODELO DE NEGOCIO	62
6.1.	Descripción del modelo de negocio	62
6.2.	Análisis del modelo de negocio	65
6.3.	Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.....	71
7.	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UEN.....	73
7.1.	Temas estratégicos	74
7.2.	Perspectivas estratégicas.....	76
7.3.	Proceso de integración del modelo CANVAS con el mapa estratégico.....	76
7.4.	Resumen de objetivos estratégicos por perspectiva	78
7.5.	Mapa Estratégico.....	79
7.6.	Iniciativas estratégicas.....	83
8.	DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UEN.....	89
8.1.	Consideraciones del Cuadro de Mando Integral (CMI)	92
8.2.	Tablero de control de iniciativas estratégicas.....	94
9.	DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA	98
9.1.	Explicación de las funciones de la UEN.....	98

9.2.	Flujo de actividades	102
9.3.	Selección de las funciones a analizar	104
9.4.	Modelo de despliegue de la estrategia.....	106
9.5.	Definición de los desempeños de las unidades funcionales.....	107
9.6.	Diseño del sistema de medición de las unidades.....	109
10.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS	117
10.1.	Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño	120
10.2.	Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño...	122
10.3.	Justificación del esquema de incentivos	126
11.	CONCLUSIONES	128
11.1.	Cumplimiento de objetivos.....	128
11.2.	Justificación y aporte del proyecto	129
11.3.	Recomendaciones finales.....	130
12.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	131
13.	ANEXOS.....	136
13.1.	Anexo 1: Análisis del microentorno.....	136

Índice de tablas

Tabla 1: Oportunidades y Amenazas del análisis político.....	29
Tabla 2: Oportunidades y Amenazas del análisis económico.....	33
Tabla 3: Oportunidades y Amenazas del análisis social.....	35
Tabla 4: Oportunidades y Amenazas del análisis tecnológico.....	39
Tabla 5: Oportunidades y Amenazas del análisis ecológico.....	41
Tabla 6: Oportunidades y Amenazas del análisis legal.....	43
Tabla 7: Resumen oportunidades y amenazas del análisis PESTEL.....	44
Tabla 8: Recursos tangibles.....	45
Tabla 9: Recursos intangibles.....	46
Tabla 10: Fortalezas y debilidades del análisis de recursos y capacidades.....	49
Tabla 11: FODA.....	51
Tabla 12: Estrategias análisis FODA.....	55
Tabla 13: Atributos claves de la curva de valor.....	56
Tabla 14: Principales competidores o referentes.....	57
Tabla 15: Temas Estratégicos.....	74
Tabla 16: Relacionamiento de los temas estratégicos.....	75
Tabla 17: Relacionamiento entre modelo de negocios y perspectivas del mapa estratégico	78
Tabla 18: Resumen de objetivos por perspectiva.....	79
Tabla 19: Iniciativas Estratégicas.....	84

Tabla 20: Cuadro de Mando Integral	90
Tabla 21: Cuadro de Mando Integral (continuación)	91
Tabla 22: Consideraciones CMI	92
Tabla 23: Consideraciones CMI (continuación)	93
Tabla 24: Indicadores de avance y presupuesto por iniciativa estratégica	94
Tabla 25: Indicadores de avance y presupuesto por iniciativa estratégica (continuación)	95
Tabla 26: Indicadores de efectividad	96
Tabla 27: Indicadores de efectividad (continuación)	97
Tabla 28: Matriz de contribución por gerencia	108
Tabla 29: Impacto Subgerencia de Servicios de Negocios en la perspectiva financiera y de clientes	110
Tabla 30: Impacto de la Subgerencia de Servicios de Negocios en la perspectiva de procesos	110
Tabla 31: Impacto de la Subgerencia de Servicios de Negocios en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	111
Tabla 32: Cuadro de Mando Subgerencia Servicios de Negocios	112
Tabla 33: Impacto de la división Cities, Communities and Properties en las perspectivas financiera y de clientes	113
Tabla 34: Impacto de la división Cities, Communities and Properties en la perspectiva de procesos	114
Tabla 35: Impacto de la división Cities, Communities and Properties en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	115
Tabla 36: Cuadro de Mando división Cities, Communities and Properties	116

Tabla 37: Esquema de incentivos actual para la Subgerencia de Operaciones.....	122
Tabla 38: Esquema de incentivos	125
Tabla 39: Esquema de incentivos (segunda parte).....	126
Tabla 40: Problemas de incentivos	127

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Datos principales ENGIE.....	1
Ilustración 2: Integrando la estrategia y las operaciones	6
Ilustración 3: Línea cronológica de Grupo ENGIE	8
Ilustración 4: Unidades de Negocio (BU) del Grupo ENGIE	9
Ilustración 5: Negocios clave del Grupo ENGIE	10
Ilustración 6: UEN ENGIE Servicios.....	11
Ilustración 7: Estructura Organizacional ENGIE Servicios Chile.....	12
Ilustración 8: Principales servicios ofrecidos por ENGIE Servicios	14
Ilustración 9: Ejes de la Ruta Energética 2018-2022	27
Ilustración 10: Contribución de la pobreza en la población por zona (2017).....	30
Ilustración 11: Tasa de ocupación y desocupación	30
Ilustración 12: Tráfico de Internet (Datos)	32
Ilustración 13: Internet (miles de accesos, penetración cada 100 habitantes)	33
Ilustración 14: Participación relativa por fuente de generación.....	36
Ilustración 15: Impacto de la automatización del empleo por sector industrial.....	38
Ilustración 16: Principales proyectos paralizados al 2015	40
Ilustración 17: FODA Cuantitativo	52
Ilustración 18: Curva de valor para el segmento Redes eléctricas	57
Ilustración 19: Curva de valor para el segmento Telecomunicaciones	58
Ilustración 20: Lienzo CANVAS.....	62

Ilustración 21: Lienzo CANVAS ENGIE Servicios Chile	65
Ilustración 22: Mapa estratégico.....	80
Ilustración 23: Eje estratégico soluciones integrales	81
Ilustración 24: Eje estratégico continuidad operacional	82
Ilustración 25: Eje estratégico relacionamiento con los grupos de interés	83
Ilustración 26: Estructura organizacional (resumen).....	98
Ilustración 27: Flujo de actividades relacionadas a la disponibilidad de recursos	104

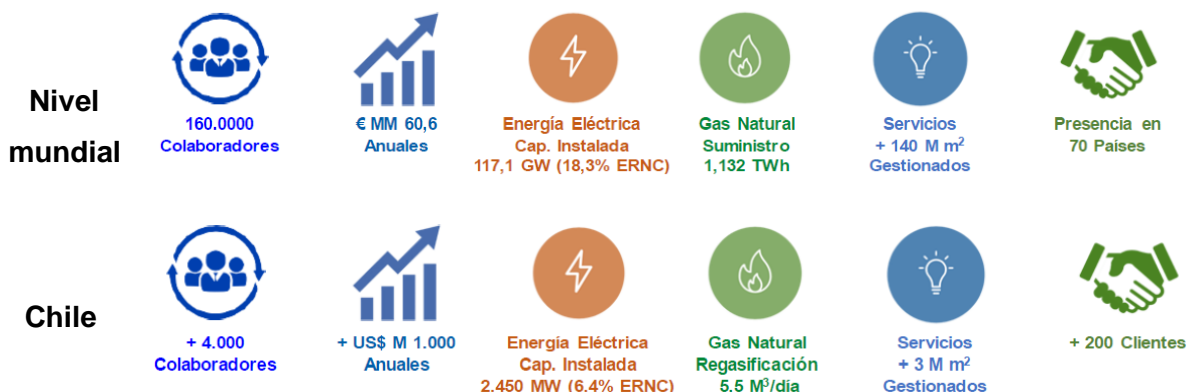
1. INTRODUCCIÓN

ENGIE es un grupo global y multidisciplinario presente en 70 países con más de 100 años de experiencia en la generación, suministro y transmisión de electricidad. En Chile, su historia comienza con la adquisición de la empresa Cofely Térmika, que opera en el mercado chileno desde 1996, prestando servicios integrales en el mercado de la climatización y refrigeración. A partir del año 2011 se convirtió en la filial de servicios energéticos del grupo GDF SUEZ a nivel nacional.

Ante el escenario actual y los nuevos focos acerca del cuidado del medio ambiente, es que ENGIE busca transformarse en un líder en la transición energética global, comprometido con las comunidades locales para construir un mejor lugar para vivir con menos emisiones de carbono y siendo capaz de proveer de otras energías no convencionales. Es en este contexto que ENGIE busca posicionarse en Chile, por lo cual compra dos empresas que se desarrollan en las industrias donde busca ampliarse y fortalecer su oferta de soluciones en Latinoamérica. Estas empresas son Grupo IMA y CAM de Graña y Montero.

En la Ilustración 1 se hace una caracterización del grupo a nivel mundial y un *zoom* al negocio presente en Chile. En la actualidad, la organización a nivel mundial cuenta con más de 160.000 colaboradores, de los cuales 4.000 son de filial en Chile.

Ilustración 1: Datos principales ENGIE



Fuente: (Reyes A. , 2020)

En línea con la estrategia de incrementar la oferta de soluciones para sus *stakeholders* en Latinoamérica, el Grupo ENGIE busca expandirse para entregar una nueva oferta a sus

clientes, a través de una propuesta integral que incorpora los servicios actuales de energía con una amplia gama de servicios industriales. La formación de la Unidad Estratégica de Negocios, en adelante UEN, ENGIE Servicios Chile surge como respuesta a la nueva propuesta que tiene el grupo, que en conjunto con ENGIE Energía, conforman las dos grandes unidades de la compañía.

El presente trabajo se enfoca en la integración de las distintas empresas adquiridas por el grupo ENGIE, el impacto en la cultura organizacional y en la búsqueda de lograr una renovación corporativa.

1.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de control de gestión que permita visualizar la integración de las distintas áreas, disciplinas e industrias donde opera ENGIE Servicios Chile.

1.2. Objetivo específico

Los objetivos específicos del presente documento se listan en los siguientes siete aspectos:

- Realizar un análisis crítico de la misión, la visión y los valores del Grupo ENGIE, planteando las declaraciones estratégicas para ENGIE Servicios Chile.
- Desarrollar un análisis del entorno (externo e interno) en que se desenvuelve ENGIE Servicios Chile. Para el análisis externo se utiliza la herramienta PESTEL y para el interno se utiliza el análisis de recursos y capacidades. Lo anterior permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes, diseñando estrategias para relacionadas a estas.
- Plantear la propuesta de valor, identificando sus principales atributos para definir el modelo de negocios con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de manera rentable y sostenible en el tiempo.
- Construir el mapa estratégico con los objetivos de cada perspectiva y relacionarnos según su causa-efecto. Además, definir los ejes estratégicos que facilitan el cumplimiento de dichos objetivos.

- Diseñar un cuadro de mando integral que ayude a la formulación de indicadores para medir los distintos objetivos planteados en el mapa estratégico.
- Desarrollar tableros de control para las unidades funcionales pertenecientes a la división Cities, Communities and Properties, con el fin de operacionalizar la estrategia.
- Proponer un esquema de incentivos para la gerencia de operaciones, representado por los líderes de la división Cities, Communities and Properties, que permita alinear los desempeños con los resultados esperados.

1.3. Justificación del proyecto

La adquisición en 2015 del Grupo IMA, uno de los líderes en el mercado chileno en servicios industriales de mantenimiento en la industria de electricidad, mecánica, electrónica, instrumentación y automatización, le permitió complementar los servicios que ya ofrecía a través de la oferta de climatización y eficiencia energética, convirtiéndose en el líder del país en servicios de energía.

Otra gran adquisición fue la de CAM (Compañía Americana de Multiservicios), líder regional en servicios de instalación, operación y mantenimiento para la industria de electricidad y telecomunicaciones. Según un comunicado de la empresa *“El Grupo ahora está consolidando una oferta única e integral al que comprende una amplia gama de soluciones en infraestructura energética, generación de energía y servicios especializados”*. (ENGIE, 2018a). Además, el Chief Customer Solutions Officer de ENGIE en Latinoamérica, Pierre Devillers agregó: *“En el contexto de la transición energética y la transformación digital, esta adquisición ampliará la experiencia de ENGIE y extenderá su oferta de soluciones para clientes industriales y ciudades. La ambición del Grupo es construir una plataforma multi-solución y multi-país para el beneficio de sus clientes actuales y futuros”* (ENGIE, 2018a).

Es en este contexto donde en el área de control de gestión surgen variadas problemáticas, identificando las siguientes:

- Inexistencia de un proceso formal y unificado en el desarrollo de la estrategia. En la consolidación de ENGIE Servicios no se evidencian declaraciones estratégicas transversales como la visión, misión y valores, solo existen las que cada empresa tenía de manera independiente antes de la fusión. Es importante consolidar los

objetivos propios de cada negocio junto con la estrategia del grupo ENGIE a nivel mundial, adaptando sus pilares y foco empresarial a la realidad del país donde está instalado.

- Problemas en los focos estratégicos y su implementación a nivel de UEN. El grupo ENGIE tiene dos pilares fundamentales que sustentan su estrategia, el primero es la **descentralización**, donde la organización busca la autonomía de cada una de las unidades de negocios. El segundo pilar es la **descarbonización**, es decir, una transición energética que busca reducir la huella de carbono y el impacto en el medio ambiente. El desafío para el control de gestión de ambos pilares es lograr un cambio de la cultura organizacional y alinearla con su nueva estrategia. Además, la descentralización del grupo y la autonomía que han otorgado a cada unidad hace que estos focos se orienten a la integración de la cultura ENGIE en toda la organización.

1.4. Metodología

Para recoger la información relacionada con las definiciones estratégicas, oportunidades y potenciales desafíos que tiene la organización, se recurre a la obtención de información secundaria, extrayendo la información de documentos públicos (disponible para cualquier persona) y privados (reportes que se hacen para tomar decisiones dentro de la organización) en donde la empresa establezca declaraciones estratégicas y estructura organizacional.

La metodología utilizada se basa en el proceso de circuito cerrado de gestión estratégica propuesto por Kaplan y Norton (2008), que cumple el objetivo de operacionalizar la estrategia, es decir, integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional, a través de un proceso estructurado de desarrollo y traducción de la estrategia corporativa.

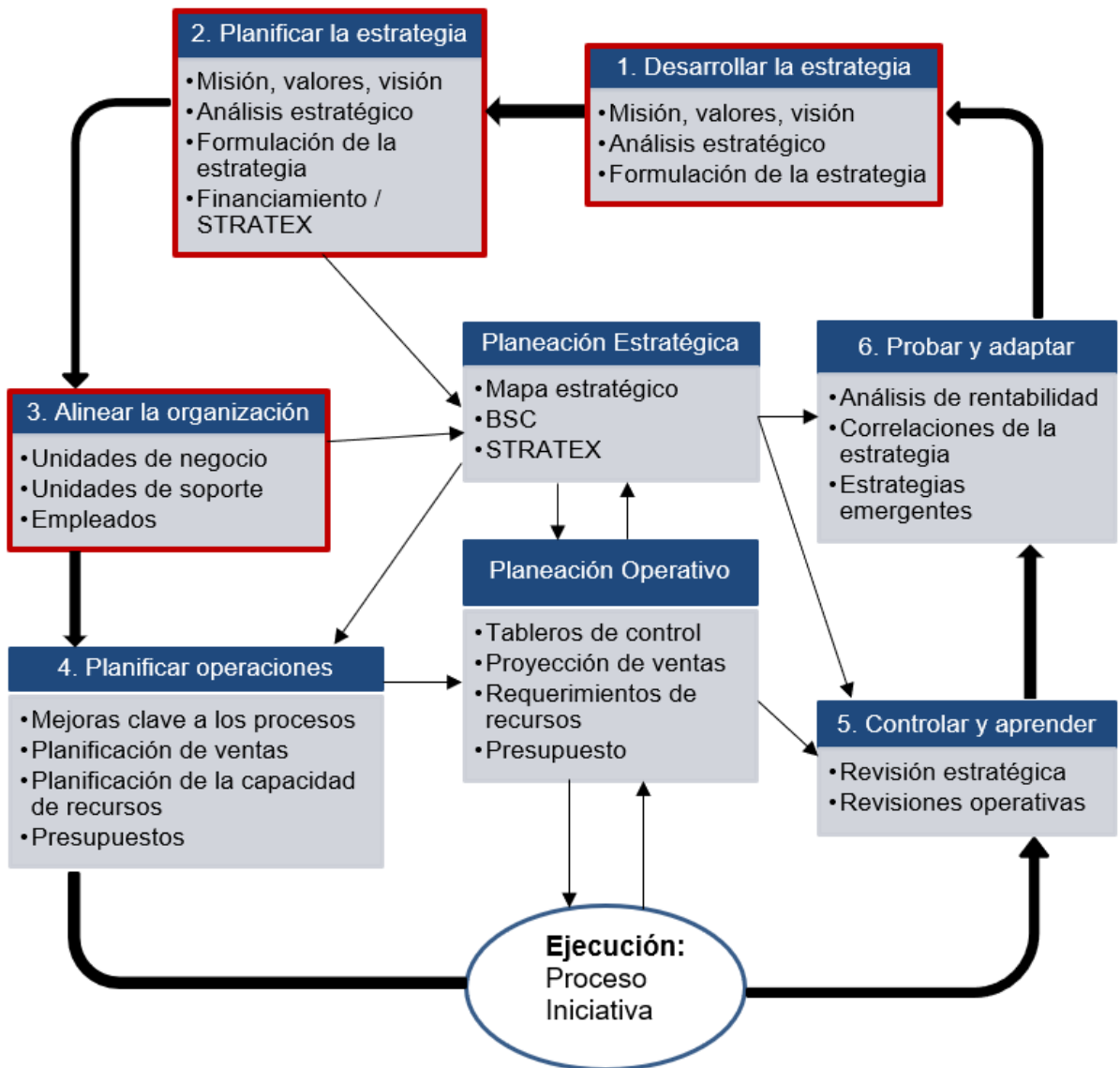
El diagrama completo está representado en la Ilustración 2, destacando en rojo aquellas etapas que considera el estudio:

- **Primera etapa:** En primer lugar se desarrolla la estrategia a través del estudio de las declaraciones estratégicas (Misión, Visión y Valores), análisis estratégico y formulación de las estrategias para la organización. Además de la elaboración de la matriz FODA, curva de valor y la descripción del modelo de negocios (los últimos

dos puntos no se consideran en el modelo de Kaplan y Norton), con el fin de plantear la propuesta de valor y las iniciativas estratégicas.

- **Segunda etapa:** En segundo lugar corresponde planificar la estrategia, es decir, se establecen los objetivos estratégicos y se presentan en un mapa estratégico que da el paso al cuadro de mando integral. Adicionalmente se proponen métricas a las iniciativas estratégicas.
- **Tercera etapa:** En tercer lugar se debe alinear a la organización en todos los niveles, comenzando por las unidades de negocios, luego las unidades de soporte y finalmente a todos los empleados, a través de las propuestas del cuadro de mando integral para las divisiones seleccionadas y la propuesta de esquema de incentivos para estas mismas divisiones. Las áreas seleccionadas son la subgerencia de servicios de negocios y la gerencia de operaciones representada por la división de Cities, Communities and Properties.
- **Cuarta etapa:** esta etapa consiste en la planificación de operaciones. Contempla la realización de presupuestos, la propuesta de mejoras a procesos, la planificación de ventas y de recursos. Esta etapa no está considerada dentro del documento.
- **Quinta etapa:** corresponde con controlar y aprender. Para esta etapa se realiza un modelo de análisis del desempeño. Esta etapa no está considerada dentro del documento.
- **Sexta etapa:** consiste en probar y adaptar. Incluye el análisis de rentabilidad, correlaciones de la estrategia y de estrategias emergentes. Esta etapa no está considerada dentro del documento

Ilustración 2: Integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: The Execution premium (Kaplan y Norton 2008).

1.5. Alcances y Limitaciones

El alcance del presente trabajo incluye el diseño de un modelo de control de gestión para ENGIE Servicios Chile, donde la formulación y desarrollo de la estrategia será a nivel de UEN, sin embargo, los tableros de gestión serán realizados para la subgerencia de servicios de negocios y para la gerencia de operaciones representada por la división Cities, Communities and Properties. Además, solo se analizan las 3 etapas del ciclo propuesto por Kaplan y Norton (2008) presentadas en la metodología (Ilustración 2).

Las limitaciones del presente trabajo es el acceso a información confidencial, como ocurre en el capítulo de esquema de incentivos, donde se usa como ejemplo base la estructura del bono de gestión de un subgerente de operaciones, sin embargo no se tiene información acerca de otros cargos.

Finalmente, el desarrollo del trabajo no aborda la implementación del sistema de control de gestión planteado, sino que solo llega a su diseño.

1.6. Organización del documento

El trabajo se encuentra estructurado de una manera que permite al lector ir de lo macro a lo micro. En primer lugar se realiza el análisis del contexto de la UEN en estudio, la descripción de la organización, caracterización del negocio y composición del contexto. Luego se analizan las declaraciones estratégicas de la UEN, se realiza el análisis críticos de estas y se plantean nuevas declaraciones, se realiza el análisis estratégico del entorno y de los recursos y capacidades internas de la organización, para terminar con un análisis de FODA cuantitativo de las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas en el análisis estratégico. Finalmente, se formula la estrategia en base de la selección de los atributos claves y diferenciadores.

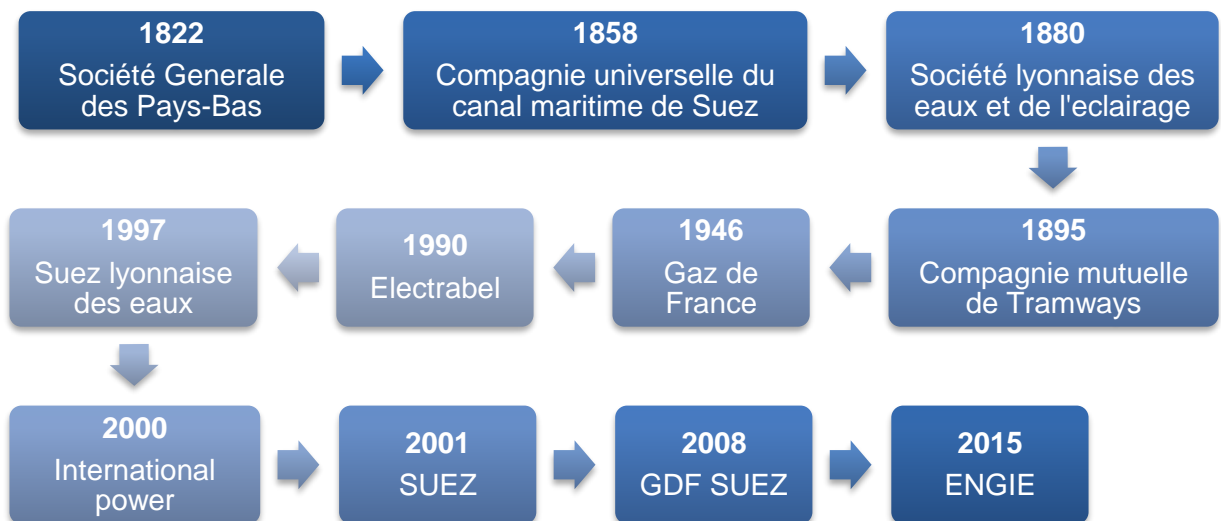
2. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN

El presente capítulo busca describir el contexto donde se desarrolla el Grupo ENGIE y la UEN ENGIE Servicios en Latinoamérica para luego enfocarse en Chile.

2.1. Descripción de la Organización

ENGIE es un grupo internacional y multidisciplinario de origen francés que se desempeña en el rubro de las industrias y de servicios, presente en más de 70 países, donde entrega a las empresas, tanto privadas como públicas, soluciones innovadoras para la generación y distribución de energía eléctrica, gas natural y energía renovable. Cuenta con más de 100 años de experiencia en la industria energética, donde genera, transmite y suministra electricidad, en conjunto con el transporte de gas natural. Los orígenes de la organización se remontan al año 1822 en Francia, donde ha ido mutando y adquiriendo empresas y mayor presencia a nivel mundial, lo cual se aprecia en la Ilustración 3

Ilustración 3: Línea cronológica de Grupo ENGIE

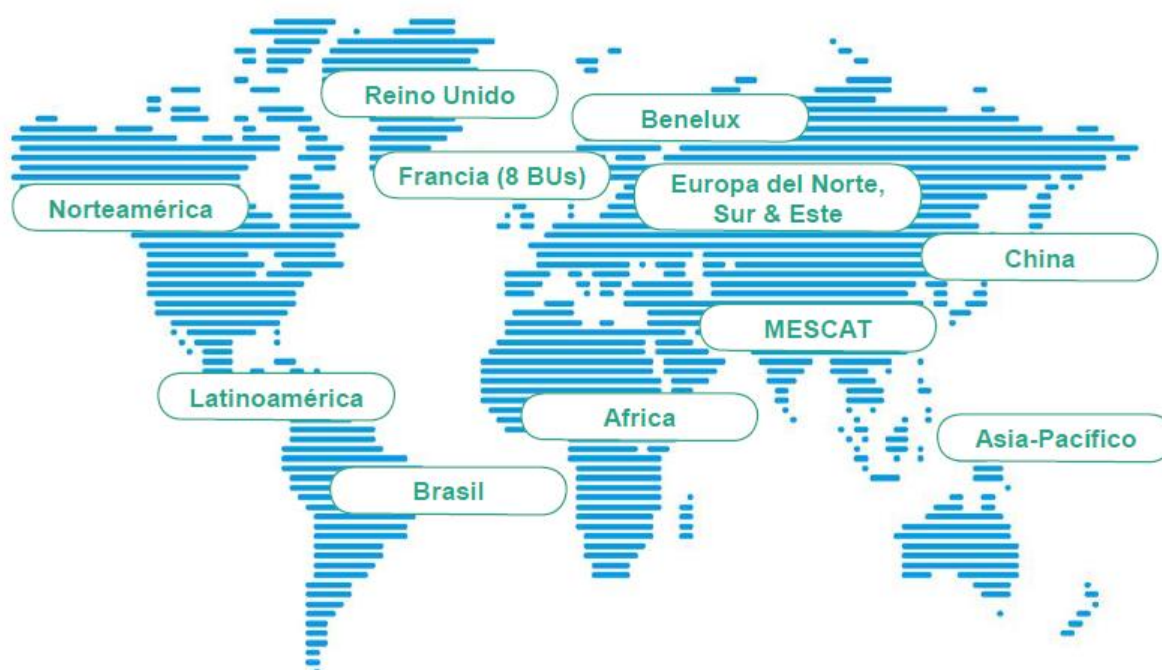


Fuente: Elaboración propia

La organización se formó inicialmente por la fusión de International Power, Suez y Gaz de France en 2008, donde cambió su nombre a GDF Suez. La consolidación de ENGIE ocurre en 2015 con la adquisición de Cofely Termika y del Grupo IMA, y en 2019 finaliza con la compra de CAM, que formaba parte del Grupo Graña y Montero (GyM).

A comienzo de 2018, el Grupo ENGIE definió su estructura en 23 UEN, divididas a nivel mundial (Ilustración 4), distribuidas geográficamente en los cinco continentes: Tres en América, una en África, cuatro en Europa, dos en Asia y una en Oceanía. Además, en Francia tienen ocho UEN: France B to B, France B to C, France Renewable Energy, France Networks, Natural gas transport (GRTgaz), Natural gas distribution (GRDF), Liquefied Natural Gas (LNG) terminals (ELENGY) y Natural gas storage (Storengy) y cuatro divisiones transversales, denominadas Global LNG (Liquefied Natural Gas) BU, Global Energy Management BU, Tractebel Engineering y GTT (Gaztransport Y Technigaz) BU.

Ilustración 4: Unidades de Negocio (BU) del Grupo ENGIE



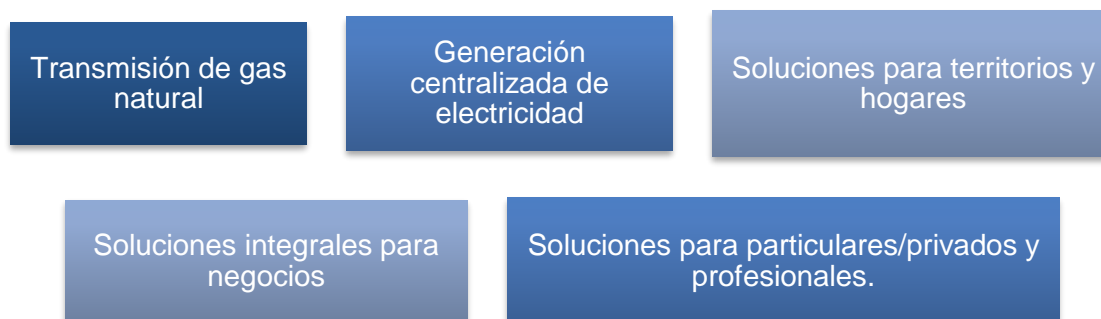
Fuente: (ENGIE, 2020)

Con una fuerte presencia en los cinco continentes, la compañía tiene una vasta experiencia en la industria de energía basada en una estructura regional focalizada en las necesidades específicas de cada cliente, es por esta razón que ENGIE se adapta a los desafíos que presenta cada UEN, donde segmenta por las fuentes y tipos de energía (Ilustración 5)

Los negocios claves del grupo ENGIE (Ilustración 5) buscan abordar las necesidades básicas de las comunidades, como es la transmisión de gas natural y electricidad, soluciones

integrales para negocios, territorios y hogares. El análisis que se presenta va enfocado en las soluciones integrales para negocios.

Ilustración 5: Negocios clave del Grupo ENGIE



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del presente trabajo se enfoca en la UEN de Latinoamérica compuesta por México, Colombia, Perú, Argentina y Chile, donde administra diversos negocios tales como la generación de energía renovable, distribución y comercialización de gas natural y licuado. Además, esta subdividida en dos unidades estratégicas de negocios, ENGIE Energía y ENGIE Servicios. Para el caso particular planteado el foco es ENGIE Servicios Chile.

2.2. Descripción de la UEN

El presente trabajo se centra en la UEN ENGIE Servicios Chile, parte del grupo ENGIE y de la UEN de Latinoamérica, como se aprecia en la Ilustración 6. La UEN en estudio, está conformada por un grupo de empresas dedicadas a la prestación de servicios innovadores, sociales y ambientalmente sustentables.

Las principales empresas que componen la UEN son:

- **IMA Automatización Ltda.:** Diseño y desarrollo, venta de productos y proyectos de integración de sistemas de control, información e instrumentación.
- **IMA Tecnologías Ltda.:** Diseño y desarrollo, venta de equipos y de proyectos de integración de sistemas de protección y control eléctrico, sistema SCADA y RTU
- **IMA Industrial Ltda.:** Prestación de servicios de mantenimiento industrial en las especialidades mecánicas, eléctricas, instrumentación y control industrial.

- **TERMIKA Servicios de Mantenimiento S.A.:** Servicio de mantenimiento, venta, instalaciones y reparaciones de equipos de climatización, calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC).
- **CAM Chile SPA:** Servicios logísticos, construcción, puesta en marcha en servicios de mantenimiento de subestaciones y redes eléctricas de transmisión distribución y todos sus servicios asociados tales como: Operaciones, comerciales, automatización y teledadidas, facility management, entre otros.
- **CAM Servicios de Telecomunicaciones LTDA.:** Actividades de construcción, instalación y mantenimiento de telecomunicaciones.

Ilustración 6: UEN ENGIE Servicios

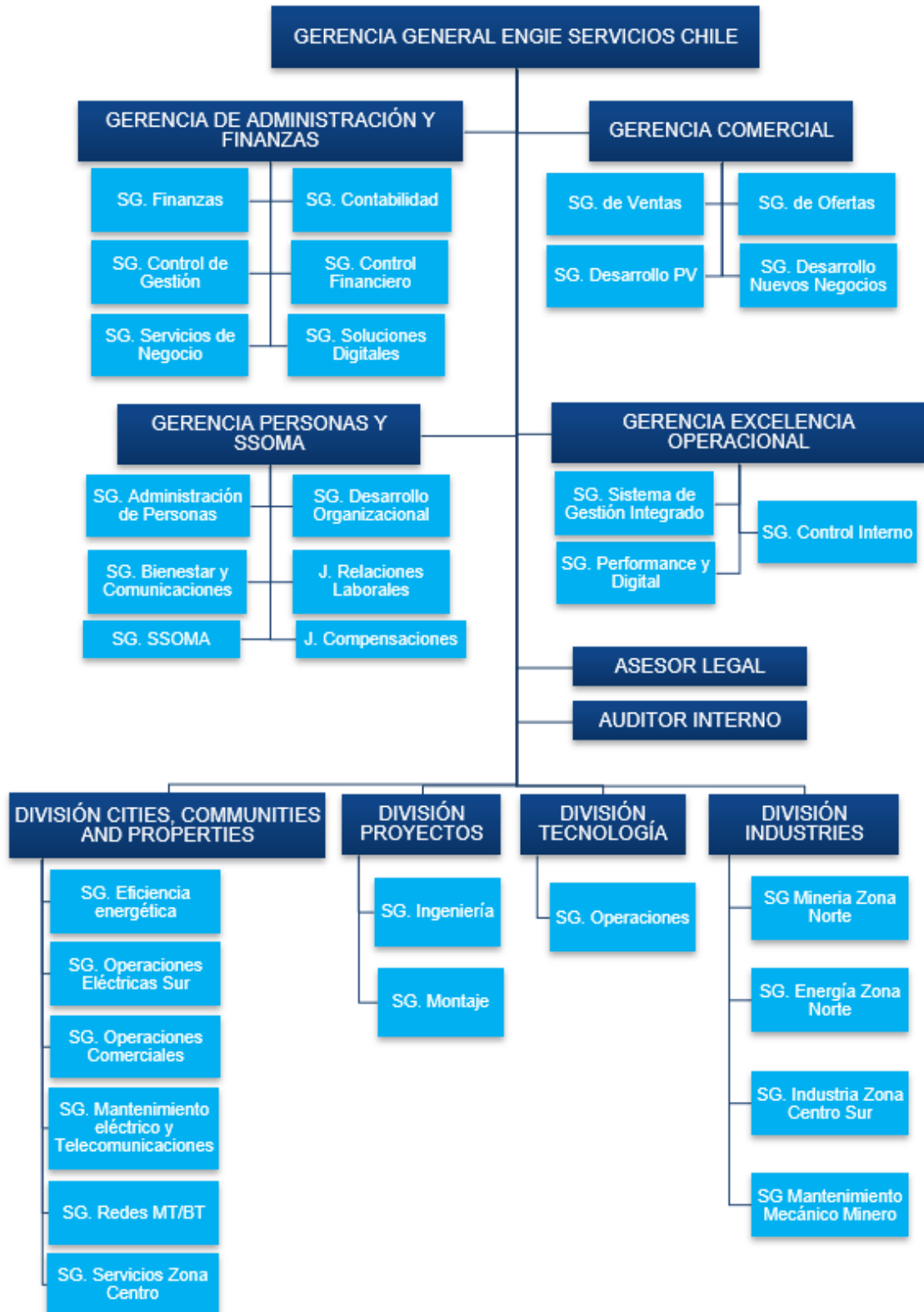


Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 6 se puede identificar la estructura organizacional de la UEN ENGIE Latinoamérica, donde la empresa tiene presencia en México, Argentina, Perú, Colombia y Chile. En el caso del presenta trabajo el foco está en Chile, específicamente en la UEN ENGIE Servicios.

La estructura organizacional (Ilustración 7) de la UEN ENGIE Servicios Chile se divide en cinco áreas de soporte que son transversales en la organización y cuatro divisiones operativas.

Ilustración 7: Estructura Organizacional ENGIE Servicios Chile



Fuente: Elaboración propia

Las gerencias de operaciones ofrecen servicios integrales para sus clientes en cada una de las industrias donde operan a lo largo de todo el país. ENGIE se focaliza en sus tres negocios principales de servicios de electricidad, gas y energía para apoyar y desarrollar una nueva visión de la energía para el mundo: energía sostenible disponible para todos.

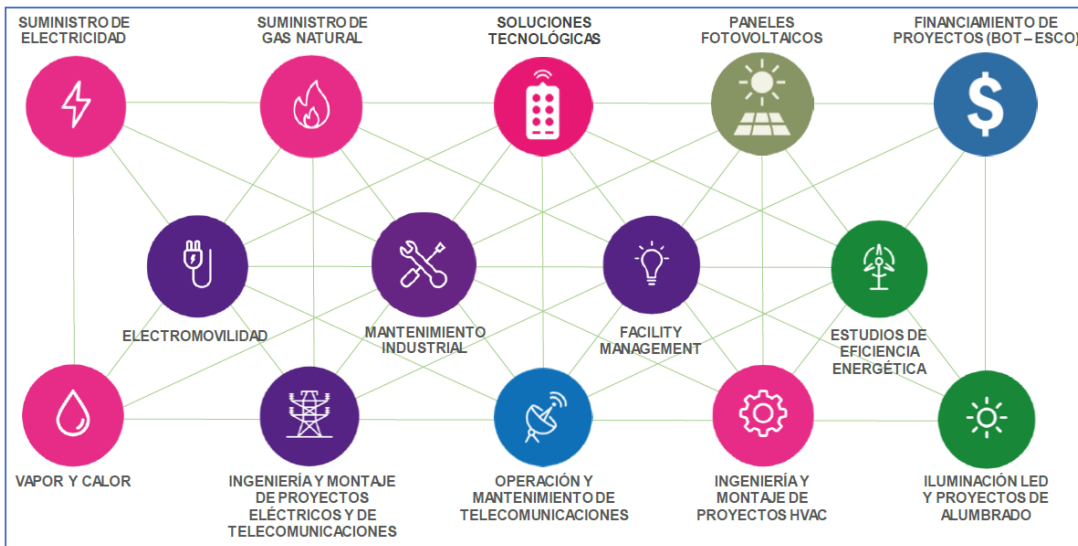
Las principales actividades se pueden agrupar por categorías:

- **Soluciones:** Pone a disposición de sus clientes soluciones y servicios que se adaptan a las necesidades del negocio. Ofrece alternativas que permitan hacer uso eficiente de los recursos disponibles siendo vanguardistas en tecnología e innovación.
- **Negocios:** Para la categoría negocios, ENGIE ofrece diversos servicios como el abastecimiento y distribución de energía, climatización, eficiencia energética e iluminación, para empresas del rubro del retail, salud, educación y agroindustria.
- **Minería:** Ofrece soluciones aplicadas como el suministro energético, servicios portuarios, gas natural y agua. A su vez, servicios para la industria minera que incluyen mantenimiento mecánico, instrumental y eléctrico de equipos industriales; la mantención de calderas y la contratación de energía a través de distintos tipos de indexación.
- **Energía:** Cuenta con suministro y transmisión de energía, auditoría energética y mantenimiento, operación de plantas generadores de electricidad, abarcando la mayor variedad de requerimiento para cada segmento de clientes.
- **Territorios:** En el área de territorios y ciudades, ENGIE ofrece soluciones integradas de movilidad, energías renovables, eficiencia de recursos y alumbrado público.
- **Hogares:** Entrega servicios que integran la tecnología con las actividades de cada individuo, a través de productos sustentables que aumentan la eficiencia y mejoran el funcionamiento de los hogares, estas soluciones van desde sistemas de climatización, iluminación, monitoreo energético.

2.3. Caracterización del Negocio

ENGIE Servicios Chile pone a disposición de sus clientes un gran portafolio de soluciones y servicios, los cuales se adaptan a las necesidades y realidades de cada empresa. Su compromiso es ofrecer alternativas que permitan hacer un uso eficiente de los recursos de una manera innovadora y a la vanguardia de la tecnología. Las principales soluciones (Ilustración 8) que propone ENGIE Servicios son las siguientes:

Ilustración 8: Principales servicios ofrecidos por ENGIE Servicios



Fuente: (Reyes A. , 2020)

- **Suministro de Electricidad:** Uno de los principales servicios corresponde a la venta y suministro de electricidad a diversos tipos de clientes, los que pueden elegir o están conminados por ley a negociar de manera independiente su compra de energía. Como parte de la oferta de soluciones, también vende energía asociada a precios regulados, diferenciado por estación o bloques horarios, acorde a las necesidades de los clientes.
- **Facility Management.** Incluye una amplia gama de servicios relacionados al mantenimiento integral de instalaciones, como lo es el mantenimiento de sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC, por su sigla en inglés), el mantenimiento eléctrico en baja y media tensión, redes de incendio y obras civiles menores. Este servicio permite reducir la complejidad administrativa y optimizar los

costos de ella, gracias a menores requerimientos de dotación y a economías de escala.

- **Suministro de Gas Natural.** Servicio entregado a empresas que están ubicadas en zonas alejadas de los gasoductos, para que accedan a los beneficios del uso de este combustible en sus procesos. Además, comercializa y distribuye gas natural mediante la instalación de Plantas Satélites de Regasificación (PSR) las que se instalan en las dependencias del cliente y sirven para recibir el gas natural licuado y su posterior regasificación, regulación, medición y entrega. También ofrece el servicio de mantenimiento de la instalación, desarrollando todas las operaciones preventivas y correctivas necesarias para un correcto funcionamiento.
- **Electromovilidad.** Servicio contempla un sistema integral de infraestructura y gestión de carga para vehículos eléctricos ya sean livianos, pesados o buses públicos. Además, incluye un cargador inteligente capaz de entregar reportes de carga y otros datos ya que se encuentra conectado a la red los 365 días del año.
- **Estudios de Eficiencia Energética.** Este servicio consiste en monitorear los elementos que consumen energía, proponiendo iniciativas que permitan reducir el consumo energético, generar ahorros económicos, bajar las emisiones de CO₂ y reducir los impuestos por este concepto. Con lo anterior, se desarrolla un modelo de negocio que propone una hoja de ruta para el proceso de desarrollo, implementación, operación y mantenimiento de los activos de los clientes.
- **Financiamiento de Proyectos BOT (Build, Operate and Transfer) – ESCO (Energy Service Companies).** Esta solución ofrece modernizar los actuales sistemas y activos de una instalación buscando optimizar el consumo energético y la extensión de su vida útil, utilizando el financiamiento de ENGIE y apalancando dichas inversiones por medio de un contrato de Operación y Mantenimiento. Con esta alternativa, los clientes evitan realizar grandes inversiones vía Capex, realizando en lugar de ello un gasto vía Opex que implique el financiamiento de dichos activos, más la operación y mantenimiento que asegure su continuidad operacional.
- **Ingeniería y Montaje de Proyectos HVAC.** Se desarrollan proyectos de sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC) en recintos como clínicas,

laboratorios, centros comerciales, industria y minería. Esta solución considera el desarrollo de la propuesta administrativa, técnica y financiera; el diseño del sistema a implementar y la planificación, ejecución, puesta en marcha y control del montaje.

- **Soluciones Tecnológicas.** Estas soluciones centran su enfoque en las Tecnologías Industriales, basando su oferta en soluciones de Sistemas de Control e Instrumentación de procesos, Sistemas SCADA (Supervisión, Control y Adquisición de Datos), Soluciones Ambientales, Control Centralizado, Tecnologías para la Gestión y Eficiencia Energética y Soluciones Digitales para gestión de la Información y la Electromovilidad, entre otras.
- **Iluminación LED.** Este servicio consta de la ingeniería, estudio, montaje y puesta en marcha para recambios de sistemas de iluminación. Adicionalmente, se puede optar a una mantención y garantía total por un periodo determinado de tiempo.
- **Vapor y Calor.** Esta solución ofrece el suministro de energía a través de calderas comerciales e industriales y la venta e instalación de estufas y calderas residenciales a partir de biomasa.
- **Paneles Fotovoltaicos.** Desarrolla e instala tecnología fotovoltaica, para asegurar la reducción del costo económico y ambiental por concepto de producción de energía. Este servicio de energía solar distribuida comprende el desarrollo de una estación de energía fotovoltaica en la azotea y/o suelo, según los requerimientos del cliente. Además, se elaboran distintos tipos de reportes, que incluyen información sobre la generación, consumo y ahorro energético, los cuales pueden visualizarse a través de una aplicación móvil. Contratando esta solución se podrán experimentar ahorros de hasta un 100% en la cuenta de luz, en términos de energía y/o de potencia. Otro beneficio es que no existe riesgo de generar menos energía de la esperada, puesto que ENGIE asegura un flujo mínimo.
- **Operación y Mantenimiento de Telecomunicaciones.** Ofrece los servicios de mantenimiento integral, preventivo y correctivo de los sitios móviles de las empresas de telecomunicaciones a nivel nacional. Además, consta con dos servicios llamados Ultima Milla Hogar (UMH) y Ultima Milla Empresa (UME), ambos incluyen la instalación y reparación de los servicios telefonía, internet y televisión a empresas de telecomunicaciones, solo que el primero es a domicilios particulares

y el segundo es para empresas. Por último, se prestan servicios de construcción, llamados Planta Externa (PEX) y Planta Interna (PIN), el primero consta de trabajos de diseño, ingeniería, construcción y mantenimiento de las redes de telecomunicaciones de cobre y fibra en las distintas tecnologías y el segundo, es el mantenimiento de los equipos e infraestructura de las empresas de telecomunicaciones para ofrecer servicios integrales de telefonía, internet y datos.

- **Ingeniería y Montaje de Proyectos Eléctricos y de Telecomunicaciones.** Se ofrecen servicios de construcción de obras civiles y eléctricas (urbanizaciones) para los proyectos de empresas inmobiliarias y construcción de proyectos de iluminación para alumbrado público (aéreo o subterráneo). Además, el suministro y montaje de redes en las dependencias del cliente, construcción de subestaciones y conectividad en baja tensión.

ENGIE está comprometida con el crecimiento responsable de sus negocios (servicios de energía, gas y energía) para tener éxito en los desafíos centrales de entregar una transición energética a una economía baja en carbono: proporcionar acceso a energía generada de manera sostenible, combatir el cambio climático, reducir su efecto y haciendo un uso responsable de los recursos naturales.

2.4. Composición del contexto

El análisis de contexto permite anticipar cuales son los factores internos y externos que pudieran afectar a la empresa. Se realiza un análisis de macroentorno centrado en una herramienta denominada PESTEL (Político, Económico, Social, Ecológico y Legal), y para el análisis del microentorno a través de la herramienta Las cinco fuerzas de Porter, presentado en el Anexo N°1.

Para ENGIE Servicios Chile, los principales componentes del entorno y que inciden en su estrategia son el uso de las energías renovables no convencionales, en adelante ERNC, en el territorio chileno y las tendencias a nivel mundial. Además, la automatización de los servicios ofrecidos y los avances tecnológicos en materia de energía, movilidad e industrias.

Uno de los principales actores que inciden en la operación del grupo son las comunidades adyacentes y los efectos legales y jurídicos que pueden afectar a los negocios, tales como la industria minera. Además, las asignaciones y presupuestos municipales afectan directamente

la cantidad de proyectos licitados para alumbrado público, que es el negocio más rentable de la organización.

Finalmente, los efectos de la pandemia de coronavirus y estallido social representan grandes oportunidades la asignación de nuevos trabajo y extensión de contratos, en materia de infraestructura crítica y servicios a hospitales, clínicas y mutuales.

3. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

Según Kaplan y Norton (2008), la primera etapa del Execution Premium Process, en adelante XPP, empieza con el desarrollo de la estrategia por parte de los gerentes. Durante esta etapa, se debe responder *¿De qué negocio participamos y por qué?*, es decir, se debe realizar un análisis crítico de la misión, visión y valores actuales.

3.1. Análisis y definición Misión de la UEN

La misión define la razón de ser la de la organización, donde se describe el propósito y lo que brinda a sus clientes, respondiendo a las preguntas *¿Quiénes somos, que hacemos y por qué estamos aquí?* Según Thompson et al (2012), la declaración de misión ideal es suficientemente descriptiva como para:

- Identificar los productos o servicios de la organización;
- Especificar las necesidades de los consumidores que pretende satisfacer;
- Identificar los grupos de consumidores o mercados que se esfuerza por atender
- Especificar su enfoque para complacer a sus consumidores;
- Conceder a la organización una identidad propia.

La UEN ENGIE Servicios Chile no cuenta con una misión para la unidad, por lo que se utiliza como base la misión de la UEN ENGIE Energía Chile, la cual es la siguiente:

“Ofrecer soluciones integrales a las necesidades de energía para el desarrollo sustentable de Chile”

El análisis crítico de la misión debe responder las siguientes preguntas (Thompson et al, 2012):

- **¿Qué hacemos?**

No es claro, puesto que indica cuales es el tipo de servicio que ofrece, pero sin especificar qué es lo que hace.

- **¿Cuáles son nuestros productos/servicios?**

A grandes rasgos, menciona que ofrece soluciones integrales, sin embargo, no detalla cuales son las principales soluciones o servicios para el cliente.

- **¿Quiénes son nuestros clientes?**

Los clientes están agrupados en aquellos que tienen una necesidad de energía, pero no indica a qué tipo de cliente apunta, por ejemplo, clientes privados o estatales, empresas o personas naturales, entre otros.

- **¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?**

Es claro ya que especifica que el desarrollo sustentable es en Chile.

En base a este análisis, se propone una nueva misión para la UEN en estudio:

“Ofrecer servicios y soluciones integrales para las empresas, privadas y estatales, del rubro energético, industrial y comercial, a través de la construcción, instalación y mantención de infraestructura y activos críticos que contribuyen en el desarrollo sustentable de Chile, creando valor para el grupo ENGIE”.

Al aplicar nuevamente el análisis crítico de la misión propuesta para ENGIE Servicios Chile, se obtienen las siguientes respuestas:

- **¿Qué hacemos?**

Es una empresa de servicios y soluciones integrales en el rubro energético, industrial y comercial.

- **¿Cuáles son nuestros productos/servicios?**

Ofrecer servicios integrales de construcción, instalación y mantención de infraestructura y activos críticos de los clientes de la organización.

- **¿Quiénes son nuestros clientes?**

Los clientes pertenecen al rubro energético, industrial y comercial, tanto públicos o estatales como privados (personas jurídicas o naturales).

- **¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?**

Es claro, especifica que el desarrollo sustentable es en Chile.

3.2. Análisis y definición Visión de la UEN

La declaración de visión debe incluir metas ambiciosas para la estrategia, junto con un indicador claro del éxito, definición de nicho y un horizonte de tiempo específico (Kaplan y Norton, 2008). La visión debe señalar una dirección clara, la ruta estratégica para enfrentar el futuro y comprometer a toda la organización con este planteamiento.

Al igual que la misión, la UEN ENGIE Servicios Chile no tiene definida la visión para la unidad, por lo que, se utiliza como base la visión de la UEN ENGIE Energía Chile, la cual es:

“Ser una empresa sostenible, con pasión por los resultados y que contribuye a la transformación energética de Chile”

El análisis crítico de la visión debe responder las siguientes preguntas (Thompson et al, 2012):

- **¿Es medible?**

No, ya que no indica un periodo de tiempo en el cual se pueda medir y comprobar si la organización contribuye con la transformación energética de Chile.

- **¿Se direcciona al futuro?**

Si, al indicar ser una empresa sostenible en el tiempo, que contribuye a la transformación energética, da a entender que sus esfuerzos actuales se convertirán en resultado.

- **¿Es viable?**

Si es viable, puesto que las estrategias y planes de acción de la compañía están enfocados a contribuir en la transformación energética de Chile.

- **¿Es fácil de recordar?**

Si, al ser breve es posible recordar los objetivos principales definidos: Sostenible, apasionada y que contribuye a la transformación energética del país.

- **¿Es ambigua o incompleta?**

Es ambigua al decretar que quiere contribuir a la transformación energética del país, sin especificar cómo hacerlo, por ejemplo, a través del cambio de las energías convencionales y contaminantes por ERNC.

- **¿Su lenguaje es demasiado general?**

Su lenguaje es general en la primera parte, al referirse a ser sostenible y apasionado por los resultados, sin embargo, al mencionar la contribución a la transformación energética, si hace referencia a la industria específica donde se desarrolla.

- **¿Es sosa o poco inspiradora?**

Me parece inspiradora al plantear interés en la transformación energética del país, ya que los beneficios de esta acción llegan a toda la comunidad, y deberían ser el ejemplo para otras empresas.

- **¿Es genérica?**

No, ya que plantea objetivos asociadas al área de energía y que están alineadas a su estrategia de descarbonización (transformación energética)

- **¿Es demasiado extensa?**

No, es breve y fácil de recordar.

En base a este análisis, se propone una nueva visión para la UEN en estudio:

“Nuestra aspiración al 2030 es convertirnos en una empresa pionera en soluciones cero carbonos, referente por su aporte a la transformación energética de nuestros clientes y de Chile”.

Al aplicar nuevamente el análisis crítico de la visión propuesta para ENGIE Servicios Chile, se obtienen las siguientes respuestas:

- **¿Es medible?**

Si, al 2030 quiere ser referente por su aporte en la transformación energética. La forma de medición es a través de la reducción de las emisiones de carbono de nuestros clientes al entregar soluciones innovadoras con foco en la reducción de la huella de carbono.

- **¿Se direcciona al futuro?**

Si, al indicar ser una empresa líder en su rubro, que contribuye a la transformación energética, da a entender que sus esfuerzos actuales se convertirán en resultado en el futuro planteado.

- **¿Es viable?**

Si es viable, puesto que las estrategias y planes de acción de la compañía están enfocados a contribuir en la transformación energética de Chile.

- **¿Es fácil de recordar?**

Si, al ser breve es posible recordar los objetivos principales definidos: Líder, referente y que contribuye a la transformación energética del país.

- **¿Es ambigua o incompleta?**

No es ambigua o incompleta ya que incluye las funciones y procesos de cada una de las divisiones de la UEN, es decir, construcción, instalación y mantención.

- **¿Su lenguaje es demasiado general?**

Utiliza lenguaje adecuado y alineado con la estrategia y misión de la organización, acorde a las diversas industrias donde opera.

- **¿Es sosa o poco inspiradora?**

Es inspiradora al ser pionera en la industria de energías limpias enfocadas en la huella de carbono. Además, complementa lo anterior con una cartera de soluciones integrales alineadas a la misma estrategia de descarbonización.

- **¿Es genérica?**

No, ya que es capaz de definir claramente cuál es la industria donde opera y el tipo de organización a la que se refiere.

- **¿Es demasiado extensa?**

No, es breve y fácil de recordar.

3.3. Definición de Valores y Creencias

Según Kaplan y Norton (2008), los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter. De esta manera, se transforman en las creencias, rasgos y normas de conducta que la gerencia establece como guía para concretar la misión y visión de la organización.

Para el caso específico de la UEN en estudio, los valores corporativos se definen en el Código de Conducta y Ética de Negocios (ENGIE, 2018b), los cuales se describen a continuación:

- **Profesionalismo:** Nuestro grupo está profundamente comprometido a mejorar el servicio al cliente a nivel mundial
- **Relaciones internas:** Buscamos mantener la confianza, y relaciones profesionales y comerciales duraderas, abiertas y equitativas.
- **El espíritu del equipo:** Nos esforzamos por ser emprendedores, innovadores y creativos. Buscamos estrechar la solidaridad y desarrollar sinergias.
- **Creación de valor:** Nos esforzamos para mejorar la rentabilidad y el posicionamiento financiero, con miras a asegurar la autonomía y el continuo éxito de la empresa.
- **Respeto al medio ambiente:** Buscamos crear y sostener en el tiempo mejoramientos en la calidad de vida.
- **Ética:** Estamos comprometidos con nuestros valores y con la creación de relaciones de respeto mutuo con nuestros colegas, clientes, proveedores, accionistas y potenciales inversionistas.
- **Principios de actuación:** Los trabajadores de la compañía acomodan su actuación a los siguientes principios: Conducta Ética, Profesionalidad, Dedicación y Confidencialidad.
- **Respeto por las Comunidades y Poblaciones Vulnerables:** Estamos atentos a las consecuencias que puedan tener nuestras actividades de manera de no violar los derechos de las comunidades locales y aledañas a nuestros sitios a la salud y a vivir en un ambiente saludable, con un estándar de calidad de vida apropiado y acceso a recursos naturales.

- **Respeto por los derechos humanos:** Llevamos a cabo nuestra actividad respetando los derechos humanos internacionalmente reconocidos en cualquier lugar donde estemos operando.

Los conceptos mencionados como valores corporativos corresponden a guías de conducta ante los clientes y trabajadores de la UEN, por lo que se propone reducir la cantidad y alinearlos a los cuatro comportamientos claves que definen el actuar la compañía. Estos comportamientos clave son: *Ser audaces, abiertos, exigentes y empáticos.*

Los valores y creencias propuestos para la UEN ENGIE Servicios Chile son:

- **Empatía:** Ser empáticos y abiertos es uno de los valores fundamentales que debe ejercer cada trabajador, ya que permite relacionarse con otras personas con facilidad y agrado, poniéndose en el lugar del otro y comprendiendo lo que sienten o necesitan.
- **Respeto:** Respetar es clave para la organización, este valor debe ser la base de todas las relaciones con los stakeholders, principalmente ante las comunidades, cuidado del medio ambiente, protección de los derechos humanos, entre otros.
- **Innovación:** Ser audaces e innovadores para consolidarnos como referente en la transformación energética del país. Con inclinación hacia el riesgo, buscamos fomentar las iniciativas de los trabajadores y stakeholders, para mejorar los procesos operacionales y traducirlos en ser líderes en la industria.
- **Excelencia:** Ser exigentes entregando servicios que excedan las expectativas del cliente y genere un vínculo positivo.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Según Kaplan y Norton (2008), una organización realiza un análisis interno y externo que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria.

En el caso de ENGIE Servicios Chile, el análisis externo se basa en el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, ecológico y Legal (PESTEL) de Fahey y Narayanan (1986), se identifican las principales oportunidades y amenazas. La elección de este modelo radica en las características de la industria donde se desenvuelve la UEN, puesto que, al abarcar una gama tan amplia de negocios y clientes, el análisis externo se debe realizar en cada uno de estos grupos, tratando de consolidar cada parte de la industria donde está inserta.

Para el análisis interno, se considera el modelo de recursos y capacidades al identificar los recursos tangibles e intangibles, y el impacto de éstos sobre la organización. Además, se realiza el análisis de Core Competence (Prahalad y Hamel, 1990), según los autores el concepto de *Core Competence* se centra en un tipo específico de recurso, que se basa en tres ejes principales: valor para el cliente, diferenciación de la competencia y extensibilidad. Además, plantean que la habilidad de una organización para generar utilidades a través de sus activos depende del nivel de protección de dichos activos y la capacidad de que sean imitados por la competencia. Del análisis interno, se extraen fortalezas y debilidades.

4.1. Análisis externo

Para comenzar el análisis externo, se realiza el análisis PESTEL de la UEN ENGIE Servicios Chile en cada una de las perspectivas que implican este modelo. Cabe destacar que por la variedad y tamaño de las industrias donde opera esta UEN, se analizan las oportunidades y amenazas más relevantes para los principales negocios donde opera la organización. Además, para realizar un análisis equitativo y transversal a cada factor, se debe considerar que una oportunidad o amenaza puede estar relacionada a más de un factor del análisis PESTEL, por ejemplo, político-económico o ambiental-legal.

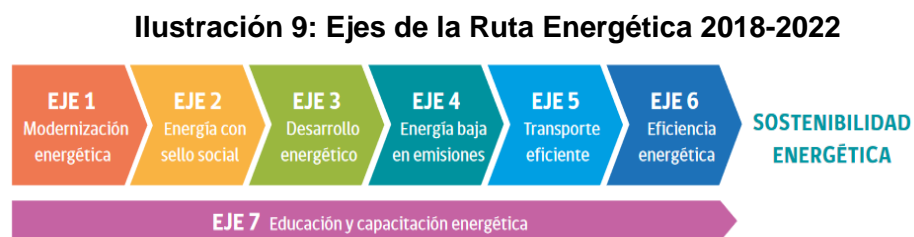
En paralelo, en el anexo 1 se presenta el análisis del microentorno mediante la herramienta llamada Las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008).

4.1.1. Factores Políticos

Para realizar el análisis de los factores políticos, se desarrollan los principales aspectos de la política chilena, que inciden directamente en la UEN ENGIE Servicios Chile.

- **Ruta Energética 2018-2022**

La Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), institución encargada de vigilar la adecuada operación (seguridad, calidad y precio) de los servicios de electricidad, gas y combustibles, tiene como objetivo la implementación de la Ruta Energética 2018-2022 del Ministerio de Energía. Este plan se basa en políticas públicas en el área de electromovilidad, donde se han definido estrategias para trabajar la movilidad eléctrica, que buscan transformar el parque vehicular del país, comenzando por planificar cuáles serán las metas de corto, mediano y largo plazo y los ejes de acción (Ilustración 9) en que se desenvolverán las iniciativas.



Fuente: Ministerio de Energía, Ruta Energética 2018-2022

En particular, el eje 5 de “Transporte Eficiente: energía en movimiento” plantea como metas de corto plazo: tener 10 veces más vehículos eléctricos que el 2017, y 150 electrolineras públicas a fines del 2019. Además, en el marco de la Ley de Eficiencia Energética, se incluirá una regulación para promover el transporte eficiente, con énfasis en la electromovilidad, además de disponer regulaciones para estandarización de componentes que favorezcan un desarrollo seguro de la electromovilidad, investigación, difusión, entre otros. (Ministerio de Energía, 2018)

- **Agenda de Energía**

Otra de las políticas públicas impulsadas en Chile es la Agenda de Energía presentada en 2014 por la expresidenta Michelle Bachelet, que tiene por objetivo desarrollar una Estrategia de Desarrollo Energético al 2035 y al 2050 validada por la sociedad chilena. Dentro de los ocho desafíos propuestos en la Agenda, destaca el que hace referencia a un Sector Energético

Eficiente y que Gestiona el Consumo, que tiene como objetivo Apoyar la gestión energética de las municipalidades, con énfasis en el alumbrado público (Ministerio de Energía, 2014).

Es de esta manera que, en 2014 se forma el Programa de Recambio de Alumbrado Público para Municipios, con alcance nacional. El objetivo de dicho programa es Contribuir a la Eficiencia Energética del País, reduciendo el consumo de energía eléctrica en los municipios. En 2019, el gobierno chileno pone como meta tener un 60% de energías renovables al 2035 y un 70% en 2050, a través de un paquete de medidas.

- **Rol fiscalizador de la SUBTEL y el SERNAC**

La Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), organismo gubernamental encargado de coordinar, promover y desarrollar las telecomunicaciones en el país, cumple un rol fundamental de supervisar y fiscalizar el desempeño de las empresas operadoras de telecomunicaciones. Es en este punto donde el actual contexto social, afectado por la pandemia de coronavirus, ha tenido que adaptarse a las nuevas condiciones laborales y familiares. La distancia social y el teletrabajo surgen en este ambiente donde es vital buscar nuevas formas de comunicación, basadas en tecnologías de las telecomunicaciones.

El servicio de internet y telefonía móvil han sido claves para permitir una continuidad operacional de las empresas y mantener a las familias conectadas, por lo que la calidad del servicio y accesibilidad entregada por las distintas operadoras de telecomunicaciones debe ser el foco de la supervisión de la SUBTEL. Es en este escenario donde este organismo ha recibido constantes reclamos por fallas masivas a lo largo del territorio nacional, pudiendo aplicar multas a las empresas y entregar beneficios a los usuarios a través de descuentos en su tarifa mensual por toda suspensión, interrupción o perturbación del servicio por causas externas no imputables. Esto conlleva a un mayor costo para las operadoras y se traduce en una fuga masiva de clientes.

Un ejemplo es VTR, donde el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) ha solicitado congelar el cobro de los planes de internet en el marco de la demanda colectiva presentada. El tribunal a cargo ofició a la SUBTEL para que informe la cantidad de reclamos efectuados en contra de la empresa, correspondientes al servicio de internet desde el periodo octubre 2019 a julio 2020. Frente a la petición, VTR lanzó una férrea oposición a los requerimientos del SERNAC, asegurando que en caso de decretarse la medida precautoria solicitada terminará siendo una resolución que hace inviable la operación de VTR y la condena a la

quiebra (Cárdenas, 2020) .En total, los reclamos ingresados al SERNAC y SUBTEL aumentaron en un 9,4% en 2019, sumando la cantidad de 58.809 reclamos en torno a los servicios fijos y móviles de las operadoras de telecomunicaciones (TRENDTIC, 2020)

4.1.1.1. Oportunidades y Amenazas

En la Tabla 1, se detallan las oportunidades y amenazas del análisis político.

Tabla 1: Oportunidades y Amenazas del análisis político

Oportunidades

- **O1:** Publicación de nuevos proyectos en base a las políticas publicas impulsadas en los rubros energéticos e industriales.
- **O2:** Nuevas áreas de negocios por la ampliación del rubro de Electromovilidad, ante la “ruta energética 2018-2022”

Amenazas

- **A1:** Crecimiento de la competencia en las áreas estratégicas de ENGIE
- **A2:** Fallos contra empresas de telecomunicaciones, pueden afectar los contratos actuales, aplicando multas o términos anticipados de contrato.

Fuente: Elaboración propia

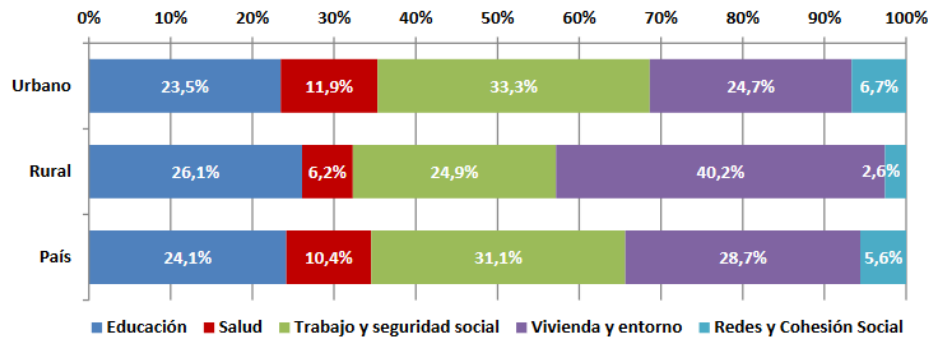
4.1.2. Factores Económicos

Para analizar los factores económicos, se detallan los principales aspectos que de la economía chilena que tienen efectos sobre la UEN ENGIE Servicios Chile.

- **Empleo y pobreza en Chile**

Chile es uno de los países con mayor crecimiento económico en Latinoamérica de las últimas décadas que le ha permitido amortiguar los efectos de un contexto internacional volátil. Sin embargo, según el Informe de Desarrollo Social (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2020), el 20,7% de la población se encuentran en situación de pobreza, es decir, tienen una carencia en las dimensiones de trabajo y previsión social, vivienda y entorno, redes y cohesión social, educación y salud (Ilustración 10), que, en conjunto con la desigualdad de ingresos, sigue siendo uno de los principales problemas que tiene el país.

Ilustración 10: Contribución de la pobreza en la población por zona (2017)

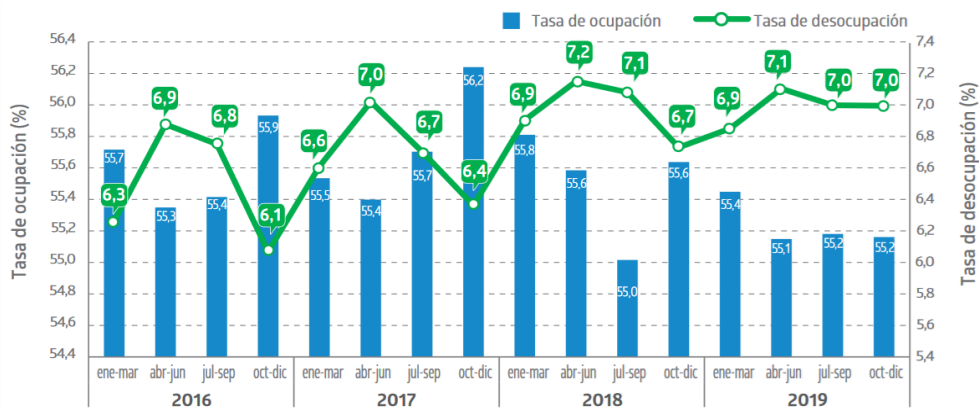


Fuente: (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2018)

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en el trimestre junio-agosto de 2020, la tasa de desocupación en la región metropolitana se estima en 13,6%, registrando un alza de 5,4 puntos porcentuales en doce meses, mientras que, a nivel nacional, la tasa de desocupación se estima en 12,9% (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020a)

Respecto a la evolución de la tasa de ocupación y desocupación en Chile (Ilustración 11) de los últimos años, se observa un alza en el desempleo y una baja en la ocupación (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020b)

Ilustración 11: Tasa de ocupación y desocupación



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas, 2020b)

En el primer informe de 2020 de Política Monetaria del Banco Central de Chile, pronostica que la economía del país decrecerá entre 1,5% y 2,5% en 2020. Además, en este informe explica que "en este escenario se han reducido de forma relevante las presiones inflacionarias de mediano plazo, con lo que la convergencia de la inflación a la meta de 3% requiere que la política monetaria se mantenga en esta posición altamente expansiva por un extenso periodo de tiempo" (Banco Central de Chile, 2020).

- **Impacto de las medidas contra la pandemia**

El informe de Política Monetaria del Banco Central de Chile de 2020 indica que las proyecciones económicas en torno a las medidas tomadas para controlar la pandemia de coronavirus en el país tendrán un impacto en la continuidad operacional de ciertas actividades, especialmente de servicios ofertados, que son altamente intensivas en la interacción del personal, tales como el comercio, la educación, turismo y gastronomía. El desarrollo de proyectos de inversión de gran tamaño también se ha visto afectado por la pandemia, teniendo que posponer sus operaciones para evitar la propagación entre sus trabajadores.

Una de las medidas para entregar liquidez y crédito a las personas y empresas, es el plan Facilidad de Financiamiento Condicional al Incremento de las Colocaciones (FCIC) mediante la cual se otorgan créditos a 4 años a los bancos, con una tasa de interés equivalente a la TPM. En paralelo, una de las medidas más relevantes para incentivar la economía son los créditos COVID-19 gestionados por el Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE), fondo estatal destinado a garantizar un determinado porcentaje del capital de los créditos, operaciones de leasing y otros mecanismos de financiamiento, sean otorgados a micro/pequeños por parte de las instituciones financieras. Ante el contexto actual, se incorpora de forma permanente las Medianas Empresas y de forma transitoria las Grandes Empresas que no cuentan con garantías o que estas sean insuficientes, para presentar a las Instituciones Financieras en la solicitud de sus financiamientos (Banco Estado, 2020)

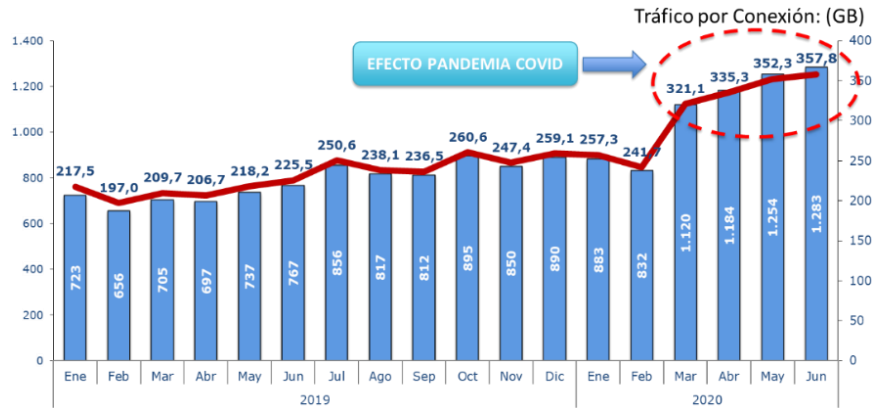
- **Crecimiento de la industria y nuevos negocios**

Los cambios de las necesidades del mercado ante el contexto de pandemia y estallido social desde finales del año 2019 han abierto nuevas oportunidades de negocios tales como la habilitación y reparación de fachadas, instalación de barreras protectoras en los espacios expuestos a la calle y la implementación de medidas preventivas de contagio del coronavirus, tales como dispensadores de alcohol gel, medidores de temperatura digital y chequeo en listas de portadores del virus. A su vez, el aumento de la demanda en centros médicos, tales como clínicas, hospitales y mutuales, han creado un aumento significativo de los servicios de limpieza, sanitización, purificación de aire y mantenimiento del equipamiento e infraestructura preparada para el aumento de usuarios en estos establecimientos.

La industria de telecomunicaciones ha sido una de las que más ha crecido en 2020, debido a las nuevas condiciones laborales y al distanciamiento social. En particular, la Ilustración 12

muestra el comportamiento del tráfico de datos de internet por el efecto pandemia (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2020a).

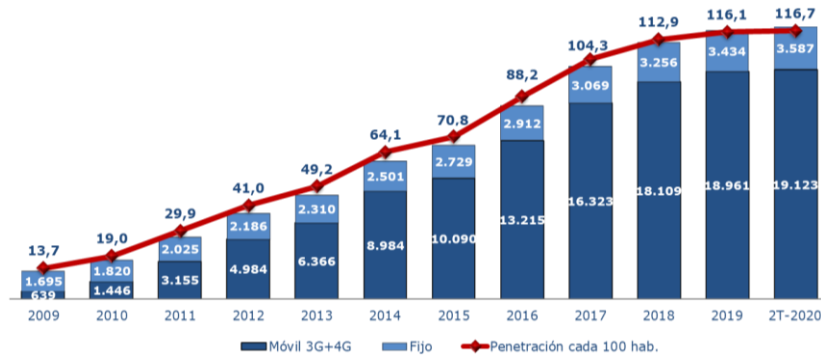
Ilustración 12: Tráfico de Internet (Datos)



Fuente: (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2020a)

La ministra de Transportes y Telecomunicaciones, Gloria Hutt afirmó que “si bien el consumo de contenidos en línea ha crecido exponencialmente los últimos doce meses, ahora último en período de pandemia, el consumo de contenidos digitales que requieren interacción ya sea de uno o más usuarios como los videojuegos ha aumentado de sobre manera. Esto, pues permiten los encuentros sociales, manteniendo la distancia física y respetando eventuales medidas de confinamiento, además de ser instancias de entretenimiento”. El teletrabajo, la educación desde el hogar y la comunicación a distancia han sido las principales causas para el crecimiento del tráfico de datos en el país, lo cual aumenta la demanda por servicios relacionado a las telecomunicaciones. Las empresas de esta industria han tenido que mejorar la calidad de su servicio y entregar nuevas tecnologías capaces de abordar la creciente demanda, por lo tanto, los servicios de fibra óptica, internet móvil y servicios fijos deben ser reforzados y ser accesibles a una mayor cantidad de personas. Es en este punto, donde la cobertura y alcance de los servicios es vital para aprovechar el crecimiento de la industria (Ilustración 13).

Ilustración 13: Internet (miles de accesos, penetración cada 100 habitantes)



Fuente: (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2020a)

En el primer semestre de 2020, la cantidad de accesos a internet ha llegado a más de 22,7 millones, con una penetración de 116,7 por cada 100 habitantes. Además, se aprecia que los accesos fijos y móviles han crecido en 3,1% en los últimos 12 meses, destacando los accesos fijos que aumentaron en 5,5% en el mismo periodo. Finalmente, la Subsecretaria de Telecomunicaciones, Pamela Gidi indicó “el aumento percibido en el total de las conexiones de Internet fija a junio de este año se debe en gran parte a que ha quedado en evidencia la importancia de las telecomunicaciones en la vida diaria de nuestros ciudadanos. Lo anterior, pues en el transcurso de la pandemia, estar conectados a Internet ha permitido que sigamos manteniendo nuestra vida laboral, educacional y social de manera activa”.

4.1.2.1. Oportunidades y Amenazas

En la Tabla 2, se detallan las oportunidades y amenazas del análisis económico.

Tabla 2: Oportunidades y Amenazas del análisis económico

Oportunidades

- **O3:** Aumento de contratos con hospitales y clínicas para implementar medidas sanitarias, al igual que los convenios con mutuales.
- **O4:** Nuevas oportunidades de crecimiento en la industria de telecomunicaciones, al implementar nuevas antenas o instalación de fibra óptica en áreas no explotadas.
- **O5:** El teletrabajo reduce los costos fijos de sedes, personal fijo en las dependencias.

Amenazas

- **A3:** Incertidumbre por el deterioro del empleo pueden quebrar a una empresa.
- **A4:** Debido al teletrabajo, el incremento de licencias medicas, estrés laboral afectan la estabilidad psicológica de los trabajadores, lo que puede llevar a cambiar los paradigmas y forzar a la organización a invertir en medidas preventivas.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Factores Sociales

Para determinar cuáles son los factores sociales que afectan a la UEN ENGIE Servicios Chile, se analizan una serie de características de la sociedad chilena y como ha sido su evolución en el último año y cuáles son las proyecciones para los próximos años.

- **Impacto del estallido social y pandemia en el transporte**

Desde octubre de 2019, el estallido social puso en evidencias las falencias y desafíos del transporte público, en primer lugar, la interrupción del servicio de Metro de Santiago, punto de partida del estallido social que vive el país, fue la respuesta ante constantes llamadas de atención a las autoridades por la calidad del servicio, el hacinamiento y las constantes fallas del servicio, junto con la gran posibilidad de contagio en vagones por el alto flujo de usuarios y el intento de aumentar la tarifa, llevaron a que las personas pensarán en medios alternativos para su movilidad.

El uso de bicicletas y scooter eléctricos han tomado su lugar en las preferencias de las personas, el aumento de la compra de automóviles conlleva al colapso de las calles por los atochamientos, por lo que la única solución es reestructurar el sistema actual de transporte público, que depende de la interacción entre buses y metro, que, sumado a las altas tarifas y el mal servicio, colapsa cuando uno de estos medios de transporte falla. En Chile se venden más de un millón de bicicletas cada año (Fajardo y Aparicio, 2020), además según un estudio de Automóvil Club, en 10% aumentó el número de ciclistas en la región metropolitana en los últimos meses de 2019.

El transporte público se ha convertido en uno de los principales focos de contagio entre los usuarios y sus contactos estrechos, el aumento de personas en los paraderos debido a que la frecuencia de buses ha bajado en un 30%, según datos de Núcleo Milenio Movilidades y Territorios (Fajardo y Aparicio, 2020). Paola Jirón y Ariel López, expertos del MOVYTT, indican que el contagio de coronavirus se da principalmente por dos variables: la alta cantidad de personas en un mismo paradero o andén y el tiempo de exposición dentro del bus o vagón.

- **Infraestructura afectada en el estallido social**

Los incidentes en los paraderos de buses y estaciones del metro, junto con el aumento de la evasión en un 6,1% en relación con la medición del periodo anterior (Publimetro, 2020)

hacen que los costos de operaciones de las empresas de transporte aumenten y deban buscar otras alternativas para financiar sus operaciones.

Los comercios, tales como los centros comerciales y las tiendas dentro de estos, se han visto afectadas por el aumento de los incidentes y la destrucción de la infraestructura. Como medidas han creado planes de acción para reforzar sus entradas, aumento de guardias de seguridad y detectores de metales. Para adaptarse a la pandemia y seguir las medidas impulsadas por el gobierno, también han implementado planes de adecuación para las tiendas, tales como la instalación de termómetros digitales, dispensadores de alcohol gel, sanitización periódica, entre otros.

- **Servicios de telecomunicaciones en el teletrabajo**

En las telecomunicaciones, el aumento del uso de internet, tanto por teletrabajo y por el distanciamiento social, ha impulsado a la industria a ofrecer planes y servicios acorde a las necesidades de cada cliente, a través de una conexión más rápida y estable, y la oportunidad de acceder a estos servicios.

4.1.3.1. Oportunidades y Amenazas

En la Tabla 3, se detallan las oportunidades y amenazas del análisis social.

Tabla 3: Oportunidades y Amenazas del análisis social

Oportunidades

- **O6:** Incremento de trabajo, por extensiones de contrato para la reparación y mantención de la infraestructura del transporte público y nuevos negocios en el área de servicios industriales (centros comerciales)
- **O7:** Aumento del uso de internet, con mejoras en el servicio y acceso a este.

Amenazas

- **A5:** Potencial reducción del uso de transporte público y alzas en los costos fijos, pueden afectar un recorte del presupuesto destinado a la mantención del transporte público, modificando los contratos agregando multas o nuevas condiciones del servicio.
- **A6:** Las consecuencias en los principales clientes puede afectar la continuidad del contrato.

Fuente: Elaboración propia

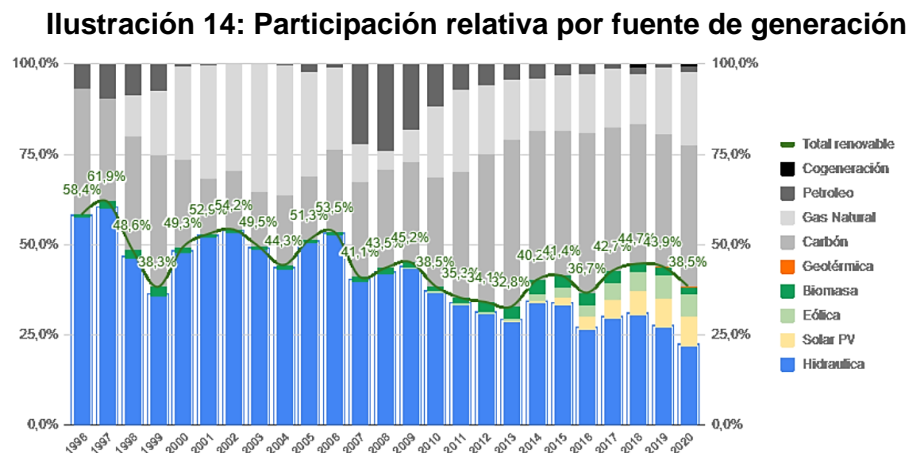
4.1.4. Factores Tecnológicos

Para el análisis de los factores tecnológicos, el foco está en los beneficios del uso de tecnología en los negocios que tiene la UEN ENGIE Servicios Chile.

- **Avances tecnológicos en el ámbito de las ERNC**

Los avances tecnológicos en el ámbito de las ERNC que sean sustentables e innovadoras permiten obtener una ventaja competitiva a quienes aprovechen los beneficios que entregan su implementación. Las fuentes de ERNC que permitan a las organizaciones avanzar en el proceso de descarbonización y el uso de energías limpias, llevan consigo un efecto secundario, la oposición de las comunidades puesto que los efectos están asociados con un deterioro ambiental y un costo social. Se deben realizar inversiones para implementar plataformas permanentes de investigación, innovación y desarrollo, para desarrollar soluciones eficientes que reduzcan los impactos en el medio ambiente.

Según Rivera (2017), las recientes iniciativas del gobierno se han estado enfocando en la interconexión de sistemas eléctricos, la promoción del uso de sistemas no convencionales de energías renovables y la instalación de micro-redes en áreas aisladas, así como también la incorporación de redundancias, eficiencia y seguridad en el sistema interconectado. En todas estas iniciativas, los convertidores de potencia juegan un rol fundamental, ya que ellos permiten la integración a la red eléctrica de diferentes tipos de sistemas de generación y distribución de energía. Además, es necesario el desarrollo de nuevos materiales y el estudio de su resistencia estructural para i) diseñar y construir sistemas de transformación de energía y ii) optimizar la utilización de la energía. En Chile, la participación relativa de las fuentes de ERNC para 2020 es de un 38,5% y las energías convencionales como el petróleo, carbono, gas natural, que son las fuentes más usadas en el mundo para la generación eléctrica y que representan el 61,5% de la matriz de generación (Ilustración 14)



Fuente: (Generadoras de Chile, 2020)

Las ventajas presentes en el territorio chileno como la cantidad de agua en la zona sur y la radiación solar más alta del mundo en la zona norte han permitido al actual gobierno aprovechar estas características, lanzando iniciativas como las licitaciones públicas de bloques de ERNC, lo que contribuye a avanzar hacia una menor dependencia del extranjero y hacia una matriz más limpia y sustentable.

- **Entorno tecnológico de las industrias altamente competitivas**

El desafiante entorno tecnológico de industrias altamente competitivas, por ejemplo, en Telecomunicaciones, se refleja en el acceso a fibra óptica de forma más generalizada (instalación en zonas no explotadas) y la licitación pública de la tecnología 5G. El aumento de la demanda por estos servicios requiere una oferta de alta calidad enfocada en inversiones en el despliegue de fibra óptica.

El uso de tecnologías en el teletrabajo como apoyo para un desarrollo eficiente a distancia, junto con herramientas de apoyo como el computador, monitor, implementos ergonómicos de oficina, entre otros, han sido claves para no perder la eficiencia y calidad del trabajo de la modalidad presencial, y permiten al trabajador una mejor adaptabilidad a su nuevo entorno. Además, un estudio realizado por la SUBTEL y Deloitte indica que el 75% de los chilenos, es decir, tres de cada cuatro personas, considera que el 5G facilitará el trabajo remoto (Subsecretaría de Telecomunicaciones, 2020b). El informe también indica que el uso de esta tecnología está liderado por actividades de servicios de internet móvil, seguido por actividades impulsadas por el nuevo contexto de la pandemia, tales como el uso de videollamadas, video juegos y plataformas online de películas y series. El CEO de Deloitte Chile, Ricardo Briggs, indicó que “debemos entender la tecnología 5G como una habilitadora e impulsora de desarrollos que nos permitirá buscar y generar soluciones para desafíos del futuro, pero que no es ni tiene por qué ser, la solución en sí misma. Además, permitirá concretar desarrollos en torno al Internet de las Cosas, las ciudades inteligentes, la conexión social e incluso impulsar la modernización de las instituciones públicas. Es ahí donde vemos un valor incalculable para empresas, sector público y la sociedad en general”.

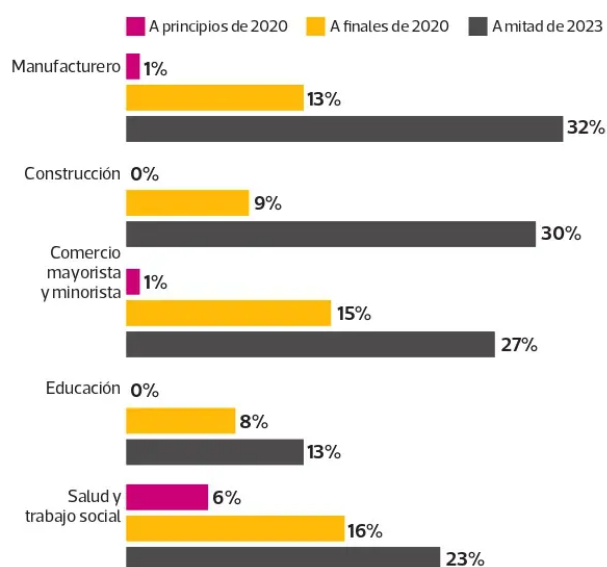
- **Efectos de la automatización sobre el trabajo**

Una de las preocupaciones del mercado, es el llamado desempleo tecnológico, es decir, que la automatización reemplace a los trabajadores de una forma masiva que genera aumentos de las tasas de desempleo y destrucción de puestos de trabajo a largo plazo

(Ilustración 15). Es parte de las funciones y objetivos del estado, a través de políticas educativas, formación y sistemas de seguridad social entregar las herramientas necesarias a los trabajadores para adaptarse a los cambios tecnológicos y crear nuevos empleos en sectores renovados o completamente nuevos como complemento de los empleos que han ido desapareciendo.

Un estudio de PwC, llamado "How will automation impact jobs? (2018)", estimó que para el 2023 la automatización generará un aumento en US\$15 billones al PIB mundial. Pero también cobrará para esa fecha el 30% de los trabajos que a la fecha tienen un potencial riesgo de poder ser realizados por una máquina. Los más afectados serán los trabajadores con menor educación, ya que el 44% de este grupo, a mitad de 2030, perdería su trabajo de no perfeccionarse (Poblete y Carrizo, 2019)

Ilustración 15: Impacto de la automatización del empleo por sector industrial



Fuente: PwC

En conclusión, la automatización de la mano de obra, especialización de los trabajadores y la integración vertical de diversas empresas, afectan la continuidad operacional de ciertas áreas, por ejemplo, en telecomunicaciones, el uso de aplicaciones móviles fomenta el desempleo tecnológico al sustituir puestos de trabajo obsoletos.

4.1.4.1. Oportunidades y Amenazas

En la Tabla 4, se detallan las oportunidades y amenazas del análisis tecnológico.

Tabla 4: Oportunidades y Amenazas del análisis tecnológico

Oportunidades

- **O8:** Oportunidades de crecimiento y adjudicaciones de nuevos proyectos de ERNC debido a la experiencia y estrategia de ENGIE en torno a la descarbonización y transformación energética.
- **O9:** Nuevas tecnologías en el área de telecomunicaciones impulsa el área de construcción de sitios móviles (antenas) v fibra óptica.

Amenazas

- **A7:** Aumento de los costos por implementos de apoyo para el teletrabajo de los trabajadores.
- **A8:** Automatización de los servicios, hacen reducir la tarifa de los servicios licitados y el pago de licencias de software a las operadoras de telecomunicaciones.
- **A9:** Integración vertical de empresas de telecomunicaciones, al reducir sus actividades en terreno, hacen prescindible la subcontratación de estos servicios

Fuente: Elaboración propia

4.1.5. Factores Ecológicos o ambientales

El análisis de los factores ecológicos evalúa de qué forma el medio ambiente afecta a la UEN ENGIE Servicios Chile.

- **Perspectivas y dificultades en el sector energético**

Los impactos en el medio ambiente de empresas generadores de energía como las hidroeléctricas y de extracción minera afectan a las comunidades adyacentes. Existe un alto nivel de conflicto en el desarrollo e implementación de infraestructura eléctrica en el país, ya que no existe un modelo que integre los intereses de los distintos actores a través de un ordenamiento territorial que permita participar a las comunidades en las decisiones sobre el desarrollo energético de Chile. En la última década, una serie de proyectos energéticos se han judicializado llegando a la suspensión o cancelación por diversos motivos, tales como la oposición de las comunidades y el impacto en el medio ambiente. A diciembre de 2015, un total de 30 proyectos energéticos se encontraban paralizados o detenidos, lo que significa un total de 11.469MW. Además, los montos de inversión que no se realizaron ascienden a USD23.764 millones (Deloitte, 2016) .

En la Ilustración 16 se resumen los principales proyectos que han sido suspendidos, abandonados, postergados y paralizados. Falta agregar la clausura y cierre definitivo de la mina Pascua Lama de Barrick Chile y el actual conflicto con el proyecto hidroeléctrico Alto Maipo que amenaza la provisión de agua de un cuarto de los habitantes de Chile (Donoso, 2018). El derecho de suelo, principalmente el conflicto con las concesiones mineras, bajo la

ley chilena, indica que los terrenos entregados por el gobierno como concesión minera solo pueden ser compradas si el dueño de la concesión accede a vender su derecho de suelo.

Ilustración 16: Principales proyectos paralizados al 2015

 Termoeléctricos	 Hidroeléctricos	 ERNC
<p>Barrancones (<i>abandonada en 2010</i>) 540MW, US\$ 1.200 millones, por regulación ambiental.</p> <p>Cruz Grande (<i>abandonada en 2011</i>) 300MW, US\$ 460 millones, por incerteza jurídica</p> <p>Los Robles (<i>postergado en 2009</i>) 750MW, US\$ 1.300 millones, judicialización.</p> <p>Energía Minera (<i>postergado en 2009</i>) 1.050MW, US\$ 1,700 millones, incertidumbre jurídica.</p> <p>Castilla (<i>detenida en 2011</i>) 2.354MW, US\$ 5.000 millones, por judicialización</p>	<p>HidroAysén (<i>detenida desde 2011</i>) 2.750MW, US\$ 3.500 millones, regulación ambiental</p> <p>Neltume (<i>paralizada en 2011</i>) 490MW, US\$ 781 millones, judicialización</p> <p>San Pedro (<i>paralizada en 2008</i>) 144MW, US\$650 millones, regulación ambiental.</p> <p>Nido de Águila (<i>postergada en 2012</i>) 140MW, US\$500 millones, decisión interna</p> <p>Aguas Calientes (<i>detenida en 2011</i>) 24MW, US\$80 millones, judicialización</p>	<p>Parque Eólico Chiloé (<i>paralizado en 2012</i>) 112MW, US\$ 250 millones, Judicialización</p> <p>ERNC Tagua Tagua (<i>paralizado en 2012</i>) 35MW, US\$ 95 millones, regulación ambiental</p> <p>Parque Eólico Pacífico (<i>paralizado en 2012</i>) 40MW, US\$ 80 millones, regulación ambiental</p> <p>Parque Eólico Negrete (<i>paralizado en 2014</i>) 35MW, US\$ 70 millones, judicialización</p>

Fuente: (Deloitte, 2016)

- **Huella de carbono**

El concepto de huella de carbono se refiere a las emisiones de gases de efecto invernaderos que son emitidos por una industria, proceso, producto o actividad. Según estudios dados a conocer en la Cumbre del Clima Bonn (COP23), casi el 90% de las emisiones a carbono que se generan, proceden del uso de los combustibles fósiles y de la industria, razón por la que urge una solución rápida y eficiente para poder suplir las necesidades de las empresas sin contaminar el medioambiente (Melo, 2019). Una de las soluciones que es factible en Chile para reducir el impacto de los gases de efecto invernadero emitidos por las industrias, es el cambio de la fuente de energía por ERNC, sin embargo, la organización alemana *Climate Action Tracker* determinó que Chile es un país “altamente insuficiente” en cumplir sus políticas contra el calentamiento global. En 2014, menos del 1% de las empresas en Chile median su huella de carbono puesto que no es una obligación reglamentada en las leyes de protección medio ambiental, por lo tanto, las empresas que deciden hacerlo tienen el origen de esta medida en su estrategia de contribuir en generar un menor impacto o daño ambiental. Además, les permite tener mayor conocimiento de sus operaciones, implementando eficiencias operativas, como la eficiencia energética ya que reducen las emisiones y los costos asociados a estas actividades. También entrega más confianza a sus clientes y usuarios, al saber que la empresa donde están comprando o solicitando algún servicio es consciente de su impacto en el entorno, aumentando su reconocimiento y valor como marca. Por último, permite acceder a industrias donde es requisito tener una meta interna y planes de acción para reducir su huella de carbono en sus políticas sociales y medio ambientales.

- **Costos asociados a la pandemia**

La pandemia del coronavirus ha puesto una nueva categoría en los presupuestos globales de las empresas, donde los implementos de seguridad y prevención del contagio, tales como protectores faciales, mascarillas, alcohol gel, sanitización de oficinas, entre otros, son un costo anormal en comparación a otros años. En conjunto con el aumento de los precios de estos implementos, se suman los altos costos de hospitalización, sin embargo, es prioritario contar con estas medidas para todos los trabajadores, en especial aquellos que tienen contacto directo con los clientes. En tanto, en plataformas como Mercado Libre y Yapo, productos como mascarillas y alcohol gel, agotados en el mercado formal, se venden a precios desorbitados. Las mascarillas se comercializaban a unos \$700, pero hoy se ofrecen a casi \$9.000 en Internet. Los cinco litros de alcohol gel, que costaban cerca de \$8.000, se están vendiendo hasta en \$30.000 (Sepúlveda y Miranda, 2020)

4.1.5.1. Oportunidades y Amenazas

En la Tabla 5, se detallan las oportunidades y amenazas del análisis ecológico.

Tabla 5: Oportunidades y Amenazas del análisis ecológico

Oportunidades

- **O10:** Nuevas tendencias en las ERNC y el aumento de la medición de la huella de carbón, hacen destacar a ENGIE ante otras empresas debido a la experiencia que tiene.

Amenazas

- **A10:** Reacción de las comunidades pueden afectar la continuidad operacional de las faenas mineras y generadoras de electricidad, junto con la formación sindicatos.
- **A11:** Aumento de costos y presupuestos para implementos preventivos contra el contagio de coronavirus.

Fuente: Elaboración propia

4.1.6. Factores Legales

El análisis de los factores legales se enfoca en las leyes y regulaciones que rigen la industria de la UEN ENGIE Servicios Chile.

- **Proceso normativo del mercado**

La ley 20.698 de 2013, Propicia ampliación de matriz energética mediante energías renovables no convencionales. Además, busca elevar la meta de generación eléctrica de ERNC de 10% para 2024 a 20% en 2025. Además, obliga al Ministerio de energía a efectuar

licitaciones públicas para la provisión de bloques anuales de energía provenientes de este tipo de energía. A su vez, la ley 20.571 de 2008, obliga a las generadoras con capacidad instalada superior a 200 MW, que buscan comercializar energía con distribuidores eléctricos a que un 10% de sus retiros hayan sido ingresados al sistema a través de ERNC. Esta ley conocida como Net Billing, ha sufrido algunas modificaciones desde su promulgación, donde aumenta sus beneficios para el consumo propio del hogar o negocio, aumentando de 100 kW a 300 kW en la capacidad instalada de cada inmueble, que puede acogerse a esta ley.

El SEREMI de Energía, Álvaro Herrera, explica que “este proyecto está en línea con nuestra Ruta Energética 2018-2022 que plantea aumentar cuatro veces la capacidad actual de generación renovable de pequeña escala, se enmarca en el programa de Gobierno, en cuanto a impulsar con fuerza este tipo de generación eléctrica que beneficia directamente a las personas. Busca incentivar aún más el desarrollo de la autogeneración tanto en hogares y pequeñas industrias. Al aumentar de 100 a 300 kW el margen de generación, permitirá que la inversión se pueda recuperar más rápidamente” (Carolina, 2018)

Por otra parte, los cambios en las regulaciones medio ambientales, tales como la aprobación del proyecto que modifica la ley 19.300 sobre Bases Generales de Medio Ambiente, busca implementar un sistema de Evaluación de Impacto Ambiental a la instalación de antenas emisoras y transmisoras de servicios de telecomunicaciones. Las empresas que deberán someterse ante esta evaluación son las que se encuentren al interior de áreas urbanas con una densidad poblacional igual o superior a 100 habitantes por hectáreas. Según la Asociación de Empresas de Telefonía Móvil (ATELMO), “esta aprobación es un hecho extremadamente grave, ya que no considera que una iniciativa de esta naturaleza paralizaría el desarrollo y despliegue de las comunicaciones inalámbricas del país, implicando un grave retroceso en la posición de liderazgo que Chile ha logrado en la región”. Además, agrega que el “despliegue de la red 700 Mhz, más el crecimiento de la telefonía móvil e Internet inalámbrica, necesitan más de 1.500 antenas a lo largo del país. Con esta moción parlamentaria, al incorporar un Estudio de Impacto Ambiental, el proceso de instalación de infraestructura podría llegar a demorarse tres años” (Reyes C. , 2016)

- **Presupuestos municipales**

Los gastos de los municipios han sufrido cambios en su composición, el 81% de las municipalidades de Chile manifiesta que han incrementado sus deudas. El Fondo Común Municipal, una fuente de financiamiento, ha sufrido una baja liquidez debido a que se

postergaron el pago de patentes y derechos municipales, permisos de circulación e impuestos. Con el aumento de las demandas ciudadanas es vital que se refuerce la calidad de la administración municipal, entregando un presupuesto acorde y mayores atribuciones en la toma de decisiones que beneficien directamente a las personas (El Calbucano, 2020)

- **Monopolios naturales**

Cuando existe una necesidad colectiva por satisfacer, como es el uso de agua potable, energía eléctrica y servicios básicos, surge la existencia de monopolios naturales. Esto se explica porque al existir una sola empresa que provea el servicio, se obtienen economías de escala derivadas de los menores costos marginales asociados a su operación (Salas, 2019). Actualmente, en la industria de energía, ENEL cuenta con el monopolio natural en la región metropolitana, por lo tanto, entrar a este rubro es difícil y costoso.

- **Ley 21.220 de Teletrabajo**

En el contexto actual de pandemia y los nuevos cambios laborales, han llevado a la promulgación de una ley que establece los derechos y deberes de los trabajadores y empleadores. La Ley de Trabajo a Distancia y Teletrabajo entrega derechos y reglas claras a los trabajadores que realizan este tipo de empleos, que les permitirá ejercer sus funciones desde un lugar distinto a la oficina o donde normalmente las desempeñaban.

4.1.6.1. Oportunidades y Amenazas

En la Tabla 6, se detallan las oportunidades y amenazas detectadas en el análisis legal.

Tabla 6: Oportunidades y Amenazas del análisis legal

Oportunidades

- **O11:** Uso de ERNC en viviendas, nueva oportunidad no explotada de negocio.
- **O12:** Ante los buenos resultados y modelo de negocio favorable para el cliente, adjudicar nuevos municipios para la instalación y mantención de alumbrado público

Amenazas

- **A12:** Alto poder de negociación de empresas, no permite cambios contractuales de tarifas o la oportunidad de acceder a los servicios primarios.
- **A13:** Cambios en las regulaciones ambientales de impacto de antenas emisoras, pueden afectar la continuidad operacional de las operadoras.

Fuente: Elaboración propia

4.1.7. Resumen de Oportunidades y Amenazas

Del análisis PESTEL, se identifican oportunidades y amenazas en cada uno de los factores que componen el análisis. Para organizarlas y reducirlas a máximo cuatro de cada una y llevarlas al análisis FODA Cuantitativo (Cancino, 2012), se agrupan aquellas que engloban un mismo concepto y se eliminan las que se consideran menos relevantes. Esta selección se realiza a través de la revisión de un grupo de personas expertas pertenecientes a la UEN en estudios, donde se reorganizan, agrupan y seleccionan las oportunidades y amenazas más relevantes acorde a su experiencia.

Las Oportunidades y Amenazas seleccionadas se listan en la Tabla 7.

Tabla 7: Resumen oportunidades y amenazas del análisis PESTEL

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • O1: Nuevas adjudicaciones y negocios en todas las áreas estratégicas de negocio, debido al crecimiento de la industria donde opera la organización • O2: Debido al contexto de pandemia y estallido social aumentan los contratos para reforzamiento de infraestructura crítica, medidas preventivas de contagio por coronavirus. Cambios en la modalidad de trabajo para evitar los contagios, reduce los costos fijos. • O3: Nuevas tendencias en las ERNC y el aumento de la medición de la huella de carbono hacen destacar a ENGIE ante otras empresas debido a la experiencia que tiene en esta área. • O4: Ante los buenos resultados y modelo de negocio favorable para el cliente, adjudicaciones de nuevos municipios para la instalación y mantenimiento de alumbrado público. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Potencial reducción del uso de transporte público y alzas en los costos fijos de este servicio, pueden afectar un recorte del presupuesto destinado a la mantención del transporte público, modificando los contratos agregando multas o condiciones del servicio. • A2: Automatización de los servicios, hacen reducir la tarifa de los servicios licitados y el pago de licencias de software a los clientes. • A3: Reacción de las comunidades adyacentes pueden afectar la continuidad operacional de las faenas mineras y generadoras de electricidad, junto con la formación de sólidos sindicatos de trabajadores. • A4: Cambios en las regulaciones ambientales de impacto de antenas emisoras, pueden afectar la continuidad operacional de las operadoras o bien aumentar los costos asociados, bajando la tarifa a pago por dichos servicios

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis interno

El análisis de recursos comienza con la identificación de los recursos y capacidades de la UEN ENGIE Servicios Chile (ENGIE Energía Chile, queda excluida de este análisis)

4.2.1. Recursos

Los recursos de una organización se dividen en recursos tangibles (Tabla 8) e intangibles (Tabla 9). Los recursos tangibles son aquellos activos competitivos que se identifican con mayor facilidad, puesto que se pueden tocar o cuantificar. Incluyen recursos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales.

Tabla 8: Recursos tangibles

Recursos tangibles	
Recursos físicos	Recursos financieros
Sede corporativa, oficinas de operaciones, logística y distribución a lo largo del país.	Cuenta corriente empresa y línea de crédito en institución bancaria
Maquinaria y equipo de tipo industrial, utilizado en el mantenimiento mecánico.	Convenio con empresas de factoring para obtener liquidez de facturas
Vehículos propios para la operación y vehículos eléctricos (Electromovilidad)	Capital inyectado proveniente de la casa matriz.
Activos tecnológicos	Recursos organizacionales
Tecnologías en la industria energética (ERNC)	SAP, Microsoft Office (todas sus herramientas)
Plataforma de control de gestión y control financiero llamada <i>Expert TI</i>	Puestos de trabajo y el equipo asociado (notebook, monitor, silla ergonómica) tanto para trabajo presencial como a distancia.
Programa de recursos humanos <i>Rubrika</i> y sistema de remuneraciones llamado <i>PAR</i>	Sistemas de comunicación transversales tanto vía mail como panel de noticias

Fuente: Elaboración propia

Los recursos intangibles, incluyendo los recursos humanos, son los más difíciles de identificar puesto que no tienen una existencia física tangible. Estos recursos se componen de activos humanos y de capital humano, también las marcas, imagen y los activos de reputación, las relaciones o alianzas estratégicas y la cultura organizacional y los sistemas de incentivos que tiene la empresa.

Tabla 9: Recursos intangibles

Recursos intangibles	
Recursos humanos y capital intelectual	Marcas, imágenes y activos de reputación
Personal directo de operaciones especialistas en el área (por experiencia y estudios profesionales) y estandarizado los requisitos mínimos por cargo.	Excelente reputación con clientes que han mantenido sus contratos por más de 10 años.
Personal indirecto o staff de apoyo encargados de las áreas de apoyo.	Imagen de marca relacionada a la UEN ENGIE Energía
Equipos multidisciplinarios capaces de aportar su experiencia, conocimiento, talento y creatividad para enfrentar los nuevos desafíos.	Lineamientos estratégicos homologado a cualquier UEN del grupo, los estándares de calidad y servicio se encuentran definidos en el sistema de gestión integrado <i>one page</i>
Relaciones	Cultura organizacional y sistema de incentivos
Alianzas estratégicas con gobiernos locales y municipios	Código de ética y conducta alineado con la cultura organizacional
Contratos de larga duración con empresas privadas, que han mantenido y renovados las bases contractuales.	Refuerzo visual de los comportamientos claves esperados, a través de colores y frases en cada sede y oficina de la UEN
Adquisición de pequeñas empresas claves de negocios en auge, para integrar vertical y horizontalmente.	Sistemas de incentivos relacionadas a la productividad y dotación operativa. Solo las jefaturas tienen bonos asociadas a su gestión.

Fuente: Elaboración propia

Los recursos descritos para la organización son transversales para todas las unidades de negocios que la componen. En general, se pueden resumir que los recursos claves para la UEN radican en la formación del personal de terreno, la experiencia y reputación de la marca ENGIE, el alcance nacional en diversas industrias debido a la adquisición de empresas líderes en sus respectivos negocios, la estructura de financiamiento para nuevos proyectos,

infraestructura de alto nivel y las tecnologías que se pueden incorporar en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios.

4.2.2. Capacidades

Según Thompson et al (2012), los dos enfoques que ayudan a definir las capacidades de una organización son:

- Tomar como punto de partida el listado de recursos tangibles e intangibles y considerar si la organización ha construido alguna capacidad relacionada.
- Las capacidades se refieren a la ejecución de funciones específicas basada en un conjunto limitado de recursos y que abarcan un solo departamento o unidad específica. En algunos casos, incluyen más de un área o departamento, donde se transforman en *capacidades transversales*.

Primer enfoque

- La flota de vehículos eléctricos del área de Electromovilidad o *Green Mobility* representa una capacidad avanzada en uso eficiente de ERNC. El primer paso para incentivar el uso de ERNC a todo nivel de la organización y de los clientes, es comenzar con la incorporación del uso de este tipo de energías en los diversos negocios de ENGIE, es decir, cada división de operaciones debe implementar dentro de su flota operativa vehículos eléctricos con infografía del grupo y utilizar colores representativos a la organización.
- La integración de distintas empresas adquiridas por el grupo indica una capacidad de integración y alineación cultural. Como se menciona en el análisis de recursos, la UEN ENGIE Servicios Chile está compuesta por diversas empresas que ha ido adquiriendo para tener una mayor presencia a nivel nacional y cubrir negocios atractivos para la organización, es por este motivo que la integración de las culturas organizaciones intrínsecas u originales de cada una de estas empresas hacen que se enriquezca y saquen lo mejor de todas para conformar una cultura unificada y representativa de todos aquellos que la componen.
- Los estándares de organización, calidad de servicio y capacidad técnica del personal, se traducen en una capacidad intelectual de alto nivel en cualquier parte

del mundo. El sello característico del grupo es contar con personal de terreno capacitado y especializado en cada industria donde se desarrolla, logrando el mejor desempeño posible. Esto se combina con actualizaciones constantes de las capacitaciones, revisión periódica de los perfiles de cargo y retroalimentación o *feedback* de los supervisores directos, compañeros y clientes, buscando las mejoras en cada oportunidad presente.

Segundo enfoque

- Capacidad de prestación integral de servicios: una división en específico es capaz de entregar diversos servicios a un cliente, por ejemplo se ofrece desde la instalación, mantención y construcción de infraestructura para un proyecto en específico. También se ofrece incorporar el uso de ERNC a toda la ejecución de los contratos que va desde la implementación de *softwares* relacionados con el seguimiento de los rendimientos, consumos y ahorros energéticos hasta el uso de vehículos eléctricos, luminarias de bajo consumo e impacto ambiental, entre otros.
- Capacidad de adaptabilidad y personalización de los servicios, a través de la creación de nuevos equipos de trabajo para entregar un servicio nueva ante el contexto del país y las nuevas necesidades generadas por la pandemia. Por ejemplo, en la unidad de *facility management*, específicamente con el cliente Mall Plaza, se ofrece la integración del servicio de seguridad de la infraestructura crítica ante posibles contingencias (seguridad en ventanales y accesos) y la habilitación de módulos sanitarios para el resguardo del personal y consumidores ante la pandemia. Estos servicios se ofrecen de manera complementaria al contrato original con el cliente.

4.2.2.1. Fortalezas y debilidades

Del análisis de recursos y capacidades se identifican fortalezas y debilidades (Tabla 10)

Tabla 10: Fortalezas y debilidades del análisis de recursos y capacidades

Fortalezas

- **F1:** Experiencia laboral y casos de éxito, permiten adjudicar nuevos contratos, renovar y extender servicios complementarios a clientes actuales.
- **F2:** Recursos físicos y organizacionales brindan un respaldo financiero y estabilidad ante escenarios actuales inciertos y complejos respecto a la continuidad operacional de las empresas.
- **F3:** Capital humano e intelectual preparado, capacitado y actualizado para enfrentar los cambios en la industria, tanto a nivel tecnológico como cultural.
- **F4:** Capacidades específicas de las áreas estratégicas de ENGIE permiten destacar ante otros competidores

Debilidades

- **D1:** La adquisición de empresas del rubro, tales como CAM Chile e IMA S.A., hacen que las culturas organizaciones deban ser alineadas e inculcadas al nuevo personal, para que funcione como solo una unidad.
- **D2:** Mantener al personal clave capacitado y actualizado en sus conocimientos y practica, implican una inversión en capital intelectual, donde se debe manejar la lealtad al grupo para evitar la fuga de talentos.
- **D3:** Constantes cambios, cierres y aperturas de nuevas áreas de negocio, pueden atomizar la estructura comercial de la UEN, tratando de abarcar muchas industrias y no siendo la mejor en cada una de ella.
- **D4:** Poca adaptabilidad a los cambios de la industria, donde se opta por estrategias más conservadoras.

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Core Competence

El análisis de Core Competence consiste en armonizar los tipos de tecnología, organizar el trabajo y entregar valor, implica el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente cómo coordinar diversas habilidades de producción o integrar múltiples tipos de tecnologías. La construcción de competencias básicas es más ambiciosa y diferente que la integración vertical; además, los gerentes comenzarán con los productos finales y mirarán hacia arriba las eficiencias de la cadena de suministro y hacia abajo, la distribución y los clientes.

Se pueden aplicar al menos tres pruebas para identificar las competencias centrales en una organización. En primer lugar, una competencia central proporciona un potencial acceso a una amplia variedad de mercados. La competencia en sistemas de visualización, por ejemplo, permite a una empresa participar en negocios muy diversos. En segundo lugar, una competencia central debe hacer una contribución significativa para el cliente o usuario final. En tercer lugar, una competencia central debería ser difícil de imitar para los competidores, lo

que se logra cuando hay una armonización compleja de tecnologías individuales y habilidades de producción. Un competidor podrá adquirir algunas de las tecnologías que componen la competencia central, pero le resultará más difícil duplicar el patrón completo de coordinación interna y aprendizaje de la organización.

En el caso particular de la UEN ENGIE Servicios Chile, las pruebas para identificar las competencias centrales o Core Competencies son:

- La gran cantidad de servicios que entrega en diversos rubros, hacen que la organización sea versátil y entrega un servicio completo para satisfacer las necesidades de los clientes actuales.
- La experiencia y avances en el rubro de energías renovables no convencionales, principalmente enfocado en entregar un servicio integral que busca reducir las emisiones de carbono durante el proceso y a la vez permitir reducir las emisiones de sus clientes y los costos asociados
- En Chile, el uso de las ERNC y la medición de la huella de carbono es poco frecuente en las empresas, puesto que no es obligación por ley hacerlo. El grupo ENGIE tiene este proceso como una de las bases de su operación y hace que se diferencie del resto de su competencia.

4.3. FODA

De los análisis externos e internos realizados para la UEN ENGIE Servicios Chile y la selección explicada en cada modelo aplicado para llegar a las cuatro fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas que se muestran resumidas en la Tabla 11. Se procede, de esta manera, a realizar el análisis FODA Cuantitativo (Cancino, 2012)

Tabla 11: FODA

Factores	Fortalezas	Debilidades
Internos	<ul style="list-style-type: none"> • F1: Experiencia laboral y casos de éxito, permiten adjudicar nuevos contratos, renovar y extender servicios complementarios a clientes actuales. • F2: Recursos físicos y organizacionales brindan un respaldo financiero y estabilidad ante escenarios actuales inciertos y complejos respecto a la continuidad operacional de las empresas. • F3: Capital humano e intelectual capacitado y actualizado para enfrentar los cambios en la industria, tanto a nivel tecnológico como cultural. • F4: Capacidades específicas de las áreas estratégicas permiten destacar en la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1: La adquisición de empresas del rubro hacen que las culturas organizaciones deban ser alineadas e inculcadas al nuevo personal, para que funcione como solo una unidad. • D2: Mantener al personal clave capacitado y actualizado en sus conocimientos y práctica, implican una inversión en capital intelectual, donde se debe manejar la lealtad al grupo para evitar la fuga de talentos. • D3: Cambios, cierres y aperturas de nuevas áreas de negocio, atomizan la estructura comercial • D4: Industria poco explotada, con capacidad de crecimiento.
	Oportunidades	Amenazas
Externos	<ul style="list-style-type: none"> • O1: Nuevas adjudicaciones y negocios en todas las áreas estratégicas de negocio, debido al crecimiento de la industria donde opera la organización • O2: Debido al contexto de pandemia y estallido social, aumentan los nuevos contratos para reforzamiento de infraestructura y medidas preventivas de contagio por coronavirus. Cambios en la modalidad de trabajo para evitar los contagios, reduce los costos fijos. • O3: Nuevas tendencias en las ERNC y el aumento de la medición de la huella de carbono hacen destacar a ENGIE ante otras empresas debido a la experiencia que tiene en esta área, puesto que es un pilar fundamental de la estrategia. • O4: Ante los buenos resultados y modelo de negocio favorable para el cliente, adjudicaciones de nuevos municipios para la instalación y mantención de alumbrado público. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Potencial reducción del uso de transporte público y alzas en los costos fijos de este servicio, afectan el presupuesto destinado a la mantención del transporte público, agregando multas o condiciones contractuales. • A2: Automatización de los servicios, hacen reducir la tarifa de los servicios licitados y el pago de licencias de software a los clientes • A3: Reacción de las comunidades adyacentes pueden afectar la continuidad operacional de las faenas mineras y generadoras de electricidad, junto con la formación de solidos sindicatos de trabajadores. • A4: Cambios en las regulaciones ambientales de impacto de antenas emisoras, pueden afectar la continuidad operacional de las operadoras o bien aumentar los costos asociados, bajando la tarifa a pago por dichos servicios.

Fuente: Elaboración propia

4.3.1. FODA CUANTITATIVO

Según el análisis de FODA Cuantitativo (Cancino, 2012), con una escala de lickert de uno a siete, se genera el siguiente análisis:

- **Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades:** Si valoramos con un 7 la relación entre F1 y O1, la fortaleza sí te permite tomar ventaja de tal oportunidad. Si valoramos tal relación con una nota 1, la fortaleza no nos permite aprovechar la oportunidad.
- **Cuadrante Fortalezas versus Amenazas:** Si valoramos con un 7 la relación entre F1 y A1, la fortaleza sí te permite enfrentar tal amenaza. Si valoramos tal relación con una nota 1, la fortaleza no nos permite enfrentar la amenaza.
- **Cuadrante Debilidades versus Oportunidades:** Si valoramos con un 7 la relación entre D1 y O1, la debilidad no nos permite tomar ventaja de tal oportunidad. Si valoramos tal relación con una nota 1, la debilidad no nos afecta para que aprovechemos tal oportunidad.
- **Cuadrante Debilidades versus Amenazas:** Si valoramos con un 7 la relación entre D1 y A1, la debilidad permite que se active tal amenaza. En cambio, si valoramos esa relación con una nota 1 la debilidad no activa la amenaza.

La Ilustración 17, muestra el resultado de la matriz FODA cuantitativa.

Ilustración 17: FODA Cuantitativo

ESCALA DE 1 A 7

	O1	O2	O3	O4	PROMEDIO	A1	A2	A3	A4	PROMEDIO
F1	7	4	6	7	6	3	3	4	3	3,25
F2	6	3	4	6	4,75	7	4	5	5	5,25
F3	6	5	6	5	5,5	6	4	6	6	5,5
F4	7	5	7	7	6,5	5	4	3	4	4
PROMEDIO	6,5	4,25	5,75	6,25		5,25	3,75	4,5	4,5	
D1	2	2	1	2	1,75	1	3	2	1	1,75
D2	3	4	6	5	4,5	2	6	4	2	3,5
D3	5	1	6	5	4,25	1	7	7	5	5
D4	7	2	7	6	5,5	1	2	3	2	2
PROMEDIO	4,25	2,25	5	4,5		1,25	4,5	4	2,5	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos del FODA Cuantitativo se basan en las respuestas de un grupo de expertos vinculados en las áreas estratégicas de la compañía.

4.3.2. Principales conclusiones

- **Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades:** La fortaleza **F4**: capacidades específicas de las áreas estratégicas de ENGIE, permite destacar ante otros competidores, que hace que se aprovechen las oportunidades que se presentan en el mercado que radican principalmente en el crecimiento de la industria de energías renovables, telecomunicaciones, nuevos negocios domiciliarios, nuevos servicios de prevención ante el contagio de coronavirus o bien protección ante desmanes causados por el estallido social. La **O1**: Nuevas oportunidades de adjudicaciones y negocios en todas las áreas estratégicas de negocio de la UEN, debido al crecimiento de la industria donde opera la organización, revela que esta oportunidad es la más factible de desarrollar acorde a las fortalezas que tiene la organización. La estrategia propuesta (**E1**) para este cuadrante corresponde a la generación de nuevos negocios que integren el escenario actual y futuro del país con las habilidades que tiene cada división del grupo.
- **Cuadrante Fortalezas versus Amenazas:** La fortaleza **F3**: Capital humano e intelectual preparado, capacitado y actualizado para enfrentar los cambios en la industria, tanto a nivel tecnológico como cultural, engloba las principales fortalezas de la UEN, que han hecho que no se vea afectada en mayor medida por los acontecimientos actuales (pandemia y estallido social), es más, ha preparado a toda la organización para adaptarse al cambio y trabajar en equipo manteniendo el trabajo estable y sostenible en el tiempo. La **A1**: Potencial reducción del uso de transporte público y alzas en los costos fijos de este servicio, pueden afectar un recorte del presupuesto destinado a la mantención del transporte público, modificando los contratos agregando multas o nuevas condiciones del servicio. Esta amenaza es la más probable que se materialice al no ser controlada eficientemente por las fortalezas correspondientes a la organización, puesto que no tenemos injerencia sobre la situación de los clientes. La estrategia propuesta (**E2**) para este cuadrante es identificar aquellos nuevos negocios que surgen en el escenario actual y reformular aquellos donde la demanda ha disminuido,

enfocándose en transformarlos en un servicio centrado en las necesidades de los clientes y consumidores finales.

- **Cuadrante Debilidades versus Oportunidades:** La debilidad **D4:** Industria poco explotada, con capacidad de crecimiento, que permite la entrada de nuevos competidores que pueden entregar un servicio con los mismos estándares de ENGIE. Esta debilidad es la que mayor impacto tiene en las oportunidades detectadas, puesto que es una industria atractiva y está comenzando a expandirse con la llegada de nuevos competidores. La **O2:** Debido al contexto actual de pandemia y estallido social, aumentan los nuevos contratos para reforzamiento de infraestructura crítica y medidas preventivas de contagio por coronavirus. Cambios en la modalidad de trabajo (teletrabajo) para evitar los contagios, reduce los costos fijos. Esta oportunidad se ve frenada por las debilidades presentes. La estrategia propuesta (**E3**) para este cuadrante es la creación de una imagen compañía que demuestre la experiencia en el rubro, los estándares de calidad y eficiencia operativa, que no afectan la continuidad operacional, para plantearse como un competidor fuerte y organizado de manera tal de hacer frente al ingreso de nuevas empresas en la industria. Otra estrategia (**E4**) es enfocarse en los actuales clientes y ofrecer servicios complementarios, que extiendan los plazos contractuales y permitan consolidar la relación comercial.
- **Cuadrante Debilidades versus Amenazas:** La **D3:** Constantes cambios, cierres y aperturas de nuevas áreas de negocio, pueden atomizar la estructura comercial de la UEN, tratando de abarcar muchas industrias y no siendo la mejor en cada una de ella. Es la debilidad que mayor impacto tiene en la activación de una amenaza del entorno sobre la organización, debido a que, al no ser especialistas en un área, puede afectar en la calidad final del servicio, donde una empresa experta en ese único rubro puede ser mucho más eficiente y barata. La **A1:** Potencial reducción del uso de transporte público y alzas en los costos fijos de este servicio, pueden producir un recorte del presupuesto destinado a la mantención del transporte público, modificando los contratos agregando multas o nuevas condiciones del servicio. Esta amenaza es la que más afecta ante las debilidades de la empresa, ya que depende totalmente del comportamiento del cliente y no es posible implementar planes de acción para minimizarla. Una de las estrategias propuestas para este cuadrante es (**E5**) identificar los nuevos negocios que son rentables y

capacitar al personal, tanto de operaciones como administrativo, para lograr los rendimientos de los negocios claves del grupo. Otra estrategia es **(E6)** impulsar el desarrollo de innovaciones tecnológicas que permitan reducir las brechas de capacidades y habilidades en negocios nuevos, permitiendo que la organización se establezca en los nuevos negocios impulsados. Una última estrategia **(E7)** es fortalecer el equipo comercial, para que entregue mejores condiciones a los potenciales nuevos clientes, conociendo las necesidades latentes de éstos y potenciándolas en su oferta.

En resumen, la Tabla 12 muestra las estrategias que se obtienen del análisis FODA son:

Tabla 12: Estrategias análisis FODA

N°	Estrategia
E1	La generación de nuevos negocios que integren el escenario actual y futuro del país con las habilidades que tiene cada división del grupo.
E2	Identificar aquellos nuevos negocios que surgen en el escenario actual y reformular aquellos donde la demanda ha disminuido, enfocándose en transformarlos en un servicio enfocado en las necesidades de los clientes y consumidores finales.
E3	La creación de una imagen compañía que demuestre la experiencia en el rubro, los estándares de calidad y eficiencia operativa, que no afectan la continuidad operacional, para plantearse como un competidor fuerte y organizado de manera tal de hacer frente al ingreso de nuevas empresas en la industria
E4	Enfocarse en los actuales clientes y ofrecer servicios complementarios que extiendan los plazos contractuales y permitan consolidar la relación comercial.
E5	Identificar los nuevos negocios que son rentables y capacitar al personal, tanto de operaciones como administrativo, para lograr los rendimientos de los negocios claves.
E6	Impulsar el desarrollo de innovaciones tecnológicas que permitan reducir las brechas de capacidades y habilidades en negocios nuevos, permitiendo que la organización se establezca en los nuevos negocios impulsados.
E7	Fortalecer el equipo comercial, para que entregue mejores condiciones a los potenciales nuevos clientes, conociendo las necesidades latentes de éstos y potenciándolas en su oferta

Fuente: Elaboración propia

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se realiza la formulación estratégica de la UEN ENGIE Servicios Chile. Como se ha visto en el capítulo 2 del presente trabajo, esta unidad está compuesta por una gama muy amplia de servicios para diversas industrias, por lo que para realizar el análisis de la curva de valor y la selección de atributos claves se selecciona la División Cities, Communities and Properties, específicamente subgerencias de Redes Eléctricas y Telecomunicaciones, logrando cumplir con el principio de Pareto.

5.1. Análisis de la curva de valor

Los atributos que valoran los clientes de la subgerencia de Redes Eléctricas y Telecomunicaciones son los mismos, sin embargo, para este análisis se separaron en dos curvas para visualizar las distintas valoraciones en estos rubros. Los atributos se detallan en la Tabla 13

Tabla 13: Atributos claves de la curva de valor

N°	Atributos	Descripción
A1	Cobertura	Los servicios ofrecidos tienen cobertura geográfica dentro del país (nacional, regional, comunal)
A2	Soluciones integrales	La cantidad de servicios son variados y satisfacen muchas necesidades del cliente.
A3	Experiencia en el rubro	Cantidad de años en el rubro.
A4	Precios competitivos	Los precios ofrecidos son competitivos, es decir, son bajos para el cliente.
A5	Seguridad laboral y prevención de riesgos	Las medidas de prevención de riesgos son rigurosas y estrictas para el rubro donde se desempeñan.
A6	Uso de ERNC	En la operación se aplican y usan ERNC, con el fin de reducir las emisiones de carbono.
A7	Calidad del servicio entregado	El servicio entregado cumple con las expectativas del cliente y hacen que quiera mantener la relación.
A8	Infraestructura y equipamiento	La empresa cuenta con recursos de alta calidad y accesibilidad para los clientes. El personal de terreno tiene los implementos para ejecutar los trabajos.
A9	Capacidad de inversión	La empresa tiene una espalda financiera para invertir en mejoras para el cliente.
A10	Continuidad operacional	Entrega servicios complementarios para completar una actividad de inicio a fin.
A11	Cantidad de proyectos adjudicados	Cantidad de proyectos que ha adjudicado la empresa
A12	Programas de capacitación para trabajadores	Los trabajadores tienen conocimientos teóricos y prácticos actualizados y certificados.

Fuente: Elaboración propia

Los principales competidores o referentes con que se compara la UEN ENGIE Servicios Chile, en los dos segmentos analizados, se resumen en la Tabla 14.

Tabla 14: Principales competidores o referentes

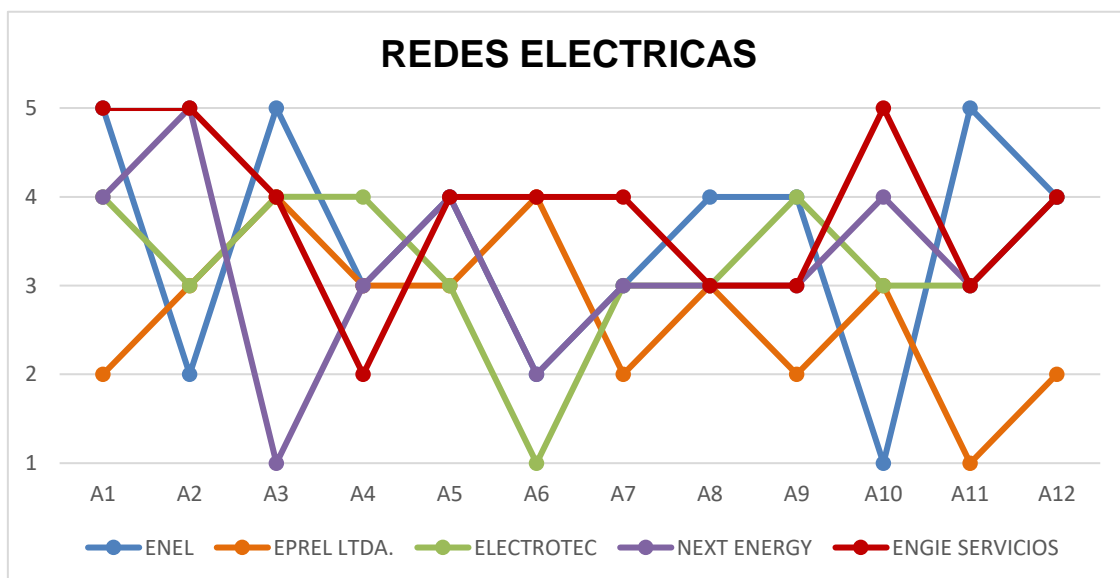
Curva 1 – Segmento Redes Eléctricas	Competidores
	ENEL
	EPREL LTDA.
	ELECTROTEC
	NEXT ENERGY
Curva 2 – Segmento Telecomunicaciones	Competidores
	EZENTIS
	GRUPO COBRA
	EMETEL
	SALFA

Fuente: Elaboración propia

La escala de evaluación va del 1 al 5 donde, el valor 1 indica el peor desempeño y el precio más alto y el valor 5 se refiere al mejor desempeño y al precio más bajo.

A continuación, se muestran las curvas de valor de ambos segmentos: Redes eléctricas (Ilustración 18) y Telecomunicaciones (Ilustración 19)

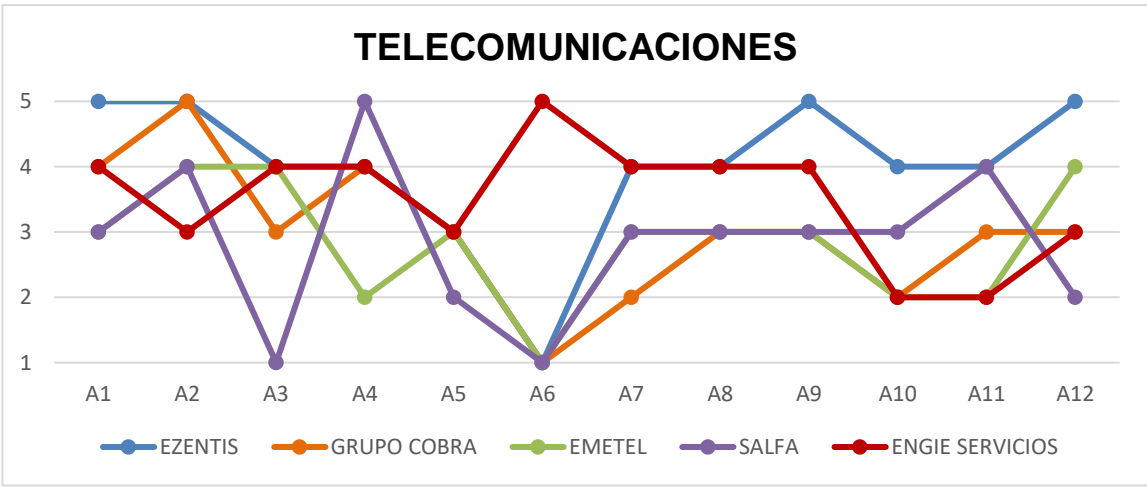
Ilustración 18: Curva de valor para el segmento Redes eléctricas



Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 18 se puede concluir que los atributos que más valoran los clientes de la Subgerencia de Redes Eléctricas perteneciente a la División Cities, Communities and Properties de ENGIE Servicios Chile son la continuidad operacional, cobertura y soluciones integrales. Al analizar la industria de Redes Eléctricas en Chile, es vital que el servicio entregado sea de alta calidad y no tenga intermitencias extendidas, es decir, que la continuidad operacional y la disponibilidad de los recursos sea un pilar fundamental en la propuesta técnica de la organización, que es respaldada por indicadores operacionales que demuestran este atributo y multas asociadas al incumplimiento.

Ilustración 19: Curva de valor para el segmento Telecomunicaciones



Fuente: Elaboración propia

En el caso de la Ilustración 19, para la subgerencia de Telecomunicaciones perteneciente a la División Cities, Communities and Properties de ENGIE Servicios Chile destacan los atributos uso de ERNC y calidad del servicio entregado. En este punto es importante mencionar que esta Subgerencia trabaja directamente con los consumidores finales ya que las instalaciones y reparaciones se realizan en los domicilios de los clientes, por lo tanto los estándares de la calidad de atención que tiene ENGIE representan también a las operadoras de telecomunicaciones, siendo clave mostrar la mejor imagen.

5.2. Selección de atributos clave

Para seleccionar los atributos claves, se analizan cada segmento por separados, debido a que la estrategia para cada área es distinta.

En primer lugar, para el segmento de Redes Eléctricas, los atributos escogidos son la A1: cobertura, A2: soluciones integrales, A6: uso de ERNC, A7: Calidad del servicio entregado y A10 continuidad operacional, puesto que son claves para conseguir la estrategia de la compañía y crean una ventaja competitiva ya que permiten conseguir la transformación energética del país en cada uno de los servicios que ofrece. A demás son muy valorados por el cliente y, por ejemplo, el uso de ERNC es abordado por muy pocos competidores.

Los atributos que se eliminan son A3: Experiencia en el rubro, A4: Precios competitivos, A5: Seguridad laboral y prevención de riesgos, A8: Infraestructura y equipamiento y A12: Programas de capacitación del personal ya que son atributos que el cliente valora, pero los incluye en la base de la calidad del servicio. Además, el precio se encuentra regulado, por lo que se decide dejar fuera de la propuesta de valor. Por otra parte, se excluyen A9: Capacidad de inversión y A11: Cantidad de proyectos adjudicados ya que no entregan una ventaja competitiva a la organización, debido a que la importancia radica en la calidad del servicio entregado.

En segundo lugar, para el segmento de telecomunicaciones, los atributos seleccionados son A1: Cobertura debido a que los clientes ofrecen sus servicios en todo el territorio nacional, A3: Experiencia en el rubro y A7: Calidad del servicio entregado, puesto que la adjudicación de contratos dependen de los años de experiencia y la calidad del servicio en contratos anteriores, A4: Precios competitivos, puesto que el cliente va a escoger la mejor oferta dentro de las opciones y A5: Uso de ERNC puesto que ninguno de los competidores posee este atributo, por lo que se transforma en una ventaja competitiva.

Los atributos que se eliminan del análisis son: A2: Soluciones integrales, A3: Seguridad laboral y prevención de riesgos, A8: Infraestructura y equipamiento, A9: Capacidad de inversión, A12: Programas de capacitación para trabajadores, ya que son elementos valorados por el cliente, pero que son la base del trabajo que debe tener la empresa escogida. También se elimina el atributo A10: Continuidad operacional y A11: Cantidad de proyectos adjudicados puesto que la estrategia de ENGIE Servicios Chile es centrarse solamente en un rubro de las telecomunicaciones, que es la construcción y mantención, por lo que han terminado los contratos de atención al cliente, lo cual no impide adjudicar los otros tipos de obra. Además, el crecimiento de la industria de las telecomunicaciones es en el área de accesibilidad y calidad del servicio, por lo tanto, el foco de la estrategia es claro en apuntar a esos negocios.

5.3. Declaración de la Propuesta de Valor

A partir de los atributos seleccionados, se desarrolla la declaración de la propuesta de valor para los principales servicios de la UEN, de esta manera se agrupan las dos áreas analizadas y se extraen aquellos atributos comunes entre ambos.

Para la UEN ENGIE Servicios, la propuesta de valor diseñada es:

“Entregar soluciones integrales a nuestros clientes y consumidores, que permitan la **continuidad operacional** a través de una operación eficiente y enfocada en **la reducción de la huella de carbono en cada negocio**”.

La manera en que se medirán estos atributos sería:

- **Entregar soluciones integrales:** para potenciar la oferta de servicios a los clientes, es necesario dejar de ofertar en forma separada los servicios y desarrollar ofertas integradas por servicios complementarios. Para poder saber que combinaciones de servicios son las que está requiriendo el cliente, se debe fortalecer la relación comercial con ellos. Conocer que es lo que está haciendo el cliente, es fundamental para visualizar continuamente de qué forma los servicios de la División Cities, Communities and Properties pueden estar incluidos en sus operaciones o que servicios nuevos se deben desarrollar.
- **Asegurar la continuidad operacional:** La División Cities, Communities and Properties presta servicios en industrias que son parte fundamental de la vida de los ciudadanos, por ejemplo, la distribución energética, telecomunicaciones, transporte, entre otros, una mala ejecución de estos servicios compromete la continuidad operativa de sus clientes afectando a los consumidores finales.
- **Reducir la huella de carbono en cada negocio:** El uso de ERNC es uno de los pilares fundamentales para cuidar el medio ambiente con políticas gubernamentales acordes a esta misión. A nivel nacional y mundial, las organizaciones que buscan reducir la huella de carbono en cada uno de sus negocios están colaborando con el impacto en el medio ambiente y por ende en las comunidades que utilizan los servicios ofrecidos por ENGIE.

5.4. Descripción de la estrategia de la empresa

La estrategia de la empresa se basa en la descarbonización, digitalización y descentralización. Para lograr esto, se deben implementar y medir las emisiones de carbono de cada negocio y área de la empresa, fijándose como meta el uso de energías renovables no convencionales en todos los procesos, tanto internos como externos, y aplicar las medidas ambientales con cada uno de los clientes actuales y potenciales.

Las soluciones integrales y hechas a la medida para cada cliente son el elemento diferenciador de la compañía, de esta manera los clientes sólo se preocupan por su negocio, mientras ENGIE hace que obtengan grandes ventajas frente a su competencia. De esta manera, ENGIE se mantiene a la vanguardia con productos sustentables y servicios que aumentan la eficiencia y mejoran el funcionamiento de las industrias y hogares, integrando la tecnología y digitalización en el quehacer diario.

Finalmente, al descentralizar la operación, pueden independizar a cada UEN en los países donde opera, permitiendo ser un aporte en el desarrollo de las ciudades del futuro, mejorando la calidad de vida de las personas desde una mirada global, entendiendo que cada persona forma parte de una gran comunidad, con su propia cultura y creencias.

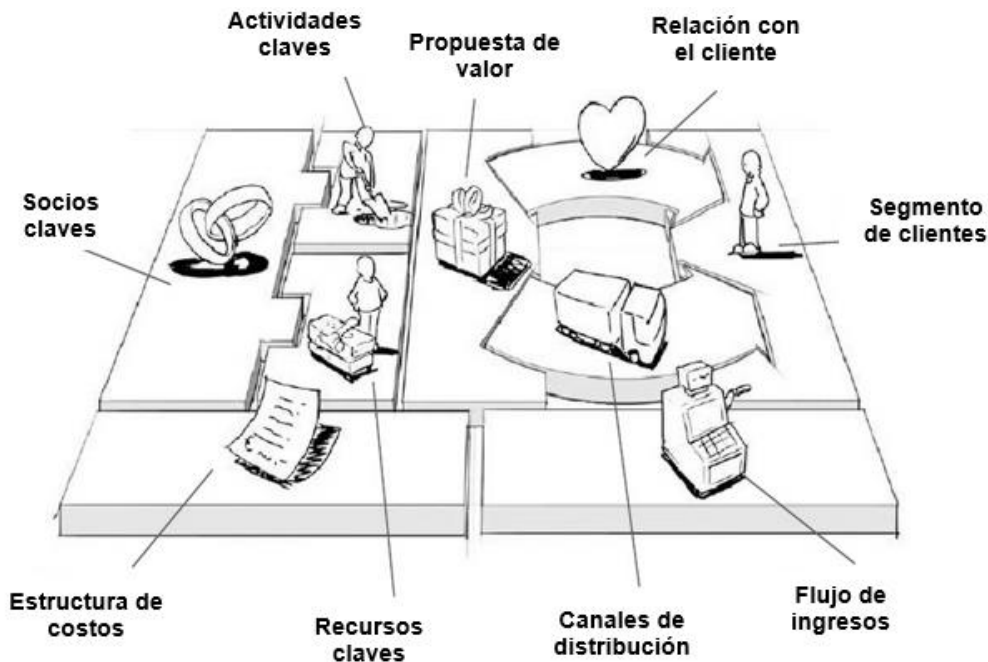
6. MODELO DE NEGOCIO

En este capítulo se presenta el modelo de negocio de la UEN en estudio. Se utiliza como base el lienzo CANVAS de Osterwalder y Pigneur (2011), describiendo cada una de sus partes y analizando las mejoras para incrementar el valor aportado a la organización.

6.1. Descripción del modelo de negocio

El principal objetivo de los modelos de negocios es entregar a los gerentes una herramienta útil para la toma de decisiones que agregan valor al negocio. El modelo de lienzo CANVAS propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011) tiene como eje central describir como la organización crea, distribuye y captura valor de sus clientes, a través de la segmentación en nueve bloques (Ilustración 20). En particular, se utiliza el modelo CANVAS en virtud de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de una organización y los factores que influyen en el éxito de ésta. Los nueve bloques que lo componen son segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, flujo de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costos.

Ilustración 20: Lienzo CANVAS



Fuente: Generación de modelos de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2011)

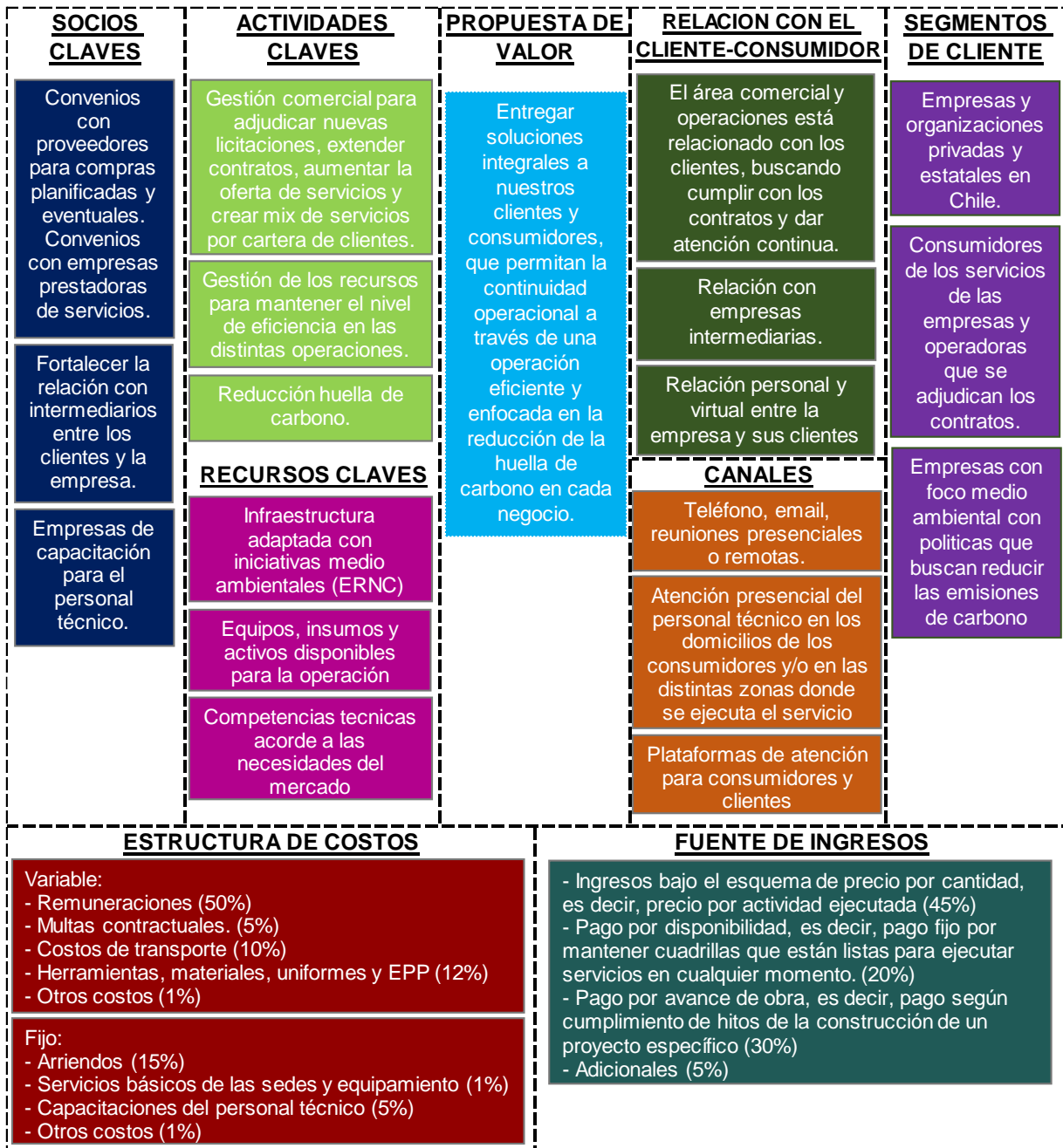
Los nueve bloques la Ilustración 20 se definen de la siguiente forma:

1. **Segmento de clientes:** Se definen los diferentes grupos o entidades a los cuales se dirige la organización. Estos pueden ser: Mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y/o plataformas multilaterales.
2. **Propuesta de valor:** Conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento de clientes definido, los elementos que pueden contribuir a la creación de valor son: Novedad, mejora del rendimiento, personalización, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad y comodidad/utilidad.
3. **Canales de distribución:** Es la manera en que la empresa se comunica con los clientes y les entrega la propuesta de valor. Se pueden utilizar canales propios, intermediarios o ambos. Por ejemplo, en un canal propio directo están las ventas en internet o en tiendas propias, en cambio en el canal de un intermediario, puede ser la venta a través de tiendas mayoristas (canal indirecto). Existen cinco fases en los canales de distribución: Información (cómo da a conocer los bienes y servicios), Evaluación de la propuesta de valor, Compra, Entrega y Posventa.
4. **Relación con el cliente:** Corresponde a los distintos tipos de relaciones que establece la organización con los segmentos de clientes definidos. El vínculo puede ser personal o automatizado, basado principalmente en tres ejes: Captación, fidelización y estimulación. Algunos ejemplos de las categorías de relaciones con el cliente son: Asistencia personal (básica o exclusiva), autoservicio, servicios automáticos, comunidades y co-creación (creación colectiva).
5. **Flujo de ingresos:** Describe las fuentes de ingresos que genera una empresa en los distintos segmentos de clientes que consumen o compran los bienes y servicios ofrecidos. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, licitaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. A su vez, existen varias maneras de generar ingresos tales como la venta de productos o activos, cobro por uso o suscripción, arriendo o leasing, concesión de licencias, corretaje o intermediación y publicidad.

6. **Recursos claves:** Hace referencia a los activos claves para que un modelo de negocios tenga éxito, estos activos pueden ser propios, rentados o bien adquiridos de los socios claves. Además, se clasifican en cuatro tipos: físicos, financieros, intelectuales o humanos.
7. **Actividades claves:** Corresponde a las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione y tenga éxito. Las actividades claves se pueden separar en distintas categorías: Producción, diseño, gestión, marketing, venta, resolución de problemas y plataforma/red.
8. **Socios claves:** Representa a la red de socios, proveedores e intermediarios que contribuyen al éxito del negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio (economías de escala), reducir riesgos/incertidumbre o adquirir un recurso o actividad en específico. Existen cuatro tipos de asociaciones: Alianzas estratégicas, cooptación, Joint Ventures y relaciones cliente-proveedor.
9. **Estructura de costos:** Agrupa todos los costos en que incurre la organización al operar con un modelo de negocio definido. Estos costos, por lo general, se encuentran relacionados los bloques de recursos, actividades y socios claves, pudiendo enfocarse en bajos costos o alta calidad. La estructura de costos se encuentra conformada por: Costos fijos, costos variables, economías de escala y economías de alcance.

El lienzo diseñado para la UEN ENGIE Servicios Chile (Ilustración 21) muestra las bases del modelo de negocio planteado por la organización, el cual es transversal para las principales áreas de negocio que resultaron del análisis estratégico, vale decir, para las divisiones de Redes eléctricas, Telecomunicaciones y Transporte.

Ilustración 21: Lienzo CANVAS ENGIE Servicios Chile



Fuente: Elaboración propia

6.2. Análisis del modelo de negocio

A continuación, se analiza y explica cada dimensión del lienzo CANVAS de la UEN ENGIE Servicios Chile (Ilustración 21), detallando los aportes al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UEN.

1. Segmento de clientes: En primer lugar, es vital identificar que el segmento clave de clientes se debe dividir entre clientes y consumidores, debido a que las licitaciones son adjudicadas a las empresas, pero los servicios son prestados a los consumidores finales, servicio que es evaluado según las bases contractuales a través de indicadores, bonificaciones y multas.

- **Clientes:** Empresas y organizaciones, privadas y estatales ubicadas en territorio chileno, pertenecientes a segmentos diversificados que licitan sus servicios, buscando soluciones integrales en las áreas de redes eléctricas (distribución, mantención y construcción del alumbrado público), telecomunicaciones (atención a consumidores, mantención, posventa y construcción de antenas y sitios móviles) y transporte (mantención e instalaciones de circuitos eléctricos e infraestructura del transporte público y la implementación de vehículos eléctricos en la actual flota de buses, taxis, entre otros)
- **Consumidores:** Son aquellas personas que consumen los servicios entregados por las empresas que son clientes de ENGIE Servicios Chile y también las organizaciones o empresas que foco en la protección del medio ambiente que buscan reducir sus emisiones de carbono.

2. Propuesta de valor: En esta dimensión, la propuesta de valor planteada para la organización tiene su eje central en la innovación y personalización puesto que se entregan soluciones integrales ante las problemáticas de los clientes, agregando el elemento diferenciador que es incorporar el uso de energías renovables no convencionales, sin afectar la continuidad operacional o la disponibilidad de los servicios al tratarse de industrias que proveen un servicio esencial para los consumidores.

3. Canales de distribución: Los canales utilizados se dividen acorde a quien van dirigidos, para el caso de los clientes, se usan los medios tradicionales, es decir, reuniones presenciales o remotas, correos electrónicos, llamadas telefónicas, sitios web para la postulación a licitaciones públicas y mediante los documentos formales (contratos), todo esto con el fin de generar una relación de asistencia personal exclusiva y de servicios automatizados, tales como las plataformas o programas de

seguimiento de los contratos. Para el caso de los consumidores, la atención es personal, presencial o remota, del personal técnico en los domicilios de los consumidores y/o en las distintas zonas donde se debe ejecutar o implementar el servicio. En paralelo existe comunicación con empresas intermediarias a través de plataformas de atención, reuniones de coordinación entre las áreas comerciales y operacionales.

Las cinco fases en los canales de distribución se plantean de la siguiente manera:

- **Información:** A través del equipo comercial que postula a licitaciones públicas y privadas para clientes nuevos, o bien ofreciendo servicios complementarios a los clientes actuales.
 - **Evaluación:** Análisis y comparación acorde a los criterios establecidos en las licitaciones, donde se valora la prestación de servicios integrales, diversificados, reputación de la empresa y la calidad de los servicios con foco en el uso de energías renovables no convencionales.
 - **Compra:** Una vez adjudicada la licitación o la ampliación de servicios, se procede a generar el contrato donde se establecen las bases (tarifa, multas, bonificaciones, características del servicio, plazo, entre otras)
 - **Entrega:** Inicio de las actividades establecidas en los contratos.
 - **Postventa:** Atención de fallas o incidentes que tiene relación con los servicios prestados y estipulados en los contratos. También se pueden incluir la extensión de los plazos o la nueva adjudicación de otros servicios complementarios para el mismo cliente.
- 4. Relación con el cliente:** A través de los canales, se generan tres tipos de relaciones: Con los clientes, donde el área comercial y operaciones están en constante comunicación buscando cumplir con las bases contractuales y dar atención continua. Luego con los intermediarios, donde se complementan los servicios prestados, por ejemplo, el centro de atención telefónica o *call center* de una operadora de telecomunicaciones. Finalmente, la relación con los consumidores, donde se espera

entregar una respuesta rápida ante incidentes o fallas del servicio y también captar nuevos consumidores al responder eficazmente a la solicitud de nuevos servicios.

El objetivo principal es captar a clientes, luego establecer una relación positiva y concretar nuevos contratos, generando diversas alianzas y continuar creciendo en la industria.

5. Flujo de ingresos: Ingresos de las licitaciones y contratos en distintos proyectos: Redes eléctricas, Telecomunicaciones y Transporte. Algunas de las características de los contratos son:

- Ingresos bajo el esquema de precio por cantidad, es decir, precio por actividad ejecutada
- Pago por disponibilidad, que implica el pago fijo por mantener cuadrillas que están listas para ejecutar servicios en cualquier momento.
- Pago por avance de obra, que considera el pago según cumplimiento de hitos de la construcción de un proyecto específico

A su vez, se generan ingresos por el arriendo de infraestructura y por el financiamiento de proyectos *BOT-ESCO*, que significa *Build, Operate and Transfer (BOT)*, es decir, contratos que incluyen la construcción, mantención/operación durante un periodo de concesión y luego la transferencia de los activos al cliente, de esta manera es ENGIE quién hace la inversión y luego el cliente paga una cuota que amortiza los gastos asociados a la construcción y otra cuota de pago por la mantención (concesión). *ESCO* hace referencia a las empresas las empresas de servicios energéticos (*Energy Service Company*). Los beneficios del modelo *ESCO* para los clientes se ve reflejado en los ahorros generados en las estructuras, instalaciones o infraestructura intervenidos debido a las inversiones de eficiencia energética.

6. Recursos claves: Los activos claves se clasifican en:

- **Físicos:** Infraestructura (sedes operativas y administrativas) equipadas para el correcto funcionamiento de la organización. También, todo el equipamiento para el personal de terreno, tales como los elementos de protección personal, materiales, herramientas, notebook y celular, y los recursos para el traslado hacia los domicilios

o locaciones donde se debe ejecutar la actividad, es decir, la flota (camionetas, camiones, carros de arrastre, entre otros).

- **Financieros:** Recursos económicos para el financiamiento de los contratos, principalmente para la inversión de los proyectos *BOT*, donde es la organización quien utiliza sus fondos o créditos para financiar la inversión inicial.
- **Humanos:** Las diversas gerencias que tienen importancia en la adjudicación y control de los contratos, tales como la gerencia comercial, estudios y propuesta, operaciones, recursos humanos, finanzas y administración, excelencia operacional, entre otras. Además, la calidad profesional del personal técnico debe ser especializada y constantemente capacitada en los últimos avances de la industria.

7. Actividades claves: Las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione y tenga éxito, se pueden separar en:

- **Gestión:** La gestión comercial necesaria para adjudicar nuevas licitaciones, extender contratos e incorporar nuevos servicios complementarios. También la gestión de los recursos, con el objetivo de monitorear los avances de los contratos.
- **Capacitación:** Es la base de la formación del personal de operaciones, es vital que cada operario tenga las capacitaciones en los últimos avances tecnológicos e intelectuales para entregar un servicio de calidad. Además, al trabajar en situaciones riesgosas, a nivel de seguridad laboral, las inducciones en seguridad, trabajo en altura y uso correcto de los elementos de protección personal, son imprescindibles para el éxito de la organización y la seguridad de los trabajadores.
- **Resolución de problemas:** Al analizar problemas específicos y ofrecer soluciones integrales, pudiendo abarcar diversas industrias o áreas que requiera el cliente.

8. Socios claves: Las principales alianzas que tiene ENGIE Servicios Chile son:

- Contratos con empresas de arriendo de vehículos (leasing) y convenios con proveedores para compras planificadas y eventuales.
- Acuerdos con empresas prestadoras de servicios, con el objetivo de reducir los costos y aumentar el control (bases de datos) por ejemplo, con las estaciones de

servicios (abastecimiento de combustible y petróleo), talleres para mantenciones de vehículos (preventivos y correctivos), uso de GPS o monitoreo de la flota, entre otras.

- Vínculo con los intermediarios, por ejemplo, la central de ventas de una operadora de telecomunicaciones que se encarga de recibir las llamadas de los consumidores solicitando un nuevo servicio, hace que sea clave coordinar las plataformas o programas para el agendamiento de las visitas técnicas acorde a la disponibilidad de los técnicos.
- Subcontratistas, principalmente para las construcciones menores o aquellas actividades que tienen fuertes variaciones de la cantidad de personal técnico en ciertos meses del año, donde es más conveniente tener respaldo disponible a través de un subcontrato.

9. Estructura de costos: La estructura de costos se encuentra conformada por:

- **Costos fijos:** Pago de los arriendos de sedes, bodegas y vehículos, servicios básicos de las sedes y equipamiento (oficinas). También, las capacitaciones bases o iniciales del personal técnico y otros gastos del personal administrativo y comercial (remuneraciones fijas principalmente)
- **Costos variables:** Remuneraciones del personal directo que trabaja en base a actividades o productividad. Además, el pago de multas contractuales que dependen de cada cliente. Costos de transporte (flota operativa) tales como el combustible, TAG, peajes, estacionamientos, viáticos, etc. Compra de herramientas, materiales y EPP para cada contrato, que van asociadas a la vida útil y rotación del personal.
- **Pago a subcontratistas:** Tiene un componente fijo, asociado a estar disponibles como apoyo o back-up ante cualquier evento, más una parte variable dependiendo de la cantidad de personas que aportan a la operación y la calidad del servicio entregado (contrato asociado a penalizaciones por incumplimiento).
- **Economías de alcance:** Reducción de costos al compartir operaciones y recursos para distintos fines. La estructura organizacional hace que todas las divisiones sean

transversales, es decir, un mismo cliente puede tener contratados diversos servicios que presta la organización, por ejemplo: La mantención/construcción de paraderos del transporte público y la implementación de flota eléctrica para el mismo cliente.

6.3. Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

Luego del análisis de las dimensiones del modelo de negocios CANVAS y las principales relaciones que existen entre ellas, se propone las siguientes mejoras que conllevan un incremento de la rentabilidad y un progreso en la relación con los usuarios.

- **Explotación de negocios rentables y reformulación de contratos con pérdidas financieras:** Algunos de los negocios actuales de ENGIE tienen una rentabilidad cercana o menor a cero, por lo tanto, es recomendable hacer cambios en la estructura de estos negocios para que sean rentables. Una de estas alternativas, es lograr reducir los costos fijos de estas operaciones al homologar cargos administrativos así, una misma persona puede prestar servicios a varios contratos. Además, el uso de plataformas o programas para reducir los costos variables operativos, pueden lograr que estos contratos tengan un rendimiento acorde a la utilidad promedio del grupo ENGIE.

También, una alternativa es que el área comercial tenga una relación directa con operaciones para conocer cuáles son los gastos reales y las necesidades operativas, que se deben negociar con los clientes para lograr un mayor rendimiento.

- **Reducción de los costos indirectos:** Al considerar el promedio del primer semestre de 2020 de los actuales negocios de ENGIE Servicios Chile, los gastos de administración y ventas son mayores a la utilidad que generan los otros negocios, por lo tanto, se debe lograr generar eficiencias para bajar los costos indirectos.

Las constantes adquisiciones y fusiones de empresas deben ser aprovechadas al incorporar nuevas carteras de negocios, donde se puede hacer sinergia con otras áreas y así tener más contratos con un mismo cliente.

Por ejemplo, las áreas administrativas transversales como Contabilidad, Tesorería, Servicios Generales, entre otros, deben prestar servicios transversales a todas las divisiones. Además, clientes actuales del grupo pueden presentar otras necesidades de servicios, que prestan las otras divisiones del grupo, de esa manera un cliente de la división de redes eléctricas podría también tener actividades relacionadas con eficiencia energética, de esa manera se mantienen los costos operativos, pero se aumentan los ingresos relacionados con ese cliente, logrando de esa manera mejorar el resultado de la compañía.

Utilizar la experiencia y prestigio del Grupo a nivel nacional para tener mayor presencia en el territorio chileno, haciendo uso de la experiencia que se tiene con grandes clientes, como por ejemplo Mall Plaza y ofrecer los servicios a su competencia directa.

7. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UEN

En este capítulo, y sobre la base de los análisis precedentes, se definen los objetivos estratégicos de la UEN, junto con los desempeños y las iniciativas estratégicas para lograrlos. Los objetivos estratégicos son presentados de manera tal que permitan visualizar de forma clara la estrategia de la organización, con el fin de facilitar su implementación.

La herramienta que se utiliza es el mapa estratégico, el cual describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de cada dimensión, buscando integrar la estrategia y la operación (Kaplan y Norton, 2008)

El objetivo del mapa estratégico es desarrollar una forma de medir el desempeño de la organización distinta a la medición de resultados financieros, debido a que el valor de los activos intangibles, como la experiencia y el conocimiento, no se reflejan en las métricas financieras y se tendrá una mirada muy tardía y poco oportuna para hacerse cargo de los desafíos de la industria. Es en este sentido que surge el concepto de *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), que buscan representar los indicadores financieros y no financieros en la perspectiva financiera, desplegados a través de tres perspectivas adicionales (Clientes, Procesos y Aprendizaje/Crecimiento).

La metodología utilizada para definir los objetivos estratégicos es la siguiente:

1. Se determinan los temas estratégicos que son parte esencial de la elaboración del mapa estratégico.
2. Se relacionan dichos temas estratégicos la matriz FODA y los recursos que maneja la organización.
3. Se detallan y explican los principales componentes de cada perspectiva del mapa estratégico.
4. Se relaciona el modelo de negocio planteado para la UEN, mediante la clasificación de cada bloque con las perspectivas estratégicas.
5. Como resultado de los pasos anteriores, se determinan los objetivos estratégicos y su relación con la estrategia de la compañía.
6. Se plantea el mapa estratégico para la UEN, distinguiendo y explicando cada tema estratégico.
7. Se definen las iniciativas estratégicas para los objetivos planteados en los pasos anteriores.

7.1. Temas estratégicos

Según Kaplan y Norton (2008), los temas estratégicos son combinaciones verticales de los objetivos estratégicos dentro del mapa, dividiendo a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor. Para la UEN en estudio, los temas estratégicos son: Innovación en servicios, excelencia operacional y relacionamiento con los grupos de interés (Tabla 15).

Tabla 15: Temas Estratégicos

Tema estratégico	Descripción
Innovación en servicios	Fortalecer la oferta de servicios que la UEN entrega a sus clientes depende de entregar soluciones integrales pudiendo integrar especialidades y mejores tecnologías. Para esto es necesario convertirse en un proveedor estratégico de los clientes, es decir, que sea el proveedor que los clientes escogen al momento de resolver sus necesidades. Para ello, se debe fortalecer la función comercial, mejorando el relacionamiento con los clientes a través de un proceso que sea capaz de identificar permanentemente cuales son las problemáticas principales de los clientes y de qué forma agrupar los servicios actuales podría ayudar a cumplir con el requerimiento de los clientes o qué tipo de servicios deberían ser desarrollados por la UEN para ampliar la oferta de servicios y capturar esas nuevas oportunidades de negocio que presenta el mercado. Esto se podrá conseguir teniendo una fuerza de venta validada técnica y comercialmente frente a los clientes y que mantenga un constante relacionamiento con las líneas de toma de decisión del cliente.
Excelencia operacional	Al tratarse de servicios esenciales para la comunidad, tales como distribución de electricidad, servicios de telecomunicaciones y transporte público, la continuidad operacional o disponibilidad de los recursos es un eje central para la operación de la UEN y debe ser un pilar fundamental para la ejecución de sus contratos, caracterizándose por un servicio post venta de calidad, donde se busca reducir los reclamos y reparaciones al tener al personal idóneo y disponible las 24 horas del día todos los días del año. Dentro de las fortalezas detectadas en el análisis previo, la disponibilidad de recursos preparados para atender las necesidades de los clientes y consumidores finales es un elemento diferenciador de la organización.
Relacionamiento con los grupos de interés	Las operaciones sostenibles son parte de los atributos diferenciados de la propuesta de valor de la UEN, ya que pretende integrar el uso de ERNC en todos los negocios donde participa. De esta manera, las oportunidades detectadas en el análisis FODA, demuestran que el foco se debe dirigir hacia la reducción de la huella de carbono, impulsado por la actual legislación y por la opinión pública cada vez más empoderada en la demanda de este tipo de fuentes de energía.

Fuente: Elaboración propia

La relación entre los temas estratégicos, los resultados obtenidos del análisis FODA y la propuesta de valor sirven para validar la conexión existente entre el entorno de la UEN y su plan estratégico, se detallan en la Tabla 16

Tabla 16: Relacionamiento de los temas estratégicos

Tema estratégico	Estrategia FODA	Atributo diferenciador	Objetivos organizacionales
Innovación en servicios	E1: La generación de nuevos negocios que integren el escenario actual y futuro del país con las habilidades que tiene cada gerencia	Soluciones integrales	Fortalecer la oferta de servicios que se entregan a los clientes
	E2: Identificar aquellos nuevos negocios que surgen en el escenario actual y reformular aquellos donde la demanda ha disminuido, enfocándose en transformarlos en un servicio enfocado en las necesidades de los clientes y consumidores finales.	Soluciones integrales	Convertirse en un proveedor estratégico de los clientes.
	E6: Impulsar el desarrollo de innovaciones tecnológicas que permitan reducir las brechas de capacidades y habilidades en negocios nuevos, permitiendo que la organización se establezca en los nuevos negocios impulsados.	Soluciones integrales	Tener una fuerza de venta validada técnica y comercialmente frente a los clientes, que mantiene una constante relación con las líneas de toma de decisión del cliente.
Excelencia operacional	E3: La creación de una imagen compañía que demuestre la experiencia en el rubro, los estándares de calidad y eficiencia operativa, que no afectan la continuidad operacional, para plantearse como un competidor fuerte y organizado capaz de enfrentarse a nuevos competidores	Alta Calidad	Entregar un servicio post venta de calidad, donde se busca reducir los reclamos
	E5: Identificar nuevos negocios que son rentables y capacitar al personal, tanto de operaciones como administrativo, para lograr los rendimientos de los negocios claves	Continuidad Operacional	Disponibilidad de recursos para atender las necesidades de los clientes y consumidores finales
Relacionamiento con los grupos de interés	E4: Enfocarse en los actuales clientes y ofrecer servicios complementarios que extiendan los plazos contractuales y permitan consolidar la relación comercial.	Amplia Cobertura	Fortalecer el área comercial, mejorando el relacionamiento con los clientes.
	E7: Fortalecer el equipo comercial, para que entregue mejores condiciones a los potenciales nuevos clientes, conociendo las necesidades latentes de éstos y potenciándolas en su oferta	Uso de ERNC	Implementar procesos y servicios sustentables, con el uso de ERNC

Fuente: Elaboración propia

7.2. Perspectivas estratégicas

A continuación, se detallan y explican los principales componentes de cada perspectiva del mapa estratégico. Las perspectivas que definen Kaplan y Norton (2008) son la financiera y de cliente, que se traduce en lo que quiere lograr la empresa, mientras que las perspectivas de procesos, aprendizaje y crecimiento, es la forma para lograrlo, a través de procesos críticos y recursos humanos.

En el caso de la UEN en estudio, estas perspectivas se definen de la siguiente forma:

- **La perspectiva de creación de valor:** Los objetivos apuntan al crecimiento del negocio y la rentabilidad. Para Kaplan y Norton (2008), esta sería la perspectiva financiera.
- **Perspectiva del cliente:** Los objetivos están enfocados en los atributos de la propuesta de valor.
- **Perspectiva de procesos:** Los objetivos están enfocados en el mejoramiento de la empresa en el largo plazo, en desarrollar a sus colaboradores bajo un ambiente de alto rendimiento y fomentar una cultura de integración. Además, incluye general alianzas estratégicas e incrementar el conocimiento de sus clientes.
- **Perspectiva del crecimiento/Aprendizaje:** Los objetivos están orientados en integrar a los empleados bajo una cultura organizacional de alto rendimiento, incrementar el conocimiento del cliente y generar alianzas estratégicas.

7.3. Proceso de integración del modelo CANVAS con el mapa estratégico

El análisis de las perspectivas del modelo de negocios CANVAS de la UEN integradas con el mapa estratégico, permite relacionar cada uno de los bloques del modelo de negocios con las cuatro perspectivas estratégicas, con el fin de establecer los objetivos estratégicos en torno a todo el contexto que abarca el modelo CANVAS.

En la Tabla 17 se relaciona el modelo de negocio CANVAS planteado para la UEN, mediante la clasificación de cada bloque con las perspectivas estratégicas.

- **Perspectiva de valor:** Esta perspectiva se integra con el bloque de *fuentes de ingresos y estructura de costos*, debido a que permite obtener los objetivos estratégicos relacionados con la generación de ingresos y/o eficiencia en costos que finalmente incrementan el valor de los accionistas.
- **Perspectiva del cliente:** Los objetivos definidos en el mapa estratégico son valorados por el cliente y por los consumidores finales, a través de la integración de los bloques del modelo de negocio *Propuesta de valor, segmento de clientes/consumidores, relación con los clientes/consumidores y canales*, se logran plasmar las necesidades de los grupos de interés.
- **Perspectivas de procesos:** La integración del mapa estratégico con el modelo de negocios es a través del bloque *actividades claves*, donde se separan en la gestión comercial, de recursos claves y capacitaciones.
- **Perspectiva del crecimiento/aprendizaje:** La integración del mapa estratégico con el modelo de negocios es a través de los bloques de *recursos y asociaciones claves*, donde se generan objetivos que incluyen los recursos humanos, económicos, materiales e infraestructura junto con el relacionamiento que se tiene entre la UEN y las partes interesadas.

Tabla 17: Relacionamiento entre modelo de negocios y perspectivas del mapa estratégico

FINANCIERA	Estructura de Costos		Fuente de Ingresos	
	<p>Variable:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneraciones (50%) - Multas contractuales. (5%) - Costos de transporte (10%) - Herramientas, materiales, uniformes y EPP (12%) - Otros costos (1%) <p>Fijo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arriendos (15%) - Servicios básicos de las sedes y equipamiento (1%) - Capacitaciones del personal técnico (5%) - Otros costos (1%) 		<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos bajo el esquema de precio por cantidad, es decir, precio por actividad ejecutada (45%) - Pago por disponibilidad, es decir, pago fijo por mantener cuadrillas que están listas para ejecutar servicios en cualquier momento. (20%) - Pago por avance de obra, es decir, pago según cumplimiento de hitos de la construcción de un proyecto específico (30%) - Adicionales (5%) 	
CLIENTES	Propuesta de Valor	Segmento de Clientes	Relación con Cliente	Canales
	Entregar soluciones integrales a nuestros clientes y consumidores, que permitan la continuidad operacional a través de una operación eficiente y enfocada en la reducción de la huella de carbono en cada negocio.	<p>Empresas y organizaciones, privadas y estatales en Chile</p> <p>Consumidores de los servicios de las empresas y operadoras que se adjudican los contratos.</p> <p>Empresas con foco medio ambiental con políticas que buscan reducir las emisiones de carbono</p>	<p>El área comercial y operaciones está relacionado con los clientes, buscando cumplir con los contratos y dar atención continua</p> <p>Relación con empresas intermediarias, donde se prestan servicios adicionales</p> <p>Relación personal y virtual entre la empresa y sus clientes</p>	<p>Canales de atención: teléfono, email, reuniones presenciales o remotas</p> <p>Atención presencial del personal técnico en los domicilios de los consumidores y/o en las distintas zonas donde se ejecuta el servicio</p> <p>Plataformas de atención para consumidores y clientes</p>
	Actividades Claves			
	<p>Gestión comercial para adjudicar nuevas licitaciones, extender contratos, aumentar la oferta de servicios y crear mix de servicios por cartera de clientes</p> <p>Gestión de los recursos para mantener el nivel de eficiencia en las distintas operaciones.</p> <p>Reducción huella de carbono</p>			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Recursos Claves		Asociaciones Claves	
	Infraestructura adaptada con iniciativas medio ambientales (ERNC)		Convenios con proveedores para compras planificadas y eventuales. Convenios con empresas prestadoras de servicios	
	Equipos, insumos y activos disponibles para la operación		Relación con intermediarios entre los clientes y la empresa.	
Desarrollar competencias técnicas acorde a las necesidades del mercado		Acuerdos con empresas de capacitación para el personal técnico		

Fuente: Elaboración propia

7.4. Resumen de objetivos estratégicos por perspectiva

Del análisis entre las perspectivas estratégicas y el modelo de negocio planteado, se obtienen los siguientes objetivos estratégicos, resumidos en la Tabla 18.

Tabla 18: Resumen de objetivos por perspectiva

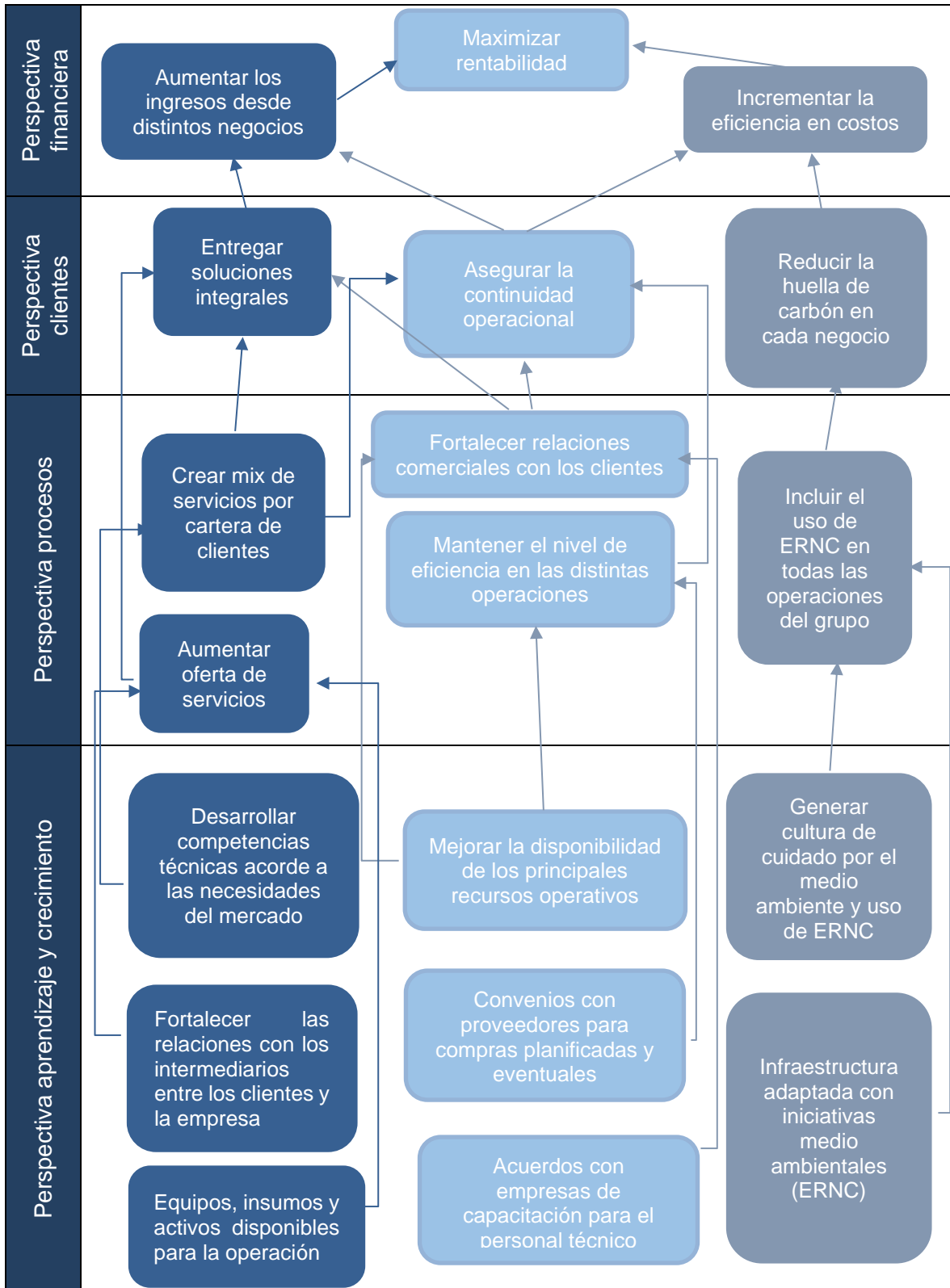
Perspectiva	Objetivos
Financiera	O1: Aumentar los ingresos desde distintos negocios
	O2: Incrementar la eficiencia en costos
	O3: Maximizar rentabilidad
Clientes	TEMA 1: INNOVACIÓN EN SERVICIOS
	O1: Entregar soluciones integrales
	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL
	O1: Asegurar la continuidad operacional
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES
O1: Reducir la huella de carbono en cada negocio	
Procesos	TEMA 1: INNOVACIÓN EN SERVICIOS
	O1: Crear mix de servicios por cartera de clientes
	O2: Aumentar oferta de servicios
	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL
	O1: Fortalecer relaciones comerciales con los clientes
	O2: Mantener el nivel de eficiencia en las distintas operaciones
	O3: Maximizar el rendimiento del equipo comercial
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES
O1: Incluir el uso de ERNC en todas las operaciones del grupo	
Aprendizaje y crecimiento	TEMA 1: INNOVACIÓN EN SERVICIOS
	O1: Desarrollar competencias técnicas acorde a las necesidades del mercado
	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL
	O1: Mejorar la disponibilidad de los principales recursos operativos
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES
O1: Generar cultura de cuidado por el medio ambiente y uso de ERNC	

Fuente: Elaboración propia

7.5. Mapa Estratégico

Después de definir los objetivos estratégicos, se plantea el mapa estratégico para la UEN, distinguiendo cada tema estratégico (Ilustración 22)

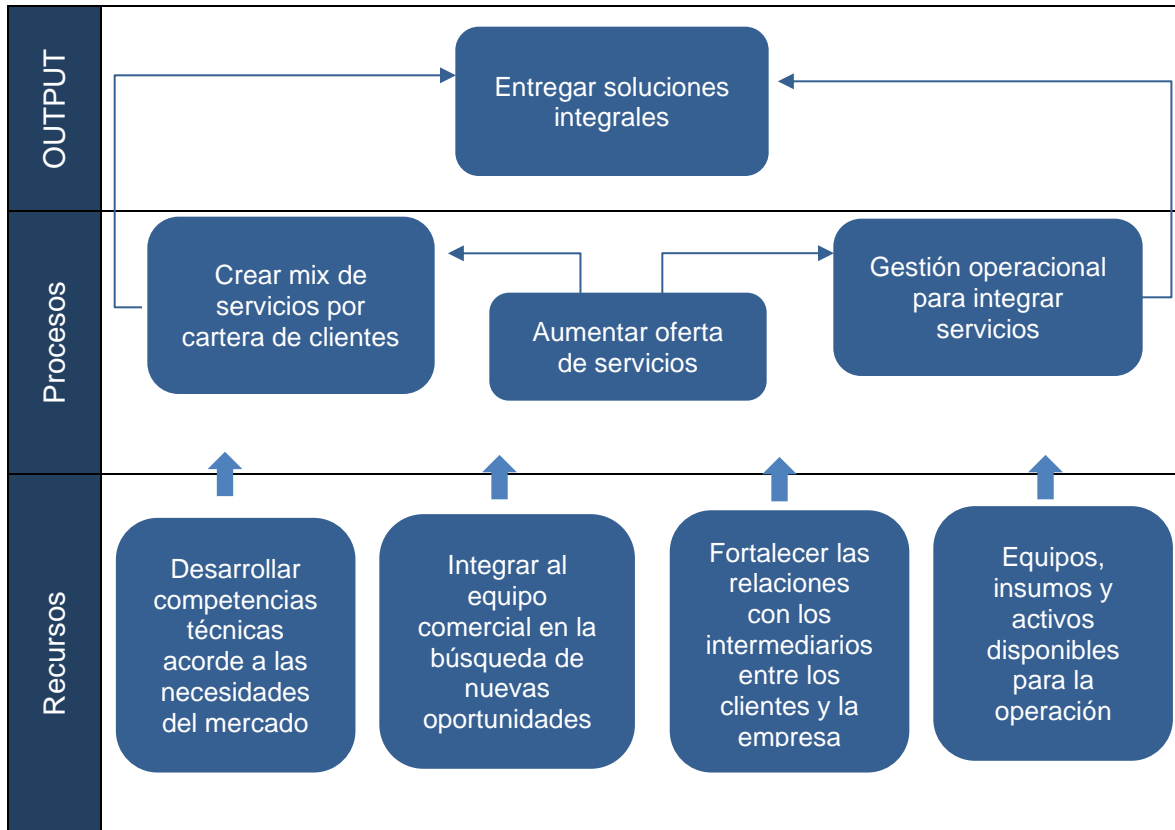
Ilustración 22: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

7.5.1. Eje estratégico: Soluciones integrales

Ilustración 23: Eje estratégico soluciones integrales

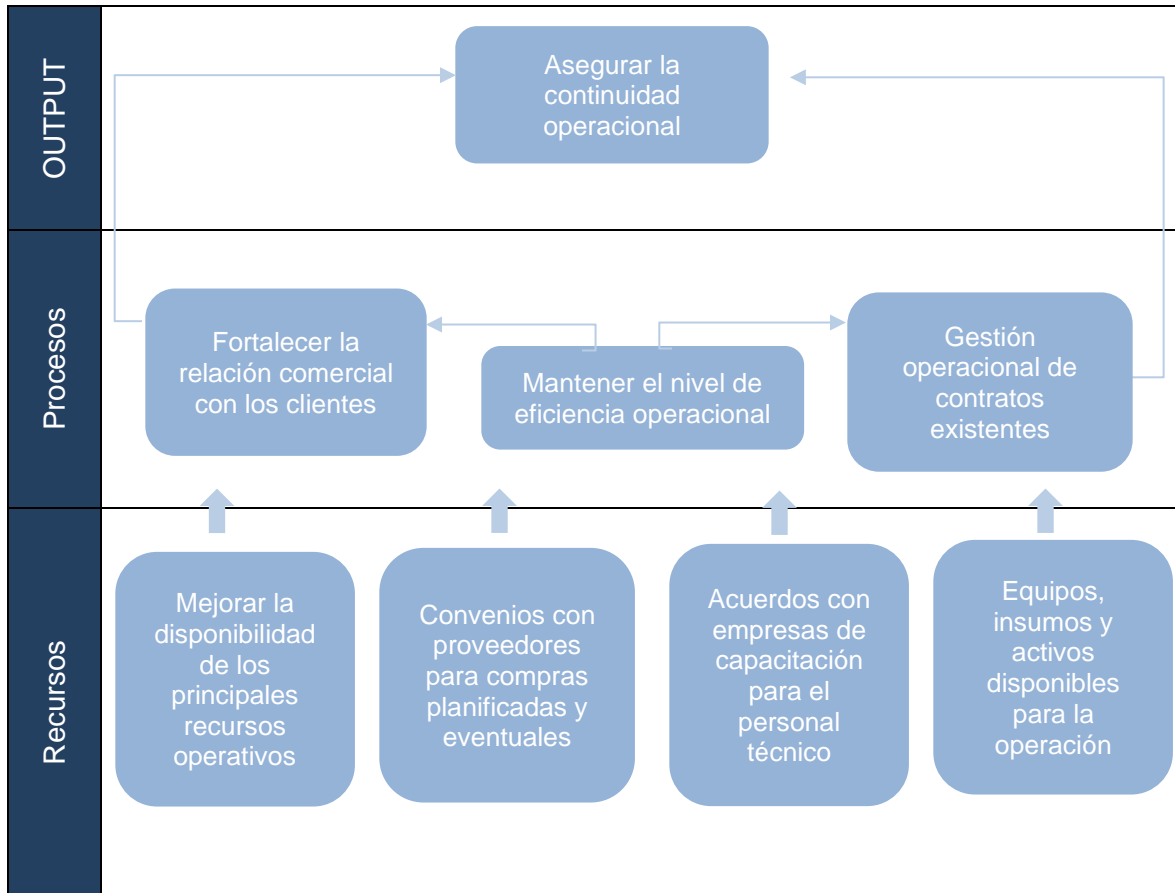


Fuente: Elaboración propia

Fortalecer la oferta de servicios que la UEN entrega a sus clientes depende de entregar soluciones integrales y no servicios individuales como se realiza actualmente, pudiendo integrar especialidades y mejores tecnologías. Para esto es necesario convertirse en un proveedor estratégico de los clientes, es decir, que sea el proveedor que los clientes escogen al momento de resolver sus necesidades. Esto se podrá conseguir teniendo una fuerza de venta validada técnica y comercialmente frente a los clientes y que mantenga un constante relacionamiento con las líneas de toma de decisión del cliente, para transformarse en un asesor del cliente más que en un proveedor (Ilustración 23).

7.5.2. Eje estratégico: Continuidad operacional

Ilustración 24: Eje estratégico continuidad operacional

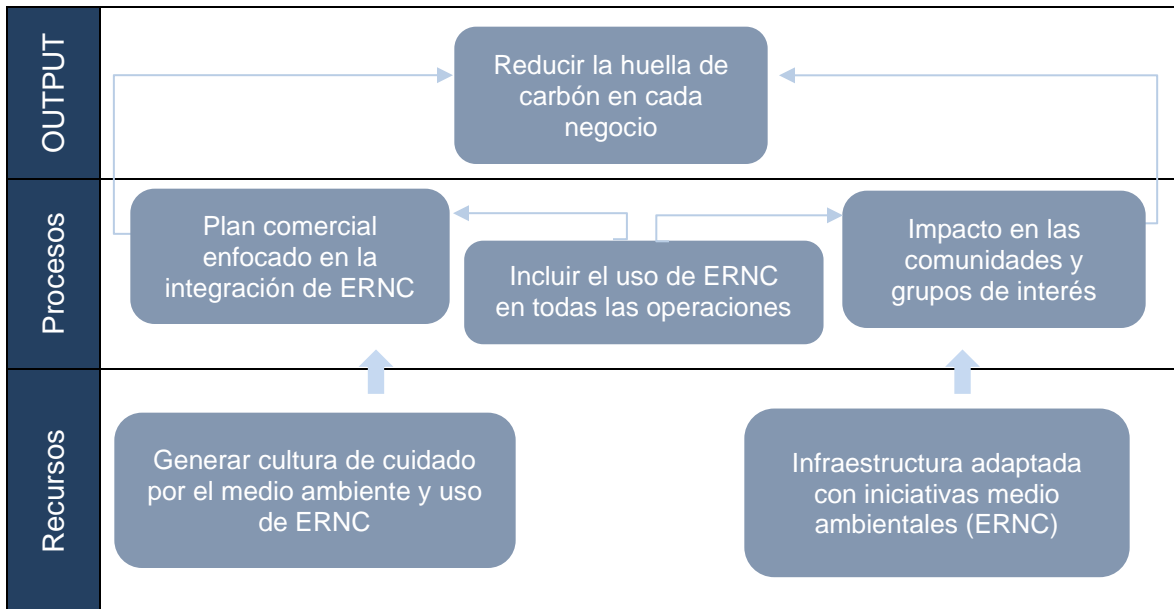


La principal función de la UEN es apoyar la continuidad operacional de sus clientes y consumidores. Por una parte, la operación está relacionada a los contratos que actualmente ejecuta la división, para lo cual se requiere contar con la disponibilidad de los principales recursos. Por otra parte, la función comercial tiene como misión mejorar el relacionamiento con los clientes a través de un proceso capaz de identificar sus principales problemáticas y entregarles soluciones integrales que aseguren la continuidad operacional para sus consumidores o usuarios, de esta manera se reducen los reclamos y aumenta la satisfacción de los clientes finales.

En paralelo es fundamental que la organización prevea los posibles quiebres de stock o incidencias no planificadas, teniendo convenios con proveedores y acuerdos con las empresas de capacitación para poder formar a nuevos técnicos cuando se requiera (Ilustración 24).

7.5.3. Eje estratégico: Reducir la huella de carbono en cada negocio

Ilustración 25: Eje estratégico relacionamiento con los grupos de interés



Fuente: Elaboración propia

Uno de los pilares fundamentales del grupo es la reducción de la huella de carbono, por lo tanto debe incorporar esta temática en las propuestas comerciales ofrecidas a los actuales y potenciales clientes. Comenzando con los cambios en la cultura interna de ENGIE será más fácil y natural compartir estos atributos con los clientes y usuarios finales, es por esto por lo que las sedes e infraestructura de la organización deben contar con ERNC y otros cuidados por el medio ambiente para que sean el foco en cada negocio. El impacto que tendrá esta nueva cultura y política organizacional en las comunidades y grupos de interés son relevantes para la estrategia de soluciones integrales y continuidad operacional (Ilustración 25)

7.6. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas surgen de los objetivos y los temas estratégicos que los agrupan. La base de esta relación es que para poder cumplir los objetivos se deben implementar iniciativas.

La presenta las iniciativas por cada tema del mapa estratégico acorde a los objetivos definidos.

Tabla 19: Iniciativas Estratégicas

Temas	Objetivos	Iniciativa Estratégica
Innovación en servicios	Aumentar los ingresos desde distintos negocios	Incrementar la oferta de nuevos servicios a clientes actuales y potenciales
	Entregar soluciones integrales	
	Crear mix de servicios por cartera de clientes	
	Aumentar la oferta de servicios	Diseñar plan de posicionamiento del grupo en la industria
	Desarrollar competencias técnicas acorde a las necesidades del mercado	Diseñar proceso de inducción del nuevo personal bajo los lineamientos de la cultura ENGIE
Excelencia operacional	Maximizar rentabilidad	Reorganización de la estructura de la compañía
	Fortalecer relaciones comerciales con los clientes	Implementar indicadores de seguimiento del área comercial.
	Mejorar la disponibilidad de los principales recursos operativos	Recambio de activos fijos críticos
	Maximizar el rendimiento del equipo comercial	Plan de formación interna transversal a toda la organización
	Mantener el nivel de eficiencia en las distintas operaciones	
	Asegurar la continuidad operacional	
Incluir el uso de ERNC en todas las operaciones		
Relacionamiento con los grupos de interés	Generar cultura de cuidado por el medio ambiente y uso de ERNC	Definición del modelo de financiamiento de proyectos (recursos propios o financiamiento externo)
	Incrementar la eficiencia en costos	Medición del impacto de la huella de carbono por cada cliente, generando plan para la reducción e impacto (social - económico)
	Reducir la huella de carbono en cada negocio	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen las iniciativas nombradas:

- 1. Incrementar la oferta de nuevos servicios a clientes actuales y potenciales:** Se sugiere que el área comercial realice evaluaciones periódicas con los actuales clientes, mostrando los avances que han obtenido, los objetivos alcanzados y el nivel de servicio

que presta la compañía. De esta manera, se pueden incluir en los servicios prestados otras áreas que los clientes actuales aún no externalizan o bien, revisar otras necesidades no detectadas por los clientes para potenciarlas e incorporarlas a la cartera vigente del cliente. Un ejemplo de esto es el crecimiento planteado para la *división de redes eléctricas y green mobility* al unir ambos negocios en el transporte público con buses eléctricos. Los hitos para el cumplimiento son los siguientes:

- Plan de reuniones de trabajo con clientes para levantamiento de nuevas oportunidades de negocios
 - Presentación de las carteras comerciales a clientes actuales para potenciar nuevos servicios
 - Diseñar e implementar plan piloto de nuevos productos u ofertas integrales de servicios actuales
2. **Diseñar plan de posicionamiento del grupo en la industria:** A través de la experiencia actual del grupo y los conocimientos del área comercial y de operaciones, se plantea el diseñar el plan de posicionamiento en la industria. Esto se busca medir a través del siguiente hito:
- Cantidad de nuevos clientes adjudicados después de la implementación de la estrategia
3. **Diseñar proceso de inducción del nuevo personal bajo los lineamientos de la cultura ENGIE:** Para asegurar que las nuevas contrataciones, tanto por recambio como nuevos ingresos, estén alineados con la estrategia de la organización, se propone impartir un curso de inducción de los lineamientos de ENGIE. Dependiendo del área donde ocurre el nuevo ingreso, las políticas de inducción son distintas, por lo tanto los hitos que se medirán dependerán de eso:
- Cumplimiento del plan de inducción por área del personal nuevo, medido en cantidad de personal capacitado.
4. **Reorganización de la estructura de la compañía:** Hace referencia al buen uso y eficiencia de los recursos de la organización. En este caso, es hacer una reorganización del equipo de administración o personal indirecto de la compañía,

donde actualmente cada división tiene personal propio destinada a trabajar sólo para su división, lo cual hace ineficiente mantener una estructura tan grande cuando las actividades son transversales para toda la organización. Al optimizar este punto, todas las divisiones podrán mejorar su rentabilidad. Los hitos para esta iniciativa son:

- Formación de perfiles de cargo, responsabilidades y objetivos por área.
- Estudios de volumetría (carga por trabajador) en dos escenarios (actual y lo esperado).
- Restructuración de las áreas.

5. Implementar indicadores de seguimiento del área comercial: Como uno de los ejes principales del cambio organizacional, se basa en tener un equipo comercial preparado y anticipado para los desafíos de la industria, se propone implementar indicadores para esta área, pudiendo tener entre los principales las visitas por cada ejecutivo, cobertura de cartera por división, cantidad de nuevos negocios prospectados y adjudicados, entre otros. Los hitos por medir en esta iniciativa son:

- Estudiar el escenario base o actual del área comercial, obteniendo indicadores para medir el avance de cada uno de los ejecutivos.
- Establecer las metas comerciales para el año en curso y el siguiente, definiendo la cantidad a prospectar y la tasa de adjudicación.

6. Recambio de activos fijos: Debido a que la empresa principalmente ofrece servicios de mano de obra en mantenimiento, construcción y atención a clientes, se requiere que los activos fijos, tales como vehículos, maquinarias y equipos, estén en buenas condiciones y acorde al plan de recambio. Para ser líderes en esta industria, se propone tener activos fijos actualizados a las necesidades tecnológicas y a la vanguardia de lo que se puede ofrecer. En este punto tienen incidencias, tanto el área de administración como comercial, ya que se deben estudiar las nuevas adjudicaciones traspasando el costo de recambio hacia los clientes (en la tarifa).

Los principales hitos serán:

- Evaluación e inventario completo de los activos fijos de la compañía, junto con el estado y la vida útil de estos.
- Propuesta de recambio ante la información obtenida.

7. Plan de formación interna transversal a toda la organización: A diferencia del plan de inducción del nuevo personal, esta iniciativa estratégica es para los trabajadores que ya forman parte de la organización. Se propone separar esta iniciativa en los siguientes hitos:

- Diseñar un modelo de gestión de talento para enfocar el programa de capacitación en la mejora de las habilidades con mayor debilidad dentro del equipo de cada división
- Plan de formación de liderazgos bajo las características de la cultura ENGIE, principalmente enfocado en la reducción de la huella de carbono, uso responsable de los recursos y cuidado del medio ambiente.
- Nivelación del personal operativo, como son los ayudantes técnicos.

8. Definición del modelo de financiamiento de proyectos (recursos propios o externos): Uno de los elementos diferenciados de ENGIE, es que es un aliado con gran capacidad financiera para llevar a cabo inversiones *BOT-ESCO*, donde el capital a invertir en infraestructura lo asume la compañía, y los clientes van devolviendo la inversión en lo que dura el contrato, y en paralelo se ofrece el servicio de mantención de esta infraestructura. Es vital que este negocio mantenga su rentabilidad y que las condiciones de la organización se conserven a niveles sanos que no afecten su imagen ante las entidades bancarias, para esto se propone el siguiente hito:

- Obtención de nuevas fuentes de financiamiento y/o mejora de las actuales condiciones financieras del grupo.

9. Medición del impacto de la huella de carbono por cada cliente: Uno de los pilares de la estrategia de ENGIE es la reducción de la huella de carbono en todos sus negocios, por lo tanto, la implementación de estrategias medio ambientales se realiza

dentro de la organización y también con los clientes. Los hitos para medir este impacto son:

- Medición de la actual emisión de carbono de los clientes y del grupo y la presentación de beneficios ante la reducción de esta huella para nuestros clientes.
- Formación de alianzas para la reducción de la huella de carbono, asociación con las comunidades y cuidado del medio ambiente, para promover la imagen del grupo y sus clientes.

8. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UEN

Continuando con el análisis planteado, el despliegue estratégico se basa en el uso de la herramienta del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), la cual permite traducir en indicadores y metas a alcanzar por los objetivos definidos en el mapa estratégico de la UEN en estudio, los cuales no se consiguen solamente con definirlos sino que es necesario establecer un conjunto de acciones específicas o iniciativas que apoyen el cumplimiento de los indicadores definidos (Kaplan y Norton, 2016)

El CMI permite a los ejecutivos tener un instrumento para poder implementar la estrategia definida y medir el cumplimiento de los objetivos definidos, traduce la estrategia y la misión en medidas de actuación dentro de la organización. Se comienza poniendo énfasis en los objetivos financieros, incluyendo a los inductores de dichos objetivos (iniciativas estratégicas de las perspectivas de cliente, procesos y recursos).

El CMI captura las actividades críticas que generan valor. Permite desplegar en los distintos niveles de la organización los objetivos, indicadores y metas para medir el cumplimiento de la estrategia y equilibrar entre indicadores que miden objetivos externos e internos a la organización y entre lo cualitativo y lo subjetivo. Según Kaplan y Norton (2008), el desarrollo de las iniciativas permite enfocar los esfuerzos de las distintas unidades o equipos para ejecutar los planes que llevaran a cabo cada una de las iniciativas y permite aumentar el proceso de retroalimentación interno respecto al éxito de las distintas implementaciones, hacer los cambios que sean necesarios o redefinir las iniciativas planteadas en un inicio.

El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Actualmente las empresas utilizan esta herramienta como un sistema de gestión estratégica, para gestionar el largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, como los siguientes:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar el feedback y formación estratégica

La Tabla 20 y Tabla 21 presenta el desarrollo del CMI de la división de ENGIE Servicios Chile, donde se propone el nombre del indicador, métrica, meta y frecuencia de medición.

Tabla 20: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	
Financiera	O1: Aumentar los ingresos desde distintos negocios	Índice de ingresos por negocios adicionales al servicio base	(Ingresos adicionales por negocios adicionales al servicio base) / (total de ingresos presupuestados) x 100	>5%	Mensual	
	O2: Incrementar la eficiencia en costos	Razón de resultados operacionales	(Ingresos totales) / (costos operativos totales) x100	>15%	Mensual	
	O3: Maximizar rentabilidad	Índice variación del EBITDA	(EBITDA Actual) / (EBITDA presupuesto) x100	>5%	Mensual	
		Índice rentabilidad ingresos	(Resultado del ejercicio) / (Total ingresos) x100	>12%	Mensual	
TEMA 1: INNOVACIÓN EN SERVICIOS						
Clientes	O1: Entregar soluciones integrales	Variación del mix de productos por cliente	(Total negocios donde participa el cliente) / (Total negocios presupuestados para el cliente) x 100	>100%	Anual	
	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL					
	O1: Asegurar la continuidad operacional	Multas por faltas contractuales	(Suma de las multas cursadas por cliente) / (total de ingresos del cliente) x 100	<5%	Mensual	
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES					
	O1: Reducir la huella de carbono en cada negocio	Variación en la cantidad de emisión de carbono por cliente	((Dato Actividad año actual x Factor emisión año actual) / (Dato Actividad año anterior x Factor emisión año anterior) -1) x 100	<-5%	cada 2 años	
TEMA 1: INNOVACIÓN EN SERVICIOS						
Procesos	O1: Crear mix de servicios por cartera de clientes	Cantidad de negocios por cliente	((Cantidad de negocios cliente n) año actual) / ((Cantidad de negocios cliente n) año anterior) -1) x100	>10%	Anual	
	O2: Aumentar oferta de servicios	Cantidad de nuevos negocios	((Cantidad negocios año actual) / (cantidad negocios año anterior) -1) x100	>5%	Anual	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Cuadro de Mando Integral (continuación)

Perspectiva	Objetivos	Nombre del indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Procesos	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL				
	O1: Fortalecer relaciones comerciales con los clientes	Índice cumplimiento del plan de gestión comercial	(Cantidad de contratos renovados del cliente n) / (cantidad de contratos por renovar del cliente n) x100	>50%	Anual
	O2: Mantener el nivel de eficiencia en las distintas operaciones	Índice de cumplimiento de plan de optimización	% de avance del plan de optimización por área	>10%	Mensual
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES				
	O1: Incluir el uso de ERNC en todas las operaciones del grupo	Variación en la cantidad de negocios sustentables	(Cantidad de negocios sustentables año actual) / (Cantidad de negocios sustentables año anterior) - 1) x100	>10%	Anual
Aprendizaje y crecimiento	TEMA 1: INNOVACIÓN EN SERVICIOS				
	O1: Desarrollar competencias técnicas acorde a las necesidades del mercado	Cantidad de personal capacitado por perfil de cargo	(Cantidad de personal capacitado por perfil de cargo) / (Total personal a capacitar) x100	>75%	Semestral
	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL				
	O1: Mejorar la disponibilidad de los principales recursos operativos	% rotación no programada del personal	(cantidad finiquitos no programados) / (total personal) x100	<10%	Mensual
		% disponibilidad de activos por contrato	(cantidad de activos operativos) / (total de activos disponibles) x100	>95%	Mensual
		Gestión de inventarios	(Valor promedio del inventario) / (valor total catálogo) x100	<100%	Mensual
	(cantidad de quiebre de materiales críticos) / (total de materiales) x100		<2%	Mensual	
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES				
O1: Generar cultura de cuidado por el medio ambiente y uso de ERNC	Certificación medioambiental sobre planificación	(Cantidad de divisiones certificadas) / (total divisiones planificadas a certificar) x100	100%	anual	

Fuente: Elaboración propia

8.1. Consideraciones del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Para poder profundizar en aquellos indicadores que requieren una explicación detallada de su composición y medición, a continuación, se realizan algunas descripciones de estos en la Tabla 22 y Tabla 23

Tabla 22: Consideraciones CMI

Nombre del indicador	Descripción
Índice de ingresos por negocios adicionales al servicio base	Se refiere a los ingresos percibidos por negocios adicionales de cada división que no se encuentran presupuestados. Estos ingresos se generan por actividades adicionales que solicitan los clientes para mejorar el servicio o bien ante contingencias, se deben agregar servicios que son facturados de manera independiente a las bases contractuales
Razón de resultados operacionales	Corresponde a los ingresos operacionales de cada división respecto a los costos operacionales de la misma división
Índice variación del EBITDA	El EBITDA corresponde a los beneficios brutos que ha generado la empresa, calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros. Este indicador busca medir la variación del EBITDA actual respecto al presupuestado
Índice rentabilidad ingresos	Corresponde al margen de rentabilidad de cada contrato/cliente, donde se busca medir el resultado operacional del mes sobre los ingresos del contrato
Variación del mix de productos por cliente	El mix de producto por cliente se refiere a la cantidad de negocios distintos por cliente medido en la cantidad de nuevos negocios adjudicados sobre el presupuesto del cliente.
Multas por faltas contractuales	Acorde a los contratos o bases legales de los contratos adjudicados se calculan las multas por fallas de servicios o atención a clientes. En este indicador se busca reducir las multas cursadas por cliente en base a los ingresos mensuales del mismo cliente
Variación en la cantidad de emisión de carbono por volumen de negocio	Según los documentos oficiales acerca de la medición de la huella de carbono entregados por el Gobierno de España (Ministerio para la transición ecológica de España, 2021) llamado "Instrucciones de uso de la calculadora de huella de carbono de organización alcance 1+2", entrega una guía paso a paso de como calcular las emisiones de las organizaciones, indicando " La calculadora consiste en una hoja de cálculo de fácil manejo, en la que el usuario tendrá que ir introduciendo los datos que definen la actividad de su organización (datos de los consumos registrados durante el periodo de cálculo). Contiene los factores de emisión que se corresponden con cada actividad y realizará las operaciones para obtener un resultado final"

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Consideraciones CMI (continuación)

Nombre del indicador	Descripción
Cantidad de negocios por cliente	Se refiere a la cantidad de negocios que tiene un cliente en el año actual comparado con los que tenía el año pasado, buscando aumentar su oferta
Cantidad de nuevos negocios	Basado en la estrategia de crecimiento, también se busca medir la cantidad de nuevos negocios que logra adjudicar ENGIE, en comparación al año pasado.
Índice cumplimiento del plan de gestión comercial	En paralelo al indicador de nuevos negocios, el área comercial debe velar por la renovación de contratos que vencen en el año, de manera tal de consolidar la relación comercial con el cliente
Índice de cumplimiento de plan de optimización	Para medir la eficiencia en las distintas operaciones, se plantea un plan de formación interna transversal a toda la organización, buscando disminuir las brechas por cargo interno y externo (benchmark), detectar necesidades de mejoras en cada gerencia, entre otras
Variación en la cantidad de negocios sustentables	Corresponde a la cantidad de negocios que han implementado medidas a favor del cuidado del medio ambiente, tales como certificaciones medioambientales, respecto a la cantidad del año anterior.
Cantidad de personal capacitado por perfil de cargo	Según los estudios de perfil de cargo, se determinan los diversos cursos y capacitaciones que se requieren, junto con el periodo de validez de estas certificaciones definiendo una meta de personal por semestre que debe ser capacitado.
% rotación no programada del personal	En paralelo con los planes de formación interna y la retención de talentos, se busca reducir las desvinculaciones no programadas (renuncias principalmente) en cada uno de los contratos
% disponibilidad de activos por contrato	Al ser una empresa que presta servicios de instalación, mantención, construcción y atención a clientes, los activos críticos de cada contrato se reducen a la flota, maquinaria y equipos que son esenciales para el correcto cumplimiento de las bases contractuales, por lo tanto mantener estos activos operativos y en buen estado, es una actividad crítica dentro de la operación
Gestión de inventarios	La gestión de inventarios busca controlar el valor promedio del inventario de un contrato sobre el total del catálogo vigente, pretendiendo que no se acumule stock no utilizado y que significó una salida de caja ineficiente. Además, como reducir la tasa de quiebre de materiales críticos, logrando tener tasas de reposición eficientes
Certificación medioambiental sobre planificación	En base a la planificación anual de certificaciones medioambientales por división, se plantea la meta de lograr la certificación de todas las divisiones de la compañía.

Fuente: Elaboración propia

8.2. Tablero de control de iniciativas estratégicas

Los tableros de control son herramientas operacionales de actividades que realizan los trabajadores cada día, siendo una retroalimentación rápida y oportuna que les permite aprender desde sus experiencias. (Kaplan y Norton, 2008).

Para cada una de las iniciativas descritas anteriormente se propone un tablero de control (Tabla 24 y Tabla 25) donde se mide el *avance del proyecto*, el *stratex*, es decir, el presupuesto aprobado para mejoras en los activos intangibles y los *indicadores de efectividad*. Además se plantea la gerencia responsable de la iniciativa, indicador de avance físico (junto con su métrica), medido a través de los hitos planteados en el capítulo anterior y los plazos para cumplirlos. En paralelo, se propone el indicador de avance presupuestario que será el porcentaje de avance presupuestario, junto con su meta y presupuesto.

Tabla 24: Indicadores de avance y presupuesto por iniciativa estratégica

Iniciativa estratégica	Responsable	Avance del proyecto				STRATEX			
		Indicador del avance físico	Métrica del avance físico	Meta	Plazo	Indicador de avance presupuestario	Métrica	Meta	Presupuesto
Incrementar la oferta de nuevos servicios a clientes actuales y potenciales.	Gerencia Comercial	% de avance físico	(N° hitos cumplidos / N° hitos presupuestados) x100	100%	6 meses	% avance presupuestario	(Ppto ejecutado / Ppto planificado) x100	100%	USD 75.000
Diseñar plan de posicionamiento del grupo en la industria	Gerencia Comercial	% de avance físico	(N° hitos cumplidos / N° hitos presupuestados) x100	100%	6 meses	% avance presupuestario	(Ppto ejecutado / Ppto planificado) x100	100%	USD 37.500
Diseñar proceso de inducción del nuevo personal bajo los lineamientos de la cultura ENGIE	Gerencias Personas y SSOMA	% de avance físico	(N° hitos cumplidos / N° hitos presupuestados) x100	100%	3 meses	% avance presupuestario	(Ppto ejecutado / Ppto planificado) x100	100%	USD 25.000
Reorganización de la estructura de la compañía	Gerencias Personas y SSOMA	% de avance físico	(N° hitos cumplidos / N° hitos presupuestados) x100	100%	12 meses	% avance presupuestario	(Ppto ejecutado / Ppto planificado) x100	100%	USD 500.000

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25: Indicadores de avance y presupuesto por iniciativa estratégica
(continuación)**

Iniciativa estratégica	Responsable	Avance del proyecto				STRATEX			
		Indicador del avance físico	Métrica del avance físico	Meta	Plazo	Indicador de avance presupuestario	Métrica	Meta	Presupuesto
Implementar indicadores de seguimiento del área comercial.	Gerencia Comercial	% de avance físico	(N° hitos cumplidos / N° hitos presupuestados) x100	100%	3 meses	% avance presupuestario	(Ppto ejecutado / Ppto planificado) x100	100%	USD 25.000
Recambio de activos fijos críticos	Gerencia de Administración y Finanzas	% de avance físico	(N° hitos cumplidos / N° hitos presupuestados) x100	100%	12 meses	% avance presupuestario	(Ppto ejecutado / Ppto planificado) x100	100%	USD 1.875.000
Plan de formación interna transversal a toda la organización	Gerencias de Operaciones	% de avance físico	(N° hitos cumplidos / N° hitos presupuestados) x100	100%	3 meses	% avance presupuestario	(Ppto ejecutado / Ppto planificado) x100	100%	USD 125.000
Definición del modelo de financiamiento de proyectos (recursos propios o financiamiento externo)	Gerencia Comercial	% de avance físico	(N° hitos cumplidos / N° hitos presupuestados) x100	100%	6 meses	% avance presupuestario	(Ppto ejecutado / Ppto planificado) x100	100%	USD 37.500
Medición del impacto de la huella de carbono por cada cliente, generando plan para la reducción e impacto (social - económico)	Gerencia Excelencia Operacional	% de avance físico	(N° hitos cumplidos / N° hitos presupuestados) x100	100%	6 meses	% avance presupuestario	(Ppto ejecutado / Ppto planificado) x100	100%	USD 37.500

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se definen los hitos e indicadores que miden la efectividad de los proyectos, junto con la meta de cada uno, de esta manera no solo se mide la realización de los proyectos, sino que además se hagan considerando indicadores de efectividad y metas.

Tabla 26: Indicadores de efectividad

Iniciativa estratégica	Responsable	Indicador de efectividad		
		Hito	Indicador de efectividad	Meta
Incrementar la oferta de nuevos servicios a clientes actuales y potenciales.	Gerencia Comercial	Presentación de las carteras comerciales a clientes actuales para potenciar nuevos servicios	N° de reuniones con clientes para la presentación de las carteras comerciales actuales y proyectadas	1 mensual por cliente
		Diseñar e implementar plan piloto de nuevos productos u ofertas integrales de servicios actuales	% de contratos con plan piloto implementado	100%
		Plan de reuniones de trabajo con clientes para levantamiento de nuevas oportunidades de negocios	% de clientes actuales con nuevos negocios adjudicados	50%
Diseñar plan de posicionamiento del grupo en la industria	Gerencia Comercial	Cantidad de nuevos clientes adjudicados después de la implementación de la estrategia	N° de nuevos clientes adjudicados sobre 2.000.000 USD	6 por año, 3 por semestre
Diseñar proceso de inducción del nuevo personal bajo los lineamientos de la cultura ENGIE	Gerencias Personas y SSOMA	Cumplimiento del plan de inducción por área del personal nuevo	% de trabajadores nuevos capacitados en los lineamientos de ENGIE	100%
Reorganización de la estructura de la compañía	Gerencias Personas y SSOMA	Formación de perfiles de cargo, responsabilidades y objetivos por área.	% de perfiles de cargo analizados sobre el total planificado	100%
		Estudios de volumetría (carga por trabajador) en dos escenarios (actual y lo esperado).	% de avance de los estudios de volumetría, junto con las recomendaciones por contrato planificado	100%
		Reestructuración de las áreas.	% de áreas reestructuradas sobre el total planificado	95%
Implementar indicadores de seguimiento del área comercial.	Gerencia Comercial	Estudiar el escenario base o actual del área comercial, obteniendo indicadores para medir el avance de cada uno de los ejecutivos	N° de visitas por ejecutivo de ventas a potenciales clientes	4 por mes
		Establecer las metas comerciales para el año en curso y el siguiente, definiendo la cantidad a prospectar y la tasa de adjudicación.	% de potenciales nuevos clientes atendidos por ejecutivo con resultados favorables	50%
Recambio de activos fijos críticos	Gerencia de Administración y Finanzas	Evaluación e inventario completo de los activos fijos de la compañía, junto con el estado y la vida útil de estos, entregando una propuesta de recambio	% activos nuevos o reacondicionados por contratos sobre el total de su inventario obsoleto	90%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Indicadores de efectividad (continuación)

Iniciativa estratégica	Responsable	Indicador de efectividad		
		Hito	Indicador de efectividad	Meta
Plan de formación interna transversal a toda la organización	Gerencias de Operaciones	Diseñar un modelo de gestión de talento para enfocar el programa de capacitación en la mejora de las habilidades con mayor debilidad dentro del equipo de la división	% de trabajadores que han completado el plan de formación y gestión del talento basado en las brechas por perfil de cargo	90%
		Plan de formación de liderazgos bajo las características de la cultura ENGIE, principalmente enfocado en la reducción de la huella de carbono, uso responsable de los recursos y cuidado del medio ambiente.	% de trabajadores capacitados en certificaciones medio ambientales, uso responsable de los recursos y cuidado del medio ambiente	100%
		Nivelación del personal operativo	% de ayudantes técnicos capacitados y promovidos a técnicos sobre el total de ayudantes	80%
Definición del modelo de financiamiento de proyectos (recursos propios o financiamiento externo)	Gerencia de Administración y Finanzas	Obtención de nuevas fuentes de financiamiento y/o mejora de las actuales condiciones financieras del grupo.	% Rebaja de tasas de interés en el financiamiento a largo plazo del total de cuentas del Grupo	50%
			% de nuevas fuentes de financiamiento con mejores condiciones que las actuales sobre el total planificado	50%
Medición del impacto de la huella de carbono por cada cliente, generando plan para la reducción e impacto (social - económico)	Gerencia Excelencia Operacional	Medición de la actual emisión de carbono de los clientes y del grupo y la presentación de beneficios ante la reducción de esta huella para nuestros clientes	% de implementación de modelo de medición de huella de carbono para cada cliente por división	80%
		Formación de alianzas para la reducción de la huella de carbón, relacionamiento con las comunidades y cuidado del medio ambiente, para promover la imagen del grupo y sus clientes.	% de avance de los proyectos en cada comunidad y partes interesadas	75%

Fuente: Elaboración propia

9. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

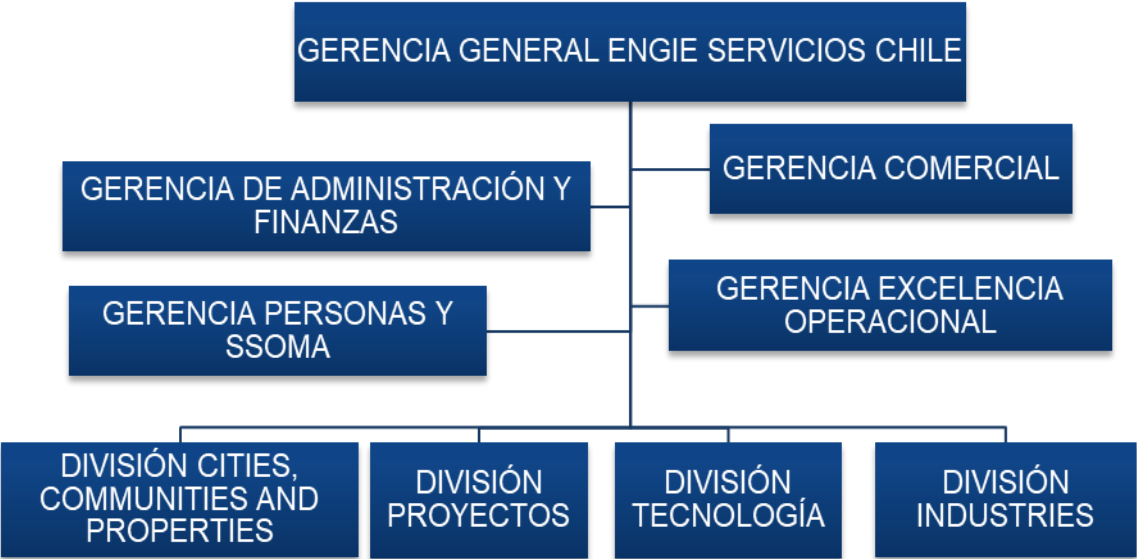
En este capítulo se realiza la descripción de las principales funciones de las gerencias de la UEN ENGIE Servicios Chile y se elige un atributo de la propuesta de valor que es clave para el negocio. Luego se establece cuales gerencias, eligiendo a dos de ellas, que tienen una mayor incidencia en el atributo seleccionado anteriormente.

Una vez seleccionadas las gerencias que tienen mayor impacto sobre el atributo, se procede a realizar los cuadros de mando para cada una de estas.

9.1. Explicación de las funciones de la UEN

Como se aprecia en la Ilustración 26, la UEN ENGIE Servicios Chile está conformada por cinco gerencias: General; Administración y Finanzas; Comercial; Excelencia Operacional; Personas y SSOMA. Además, el área de operaciones se subdivide en cuatro divisiones operativas: Cities, Communities and Properties; Proyectos; Tecnología; Industrias.

Ilustración 26: Estructura organizacional (resumen)



Fuente: Elaboración propia

La contribución de cada gerencia en el cumplimiento de los objetivos y relación con las otras gerencias se describe a continuación:

- **Gerencia General:** Es la responsable de toda la UEN Servicios Chile, las gerencias le reportan directamente, de la misma manera que lo hacen cada gerente de división operacional.

- **Gerencia de Administración y Finanzas:** Esta gerencia incluye las subgerencias de Finanzas, Contabilidad, Control de gestión, Control Financiero, Servicios de Negocios y Soluciones Digitales. Es responsable de velar por la administración de las áreas de apoyo para la operación, cada subgerencia tiene un rol predominante en el apoyo de operaciones que será descrito a continuación:
 - **Finanzas:** Velar por los gastos financieros asociados a los contratos, desde las compras y leasing para los activos (flota, maquinaria y herramientas mayores), financiamiento de los proyectos, rendición de fondos fijos y tesorería.
 - **Contabilidad:** Registrar los resultados financieros de cada contrato, ingresos de ajustes contables mensuales y preparación de balances por división y gerencias.
 - **Control de Gestión:** En conjunto con Contabilidad, reportar de manera mensual y consolidada la utilidad por división, identificando las principales desviaciones contra presupuesto. Además es el encargado de la planificación y consolidación del presupuesto para los siguientes años.
 - **Control Financiero:** Encargado de la facturación y cobranza de los clientes de cada división. Establecer la política de incobrables y es responsable por el contacto directo con los clientes para planes de pago y moras en las facturas, incluido los ingresos a DICOM.
 - **Servicios de Negocios:** Velar por todos los servicios básicos de las sedes de operación, desde el pago y obtención de contratos de arriendo, consumos básicos (luz, agua, gas y seguridad) por cada sede y bodega de las divisiones. Además, es responsable de las compras a nivel compañía.
 - **Soluciones Digitales:** Encargado de todo lo relacionado con tecnología de la compañía, desde la habilitación de los equipos computacionales y sus complementos (software y hardware), celulares, internet de las sedes, seguimiento de GPS de los vehículos y atención a los usuarios ante problemas o fallas de los equipos.

- **Gerencia Comercial:** Es el responsable por las relaciones directas con los actuales clientes y potenciales nuevos. Las subgerencias que la componen son:

- **Ventas:** Responsable por la adjudicación de contratos y renovación de estos, reciben los estudios y propuestas desde la subgerencia de ofertas:
 - **Ofertas:** Encargado de los estudios y propuestas que pasan la fase de selectividad, que corresponde a la elección de las ofertas donde se participará. Además, es quien les entrega los inputs a ventas.
 - **Desarrollo Post Venta (PV):** Área responsable del contacto con los clientes adjudicados a nivel comercial y como primer representante de la compañía. Vela por la atención de reclamos y procura entregar la mejor atención personalizada para lograr las renovaciones de contratos.
 - **Desarrollo Nuevos Negocios:** Se encarga del desarrollo de nuevas oportunidades de negocios, tanto para otras industrias como para nuevos servicios para clientes actuales.
- **Gerencia Personas y SSOMA:** Es la gerencia responsable por la administración de personas, desarrollo organizacional, bienestar y comunicaciones, relaciones laborales, y de la Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA). Las funciones de cada subgerencia son las siguientes:
 - **Administración de personas:** Responsable de la contratación y desvinculación de los trabajadores de todas las divisiones y gerencias, además realiza el pago de las remuneraciones, leyes sociales y descuentos previsionales.
 - **Desarrollo Organizacional:** Encargado de la formación y detección de necesidades de capacitaciones a nivel transversal, principalmente para los cargos administrativos y de supervisión, ya que las capacitaciones técnicas son administradas por la operación. Además, es el contacto directo con las OTEC, OTIC e instituciones de capacitación.
 - **Bienestar y Comunicaciones:** Responsable de los eventos a nivel compañía, tales como organización de Fiestas Patrias y Navidad, además establece los aguinaldos y regalos corporativos para los trabajadores a nivel compañía. También, es responsable de los asistentes sociales, programas de beneficios, seguros complementarios y las comunicaciones de la gerencia general a todas las divisiones.
 - **Relaciones Laborales:** Es el responsable directo de la relación formal con los sindicatos de cada división y gerencia, participa y representa a la empresa en las negociaciones colectivas.

- **SSOMA:** Encargado de la Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente, es decir, del área de prevención de riesgos de cada gerencia, enfermedades profesionales, representante de la compañía ante mutuales. Reporta los accidentes y fallecimientos de los trabajadores, las campañas de seguridad y capacitaciones relacionadas a la prevención de accidentes, tanto laborales como de traslado.
- **Gerencia Excelencia Operacional:** Es la gerencia responsable de la optimización de los recursos de la compañía. Está compuesta por las subgerencias de Sistema de Gestión Integrado (SGI), Performance y Digital, y Control interno, que son descritas a continuación:
 - **Sistema de Gestión Integrado (SGI):** Es el responsable de gestionar temas relacionados a las normas de calidad, medioambiente, salud y seguridad laboral. Hace el seguimiento de las certificaciones en calidad y las normativas ISO.
 - **Performance y Digital:** Contacto directo con la operación donde se establecen procesos de optimización de los recursos, establecen indicadores operacionales para la alta gerencia y para los supervisores de cada contrato, levanta procesos ineficientes y propone mejoras en base a los indicadores de productividad.
 - **Control Interno:** Responsable de la documentación de procesos y la comunicación de estos a toda la organización

Para el área de operaciones, no existe una gerencia como tal, con un único responsable de las cuatro divisiones, ya que es al Gerente General a quien le reportan los distintos Gerentes de Divisiones. A continuación, se realiza un listado de las Subgerencias de cada División y la descripción detallada de Cities, Communities and Properties, que es la división seleccionada para enfocar el estudio.

- **División Cities, Communities and Properties:** Esta división incluye las subgerencias de Eficiencia Energética, Operaciones Eléctricas, Mantenimiento Eléctrico y Telecomunicaciones y Redes MT/BT. La descripción de cada subgerencia es la siguiente:
 - **Eficiencia Energética:** Responsable por los contratos relacionados a la eficiencia energética, uso de energías renovables y nuevas fuentes energéticas.

- **Redes Eléctricas:** Responsable de las operaciones de transmisión eléctrica.
 - **Mantenimiento Eléctrico y Telecomunicaciones:** Responsable de contratos relacionados con el mantenimiento eléctricos de diversos clientes, en especial de transporte público, y del área de Telecomunicaciones, a través de la atención a clientes en instalación, post venta y construcción.
 - **Redes MT/BT:** Hace referencias a las redes de Media Tensión (MT) y Baja Tensión (BT), donde se especializa en el diseño, instalación y mantenimiento de líneas de baja y media tensión, y también realiza obras en las cuales estén implicadas reformas en el sistema de distribución.
- **División Industrias:** Incluye las subgerencias de:
 - **Minería**
 - **Energía**
 - **Industrias**
 - **Mantenimiento mecánico**
 - **División Proyectos:** Incluye las subgerencias de:
 - **Ingeniería**
 - **Montaje**
 - **División Tecnología** Incluye las subgerencias de:
 - **Operaciones**

9.2. Flujo de actividades

Como atributo de la propuesta de valor, se elige la continuidad operacional, debido a que el *core* del negocio es la atención a clientes y consumidores finales, por lo tanto, el tiempo de respuesta y la calidad del servicio son claves para mantener la alianza con los clientes y reducir los costos asociados a multas contractuales, que afectan económicamente a la empresa y dañan la reputación de la organización con los actuales clientes y reducen las probabilidades de nuevos negocios.

Las actividades que engloban el atributo seleccionado se pueden resumir en las siguientes:

- Control de inventarios

- Recambio de activos (flota, maquinaria y herramientas mayores)
- Mantenimiento preventivo y correctivo de los activos

Para asegurar la disponibilidad de recursos, las Gerencias de Administración y Finanzas, en específico la Subgerencia de Servicios de Negocios y la gerencia de operaciones representada por la División Cities, Communities and Properties, realizan las siguientes actividades claves:

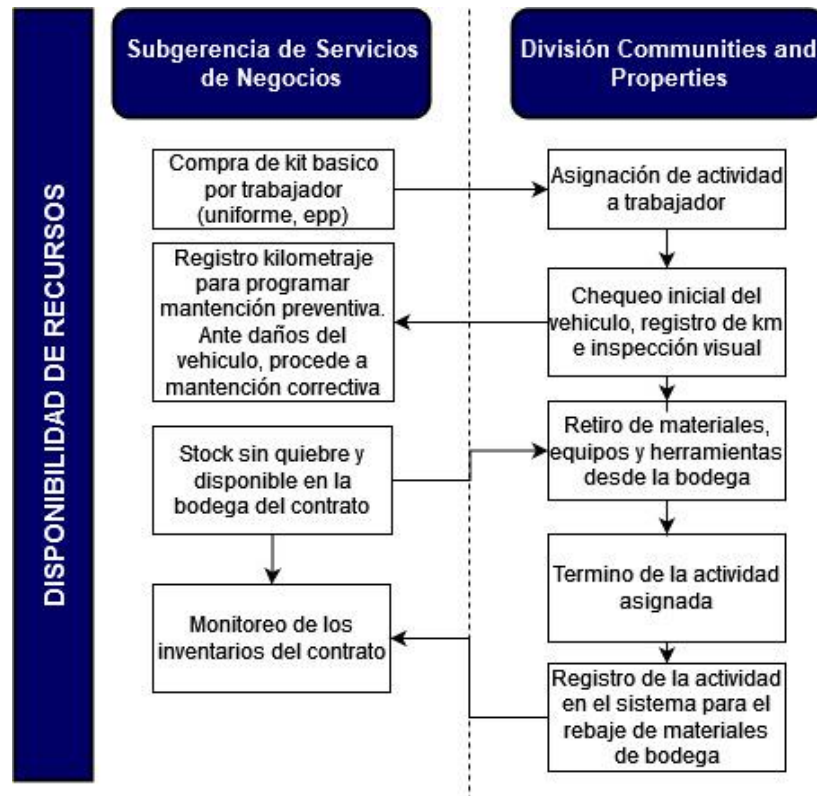
- **Actividades de la Subgerencia de Servicios de Negocios:** Es la encargada del abastecimiento y logística de la operación, velando por las compras de todos los activos, tanto de flota, maquinaria y herramientas mayores, monitorean los inventarios de cada contrato, con especial foco en los quiebres de activos críticos. Además, tienen directa relación con los proveedores, negociando condiciones de pago y plazos, tanto de activos como aquellos que realizan las mantenciones preventivas y correctivas de la flota y maquinas.
- **Actividades de la División Cities, Communities and Properties:** Al ser una división de operaciones, su principal foco es en la disponibilidad de los trabajadores, quienes operan la flota y maquinaria en los contratos. Es responsabilidad de la operación informar cuando un activo no se encuentra disponible por falla mecánica, robo o perdida. Además, debe actualizar en línea los stocks de materiales en bodega para su oportuna reposición y también informar el kilometraje de sus vehículos.

Las relaciones entre ambos departamentos para asegurar la disponibilidad de activos se muestran en la Ilustración 27, poniendo como ejemplo estandarizado las principales tareas de un trabajador.

Las dos gerencias estudiadas son claves para el mantenimiento del atributo seleccionado de disponibilidad de recursos, cumpliendo principalmente con las actividades ejemplificadas en la Ilustración 27.

El criterio de selección de las dos subgerencias radica en lo multidisciplinarias que son, por lo que se utiliza una parte de cada gerencia madre para realizar el despliegue a las áreas operativas.

Ilustración 27: Flujo de actividades relacionadas a la continuidad operacional



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analizan otras contribuciones hacia los objetivos organizacionales donde participan estas gerencias.

9.3. Selección de las funciones a analizar

Las dos gerencias estudiadas anteriormente realizan otras actividades que son fundamentales para la organización, tanto como la disponibilidad de recursos a nivel de procesos, como en las otras perspectivas analizadas en el mapa estratégico.

Las actividades adicionales son:

- **Subgerencia de Servicios de Negocios:** Tiene como responsabilidad administrar todos los servicios generales de las bases de operación, como el arriendo, negociación de tarifas buscando los menores costos y seguimiento de los costos de agua, luz, gas velando por el uso responsable de estos recursos.

En paralelo, el Departamento de Compras busca proveedores, negocia precios y plazos de entrega, velando por el cumplimiento de indicadores y reducción de costos. El Departamento de Abastecimiento tiene como objetivo seguir en línea los inventarios de cada operación, informar a compras la reposición de para cada bodega. Finalmente, el Departamento de Flota registra los chequeos de cada vehículo, identificando los kilómetros recorridos, programar mantenencias preventivas, ante siniestros, tales como choques, golpes o robos, se deben realizar mantenencias correctivas o la reasignación de un vehículo.

- **División Cities, Communities and Properties (Operaciones):** Esta división está compuesta por varios negocios que operan en un 80% de la misma manera. El personal de terreno y su centro de comando (supervisor, capataz o coordinador de operaciones) coordinan las actividades diarias, donde todos comienzan juntando lo necesario para dirigirse al domicilio o faena, pedir los materiales a la bodega o recibirlos en terreno, realizar la actividad y devolverse a la base de operaciones para cuadrar materiales y equipos. Como operaciones es vital velar por la eficiencia en costos, mantener o mejorar la calidad de servicio, reportar los incidentes de manera oportuna a las áreas de apoyo.

Los principales desafíos que la organización necesita resolver en términos de alineamiento y coordinación de ambas gerencias son:

- **Problemas detectados en el alineamiento horizontal:** La disciplina y organización diaria del personal técnico, para realizar todos los procesos al inicio de la jornada dependen de la prolijidad y voluntad de hacerlos, tendiendo a culpar a las áreas de soporte por no tener sistemas en línea automáticos. Por otra parte, las áreas de soporte, como es el Departamento de Abastecimiento y Compras, buscan las mejores condiciones con los proveedores disponibles. Sin embargo, si el área de operación no informa a tiempo los consumos de inventario o de las próximas necesidades de materiales, se generan atrasos y posiblemente aumento de costos. A partir de lo anterior, se debe abordar los principales conflictos organizacionales (potenciales o reales) que surgen entre las áreas de apoyo y la operación, en especial al tener tan variados y diversos negocios que dependen del mismo staff administrativo.

9.4. Modelo de despliegue de la estrategia

Según Kaplan y Norton (2008), para lograr el alineamiento de todas las áreas de la empresa con el mapa estratégico utilizan una metodología llamada “desdoblamiento” o “despliegue” de la estrategia, la cual consiste en llevar el CMI de la compañía a las distintas unidades organizacionales para asegurar que estas estén generando valor. Esta metodología además de conseguir alineamiento vertical podría conseguir alineamiento horizontal si se incluyen acuerdos de prestación de servicio desde una gerencia a otra.

Según Caprile (2020), para llevar a cabo del desdoblamiento o despliegue del CMI a la subgerencia de Servicios de Negocios y a la Operación (representado por la división Cities, Communities and Properties) debe asegurarse cumplir con cuatro principios: Uso para la gestión, transversalidad, influencia (o contribución) y orientación al negocio. Existen otras divisiones dentro de la organización, pero para efectos de este proyecto sólo se consideran estas dos. el procedimiento para elaborar los cuadros de mando para cada gerencia es el siguiente:

1. Hacer una lista con todos los objetivos del CMI, para así revisar la relación de estos objetivos con el área analizada.
2. Definir los objetivos transversales del CMI, estandarizándose su medición para cada área, asegurando que todos los que correspondan no sean omitidos dentro del tablero de dicha función.
3. De todos los objetivos del CMI (incluyendo los transversales), identificar en cuáles objetivos el área tiene algún grado relativamente importante de influencia, es decir, capacidad de contribuir. Es importante notar que no sólo entran los objetivos que son intrínsecamente propios del área; todos en los que se requiera su contribución.
4. Proponer los objetivos del área (“objetivos funcionales”) que respondan a los “requerimientos” provenientes desde los objetivos del CMI de la empresa (“objetivos organizacionales”) identificados en el paso 1. Estos objetivos funcionales manifiestan la forma explícita en la que el área va a contribuir con el objetivo organizacional, contribución que se puede dar de una de las siguientes formas, en cada objetivo:

- Se determina cuales objetivos bajan directamente desde del cuadro de mando integral estratégico hasta los cuadros de mando de las gerencias. Estos objetivos se denominan *iguales*.
 - Se determina que objetivos bajan de manera específica, cambiando parcialmente, es decir, sólo una parte de este objetivo estratégico le corresponde a esta gerencia. Estos objetivos se denomina *hijos*
 - Se determinan nuevos objetivos que no provienen del CMI estratégico, sino que son utilizados dentro de la gerencia para lograr alinear los objetivos del área. Estos objetivos se denominan *nuevos* (el tablero no los contiene de forma explícita, porque el área es la única que los necesita para gestionar a su equipo)
5. Para cada objetivo funcional, diseñar su(s) KPI(s), métricas y metas, utilizando la misma metodología ocupada para diseñar el tablero de la empresa (CMI).

9.5. Definición de los desempeños de las unidades funcionales

Según Kaplan y Norton (2008), los tableros de control se focalizan en el desempeño local de las gerencias, informando las mejoras continuas, que resuelven problemas, de los trabajadores del mismo departamento y que son claves para la gestión y mejora de procesos.

En primer lugar, para identificar la contribución de las gerencias seleccionadas con cada objetivo estratégico del CMI se realiza una matriz de impacto que contiene todos los objetivos, indicando si contribuye o no a la consecución de estos (Tabla 28)

Tabla 28: Matriz de contribución por gerencia

Perspectiva	Objetivos	Contribución	
		Subgerencia de Servicios de Negocios (Administración y Finanzas)	División Cities, Communities and Properties (Operaciones)
Financiera	O1: Aumentar los ingresos desde distintos negocios	NO	NO
	O2: Incrementar la eficiencia en costos	SI	SI
	O3: Maximizar rentabilidad	SI	NO
Clientes	TEMA 1: INNOVACIÓN EN SERVICIOS		
	O1: Entregar soluciones integrales	NO	NO
	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL		
	O1: Asegurar la continuidad operacional	SI	SI
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES		
	O1: Reducir la huella de carbono en cada negocio	SI	SI
Procesos	TEMA 1: INNOVACIÓN EN SERVICIOS		
	O1: Crear mix de servicios por cartera de clientes	NO	NO
	O2: Aumentar oferta de servicios	SI	SI
	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL		
	O1: Fortalecer relaciones comerciales con los clientes	NO	SI
	O2: Mantener el nivel de eficiencia en las distintas operaciones	SI	SI
	O3: Maximizar el rendimiento del equipo comercial	NO	NO
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES		
	O1: Incluir el uso de ERNC en todas las operaciones del grupo	SI	NO
Aprendizaje y crecimiento	TEMA 1: INNOVACIÓN EN SERVICIOS		
	O1: Desarrollar competencias técnicas acorde a las necesidades del mercado	NO	SI
	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL		
	O1: Mejorar la disponibilidad de los principales recursos operativos	SI	SI
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES		
	O1: Generar cultura de cuidado por el medio ambiente y uso de ERNC	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber seleccionado aquellos objetivos en que si tienen contribución las gerencias escogidas, se procede a realizar los cuadros de mando (CM) de cada una.

9.6. Diseño del sistema de medición de las unidades

A continuación se realiza el cuadro de mando para las dos gerencias seleccionadas: Subgerencia de Servicios de Negocios (perteneciente a la Gerencia de Administración y Finanzas) y a la División Cities, Communities and Properties (representando a la Gerencia de Operaciones).

La presentación de los objetivos de cada gerencia y su relación con los objetivos estratégicos centrales les entrega a los gerentes una guía sobre cómo su trabajo y su desempeño afecta de manera directa en la consecución de los objetivos de la compañía. (Niven, 2003)

9.6.1. Elaboración del Cuadro de Mando: Subgerencia de Servicios de Negocios

En un comienzo se presenta la relación entre los objetivos del CMI donde contribuye la gerencia por cada perspectiva del mapa estratégico, identificando que tipo de objetivos se desprenden. Finalmente se realiza el cuadro de mando para la gerencia en estudio.

Definición de los objetivos para la subgerencia de Servicio de Negocios

El CM de la subgerencia de Servicios de Negocios se presenta por perspectiva de impacto en el cuadro de mando integral estratégico según la metodología de desdoblamiento de Kaplan y Norton (2008):

- **Perspectiva Financiera y de Clientes**

Respecto a la perspectiva financiera, la subgerencia de Servicio de Negocios tiene incidencia en la eficiencia en costos junto con maximizar la rentabilidad debido a que se encarga de las compras y negociaciones con los proveedores, pudiendo llegar a menores costos, mejores plazos de entrega y una respuesta rápida ante eventuales pedidos (Tabla 29)

Respecto a la perspectiva de clientes, la subgerencia debe velar por la disponibilidad de recursos, tanto en compras como en mantención de la flota. Además, buscar la reducción de la huella de carbono al contar con flota eléctrica o híbrida y monitorear los consumos de recursos energéticos en cada sede de operaciones, con planes de reducción de residuos, consumo de agua, luz y gas, entre otros (Tabla 29)

Tabla 29: Impacto Subgerencia de Servicios de Negocios en la perspectiva financiera y de clientes

Perspectiva	Objetivo CMI	Objetivo área	Tipo
Financiera	O2: Incrementar la eficiencia en costos	Obtener precios por volumen de compras, mejorar plazos de entrega y rápida respuesta ante pedidos no programados	Hijo
	O3: Maximizar rentabilidad		
Clientes	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL		
	O1: Asegurar la continuidad operacional	Asegurar la continuidad operacional	Igual
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES		
	O1: Reducir la huella de carbono en cada negocio	Reducir la huella de carbono en cada negocio	Igual

Fuente: Elaboración propia

- **Perspectiva de procesos**

En esta perspectiva, el impacto de la subgerencia (Tabla 30) va relacionado con los niveles de calidad del servicio entrega, para poder asegurar el aumento en la oferta de servicios con los actuales y potenciales clientes, la empresa debe tener la reputación e imagen compañía de ser la mejor de la industria, buscando diferenciarse de la competencia por las innovaciones en los servicios. Además se debe mantener el nivel de eficiencia en las distintas operaciones e incluir el uso de ERNC en todas las operaciones del grupo

Tabla 30: Impacto de la Subgerencia de Servicios de Negocios en la perspectiva de procesos

Perspectiva	Objetivo CMI	Objetivo área	Tipo
Procesos	TEMA 1: INNOVACIÓN EN SERVICIOS		
	O2: Aumentar oferta de servicios	Mejorar la calidad y disponibilidad de los activos para potenciar la imagen compañía	Nuevo
	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL		
	O2: Mantener el nivel de eficiencia en las distintas operaciones	Mantener el nivel de eficiencia en las distintas operaciones	Igual
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES		
O1: Incluir el uso de ERNC en todas las operaciones del grupo	Incluir el uso de ERNC en todas las operaciones del grupo	Igual	

Fuente: Elaboración propia

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

En esta perspectiva, el impacto de la subgerencia (Tabla 31) está relacionado con mejorar la disponibilidad de los principales recursos operativos y la implementación de planes asociados al cuidado del medio ambiente y uso de ERNC en lo que la gerencia tiene incidencia, es decir, en la reducción del consumo de recursos energéticos de las sedes (luz, agua y gas).

Tabla 31: Impacto de la Subgerencia de Servicios de Negocios en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivo CMI	Objetivo área	Tipo
Aprendizaje y crecimiento	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL		
	O1: Mejorar la disponibilidad de los principales recursos operativos	Mejorar la disponibilidad de los principales recursos operativos	Igual
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES		
	O1: Generar cultura de cuidado por el medio ambiente y uso de ERNC	Implementación de plan de reducción de uso de recursos energéticos en cada sede de operaciones	Hijo

Fuente: Elaboración propia

Cuadro de mando para la subgerencia de Servicios de Negocios

Para el desarrollo del cuadro de mando de la subgerencia de Servicios de Negocios, se consideran los objetivos más importantes donde impacta la subgerencia, indicando las metas que debe cumplir para asegurar el o los objetivos estratégicos de la compañía. Los principales objetivos de la subgerencia son velar por la disponibilidad de recursos, asegurando la continuidad operacional y buscando reducir la huella de carbono e impacto en el medio ambiente.

En la Tabla 32 se presenta el cuadro de mando de la subgerencia de Servicios de negocios.

Tabla 32: Cuadro de Mando Subgerencia Servicios de Negocios

Objetivo área	Indicador área	Métrica	Meta	Frecuencia
Negociar y obtener precios por volumen de compras, mejorar plazos de entrega y rápida respuesta ante pedidos adicionales no programados	Variación de costos presupuestados	$(\text{Costo total del catálogo año actual}) / (\text{Costo total del catálogo año anterior}) \times 100$	<90%	Anual
	Tiempo de respuesta promedio ante requerimientos de la operación	Fecha de ingreso de requerimiento - Fecha de entrega del requerimiento en la bodega	< 7 días hábiles	Mensual
Asegurar la continuidad operacional	Multas por faltas contractuales asociadas a la disponibilidad de activos	$(\text{Multas por disponibilidad de activos por cliente}) / (\text{ingresos del cliente}) \times 100$	<5%	Mensual
Reducir la huella de carbono en cada negocio	Variación en la cantidad de emisión de carbono por cliente	$((\text{Dato Actividad año actual} \times \text{Factor emisión año actual}) / (\text{Dato Actividad año anterior} \times \text{Factor emisión año anterior}) - 1) \times 100$	<100%	cada 2 años
Mejorar la calidad y disponibilidad de los activos para potenciar la imagen compañía	Recambio de activos obsoletos	Cantidad de activos obsoletos / total de activos de la división	0%	Semestral
Mantener el nivel de eficiencia en las distintas operaciones	% Cumplimiento de plan de optimización	% de avance del plan de optimización por área	>10%	Mensual
Mejorar la disponibilidad de los principales recursos operativos				
Implementación de plan de reducción de uso de recursos energéticos en cada sede de operaciones	% Cumplimiento de plan de reducción de uso de recursos energéticos	% de avance del plan por sede	>30%	Semestral
Incluir el uso de ERNC en todas las operaciones del grupo				

Fuente: Elaboración propia

9.6.2. Elaboración del Cuadro de Mando: División Cities, Communities and Properties

Se presenta la relación entre los objetivos del CMI donde contribuye la división por cada perspectiva del mapa estratégico, identificando que tipo de objetivos se desprenden. Finalmente se realiza el cuadro de mando para la división en estudio.

Definición de los objetivos para la división Cities, Communities and Properties

El CM de la división de operaciones se expone por perspectiva de impacto en el cuadro de mando integral estratégico según la metodología de desdoblamiento de Kaplan y Norton (2008):

- **Perspectiva Financiera y de Clientes**

En la perspectiva financiera, el impacto de la división de operaciones mantiene el objetivo del CMI, es decir, debe velar por incrementar la eficiencia en costos de su división.

En la perspectiva de clientes, los objetivos de la División de Operaciones seleccionada es asegurar la continuidad operacional al mantener en buen estado sus activos, disminuir los tiempos promedios de la atención a consumidores finales y los tiempos de respuesta promedio ante fallas de sistemas. Además, debe asegurar el uso eficiente de los activos que emiten contaminantes, como son las camionetas y camiones.

En la Tabla 33 se pueden observar los objetivos en ambas perspectivas.

Tabla 33: Impacto de la división Cities, Communities and Properties en las perspectivas financiera y de clientes

Perspectiva	Objetivo CMI	Objetivo área	Tipo
Financiera	O2: Incrementar la eficiencia en costos	Incrementar la eficiencia en costos	Igual
Clientes	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL		
	O1: Asegurar la continuidad operacional	Asegurar la continuidad operacional	Igual
		Disminuir los tiempos promedios de la atención a consumidores	Nuevo
		Disminuir el tiempo de respuesta ante fallas de sistemas de los clientes y consumidores	Nuevo
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES		
O1: Reducir la huella de carbono en cada negocio	Reducir la huella de carbono en cada negocio de la división	Hijo	

Fuente: Elaboración propia

- **Perspectiva de procesos**

En el caso de la perspectiva de procesos, el objetivo de la División de Operaciones es incrementar los servicios adicionales por clientes, debido al contacto regular entre ambas partes, se pueden detectar nuevas necesidades de los clientes y ofrecer el servicio como un adicional (ingreso extraordinario o adicional del contrato. Esto a su vez se traduce en el resultado de una relación consolidada con el cliente, como se aprecia en la Tabla 34

Tabla 34: Impacto de la división Cities, Communities and Properties en la perspectiva de procesos

Perspectiva	Objetivo CMI	Objetivo área	Tipo
Procesos	TEMA 1: INNOVACIÓN EN SERVICIOS		
	O2: Aumentar oferta de servicios	Incrementar los servicios adicionales por cliente	Hijo
	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL		
	O1: Fortalecer relaciones comerciales con los clientes	Fortalecer las relaciones con los clientes de la división	Hijo
	O2: Mantener el nivel de eficiencia en las distintas operaciones	Mantener el nivel de eficiencia en las distintas operaciones	Igual

Fuente: Elaboración propia

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la división de operaciones debe velar por desarrollar competencias técnicas acorde a las necesidades del mercado, mejorar la disponibilidad de técnicos y personal operativo, junto con los principales recursos. Además, debe transmitir la cultura de cuidado por el medio ambiente y uso de las ERNC a todos los contratos que forman parte de la división.

Los objetivos antes mencionados se resumen la Tabla 35

Tabla 35: Impacto de la división Cities, Communities and Properties en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivo CMI	Objetivo área	Tipo
Aprendizaje y crecimiento	TEMA 1: INNOVACIÓN EN SERVICIOS		
	O1: Desarrollar competencias técnicas acorde a las necesidades del mercado	Desarrollar competencias técnicas acorde a las necesidades del mercado	Igual
	TEMA 2: EXCELENCIA OPERACIONAL		
	O1: Mejorar la disponibilidad de los principales recursos operativos	Mejorar la disponibilidad de técnicos y personal operativo	Hijo
		Mejorar la disponibilidad de los principales recursos operativos	Igual
	TEMA 3: RELACIONAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERES		
O1: Generar cultura de cuidado por el medio ambiente y uso de ERNC	Generar cultura de cuidado por el medio ambiente y uso de ERNC en la división	Hijo	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro de mando para la división Cities, Communities and Properties.

Para el desarrollo del cuadro de mando de la división de operaciones Cities, Communities and Properties, se consideran los objetivos más importantes donde impacta la división, indicando las metas que debe cumplir para asegurar el o los objetivos estratégicos de la compañía. Los principales objetivos de la división son velar por la eficiencia en costos, asegurando la continuidad operacional, fortalecer las relaciones con los clientes y reducir la huella de carbono e impacto en el medio ambiente por parte de su operación.

En la Tabla 36 se presenta el cuadro de mando de la división de operaciones Cities, Communities and Properties.

Tabla 36: Cuadro de Mando división Cities, Communities and Properties

Objetivo área	Indicador área	Métrica	Meta	Frecuencia
Incrementar la eficiencia en costos	Índice de cumplimiento del margen bruto	(margen bruto ejecutado de operaciones) / (margen bruto de operaciones) x100	>=Ppto	Mensual
Asegurar la continuidad operacional	Multas por faltas contractuales	(Multas por cliente) / (ingresos del cliente) x100	<5%	Mensual
Disminuir los tiempos promedios de la atención a consumidores	Promedio de tiempo de atención por orden de trabajo	Tiempo desde que llega al domicilio hasta terminar la actividad	<2 horas	Diario
Disminuir el tiempo de respuesta ante fallas de sistemas de los clientes y consumidores	Promedio de tiempo de respuesta ante una falla técnica	Tiempo desde que se recibe el reclamo hasta que es resuelto o derivado	<24 horas	Diario
Reducir la huella de carbono en cada negocio de la división	Variación en la cantidad de emisión de carbono por volumen de negocio	$\left(\frac{\text{Dato Actividad año actual} \times \text{Factor emisión año actual}}{\text{Dato Actividad año anterior} \times \text{Factor emisión año anterior}} - 1 \right) \times 100$	<100%	cada 2 años
Incrementar los servicios adicionales por cliente	Ingresos adicionales por cliente	(Ingresos reales del cliente) / (ingresos presupuestados del cliente) x100%	>100%	Mensual
Fortalecer las relaciones con los clientes de la división	Variación tasa de reclamos	$\left(\frac{\text{Cantidad de reclamos ingresados por canal formal año actual}}{\text{Cantidad de reclamos ingresados por canal formal año anterior}} \right) \times 100\%$	<85%	Semestral
Mantener el nivel de eficiencia en las distintas operaciones	% Cumplimiento de plan de optimización	% de avance del plan de optimización por área	>10%	Mensual
Desarrollar competencias técnicas acorde a las necesidades del mercado	Cantidad de personal capacitado por perfil de cargo	$\left(\frac{\text{Cantidad de personal capacitado por perfil de cargo}}{\text{total personal a capacitar}} \right) \times 100$	>75%	Semestral
Mejorar la disponibilidad de técnicos y personal operativo	% asistencia	$\left(\frac{\text{Cantidad de técnicos operativos}}{\text{total dotación del contrato}} \right) \times 100$	>85%	Mensual
Mejorar la disponibilidad de los principales recursos operativos	% rotación no programada del personal	$\left(\frac{\text{cantidad finiquitos no programados}}{\text{total personal}} \right) \times 100$	<10%	Mensual
	% disponibilidad de flota por contrato	$\left(\frac{\text{cantidad de flota operativa}}{\text{cantidad total de flota}} \right) \times 100$	>95%	Mensual
Generar cultura de cuidado por el medio ambiente y uso de ERNC en la división	Uso eficiente de los activos contaminantes de la división	$\left(\frac{\text{Cantidad de flota utilizada fuera de horario laboral del contrato}}{\text{Total de la flota disponible del contrato}} \right) \times 100$	<10%	Mensual

Fuente: Elaboración propia

10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS

En este capítulo se desarrolla la evaluación del desempeño y esquema de incentivos en la UEN ENGIE Servicios Chile, comenzando por la descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño en el escenario actual de la UEN, para luego proponer mejoras de este instrumento.

Luego, se identifican los desempeños claves a recompensar y se propone un esquema de incentivos, justificando cómo el nuevo esquema de incentivos cierra las brechas identificadas al principio de presente capítulo respecto de la intensidad, persistencia y dirección (congruencia) del esfuerzo del responsable de cada unidad seleccionada, al mismo tiempo de prevenir otros potenciales comportamientos negativos.

Los incentivos son implementados dentro de las organizaciones con la finalidad de motivar a sus empleados a dirigir sus comportamientos en favor de las metas internas. Los incentivos pueden ser positivos o negativos. Los incentivos positivos incrementan la satisfacción de los empleados, mientras que los negativos no les permiten satisfacer sus necesidades (Anthony y Govindarajan, 2008)

Según Robbins y Judge (2013), para poder identificar la importancia que tiene como predictor del comportamiento de las personas, se debe comenzar por la definición de motivación como “el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. Basado en esta definición, el nivel de motivación de cada persona dependerá del esfuerzo que será capaz de realizar según los objetivos que deba cumplir. Personas motivadas aumentan el grado de compromiso con los objetivos de la empresa, mejoran el desarrollo de sus capacidades, aumentan su creatividad y mejoran su desempeño.

La motivación se genera cuando un individuo tiene metas claras y conocidas que cumplir, pudiendo ser del tipo intrínseca o extrínseca. Estas metas generan el desafío de concretar los objetivos y direccionan el esfuerzo que debe realizar. Sin embargo, para que esto sea efectivo, las metas deben ser alcanzables, ya que si son planteadas desde un inicio como inalcanzables, no hay motivación para hacer ningún esfuerzo para intentar alcanzar la meta.

Robbins y Judge (2013) proponen para definir el concepto de motivación descomponerlo en tres elementos: Intensidad, dirección y persistencia. La *intensidad* hace referencia al nivel

de esfuerzo que se requiere por parte del trabajador para cumplir con la meta deseada, la *dirección* es el establecimiento claro de las metas y la *persistencia* se relaciona con el sostenimiento del esfuerzo en el tiempo. Es decir, una persona que se encuentra motivada de manera correcta por cumplir con los objetivos que le ha propuesto la empresa lo hará realizando el esfuerzo que se requiera para cumplir la meta establecida en el tiempo necesario.

Por otra parte, el esquema de incentivo definido dentro de una organización es la forma de materializar la medición del aporte que cada responsable de área o persona hace al cumplimiento de la estrategia definida para la empresa. Por esta razón, el esquema de incentivo es la última etapa del trabajo estratégico de despliegue de la estrategia dentro de una organización que está construido a través de un sistema de compensación asociado al cumplimiento de metas permite reconocer el esfuerzo que cada persona hace para el logro de dichas metas, que van en directo beneficio del cumplimiento de la estrategia. Dicha estrategia se hace real para el segmento de clientes a través de la propuesta de valor.

Cuando los sistemas de incentivos de las empresas son mal aplicados pueden generar en sus empleados los siguientes comportamientos negativos, según Caprile (2020):

- **Sandbagging:** según Kaplan y Norton (2000) este tipo de comportamiento se produce cuando las empresas pagan los incentivos a través de un pago único por el logro de todos los objetivos y sin escalas medias de cumplimiento. Esta metodología de pago de los incentivos puede generar en los trabajadores comportamientos adversos, ya que la empresa encarga al trabajador un conjunto de objetivos de desempeño a cumplir, pero si el trabajador percibe que no podrá cumplir con alguno de los objetivos, podría no esforzarse en cumplir ninguno de los objetivos restantes, porque sabe que el pago del incentivo está sujeto al cumplimiento global de los objetivos. Este tipo de comportamiento es uno de los más peligrosos ya que el individuo desecha el sistema de incentivos completo.
- **Autoescalamiento:** Este comportamiento hace referencia a que el empleado basa sus decisiones sobre el nivel de esfuerzo que hará en cada objetivo de acuerdo con sus intereses personales. Esto ocurre porque la empresa realiza el pago de los incentivos de manera individual, es decir, un pago por cada objetivo, incluso para los primeros niveles de exigencia. Este tipo de comportamiento son negativos para la empresa ya que todos los objetivos que han sido incluidos en el sistema de

incentivos son realmente importantes y por esto se realiza un pago adicional por su cumplimiento, por lo que resulta negativo que el trabajador decida cuáles desea cumplir o si los cumplirá completos.

- **Mercenarismo:** este tipo de comportamiento se produce en los empleados a los cuáles la empresa paga bonos por el cumplimiento de muchos objetivos, en vez de realizar una compensación por el cumplimiento de un objetivo general. Esta acción por parte de la empresa lleva al empleado a sensibilizarse en extremo por el pago, limitando sus acciones sólo a lo que es recompensado. Además, este tipo de comportamiento también se puede producir en empresas que realizan pagos separados por el cumplimiento de cada objetivo, con esta metodología el empleado puede decidir en cuáles objetivos esforzarse y en cuales no, de igual forma recibirá una compensación por el esfuerzo en los que él decidió.
- **Free-riding:** según Kaplan y Norton (2000) este tipo de comportamiento se produce cuando el empleado no recibe una retribución por sus propias acciones sino que se beneficia del trabajo de los demás. Por lo cual, el trabajador percibe que se esfuerce o no, no influye en el mejoramiento del indicador por el cual le cancelan el bono. Así que el pago del bono no será para este trabajador un incentivo al esfuerzo. Por ejemplo, esto ocurre en organizaciones donde a los empleados se les entregue el bono en base a la antigüedad. (Robbins y Judge, 2013).
- **Indiferencia:** ocurre cuando el bono no genera interés en el empleado ya que no satisface una necesidad. Este tipo de comportamiento podría explicarse a través de la teoría de las expectativas, en la que una persona realiza un esfuerzo para obtener un desempeño que será recompensado, pero esta recompensa debe ser atractiva para este. (Robbins y Judge, 2013).
- **Gaming:** según Kaplan y Norton (2000) las personas prefieren protegerse con objetivos que sean fáciles de lograr y los cuales saben que son capaces de conseguir.

Los comportamientos descritos anteriormente se producen como resultado de un sistema de incentivos que necesita hacer correcciones o ajustes para que sus empleados dirijan sus esfuerzos en alcanzar todos los objetivos que les ha propuesto la organización con el nivel de esfuerzo y constancia deseado.

10.1. Descripción del instrumento de evaluación y compensación del desempeño

En este apartado se realiza una descripción del sistema de evaluación de la UEN en estudio y se explican los elementos que componen el sistema de compensaciones. Al ser tan amplia la UEN ENGIE Servicios Chile, para este capítulo se analiza la división de operaciones Cities, Communities and Properties.

10.1.1. Sistema de evaluación

El modelo actual de evaluación se basa principalmente en evaluaciones anuales realizadas directamente por la gerencia. Existen dos tipos: desempeño personal y cumplimiento de metas de producción.

Las evaluaciones relacionadas al desempeño personal toman en cuenta la evaluación de la jefatura del área y se traduce en un bono anual, que está asociado al cumplimiento de indicadores específicos del área. Las evaluaciones de cumplimiento de metas de producción están orientadas a cargos gerenciales, donde se establecen dichas metas en sus contratos laborales.

10.1.2. Sistema de compensaciones

Según Anthony y Govindarajan (2008), un paquete de compensaciones está compuesto por el sueldo, las prestaciones y los incentivos. Para la UEN en estudio, el sistema de compensaciones está compuesto de los siguientes elementos:

- **Sueldo base:** El sueldo base está sujeto a reajustes anuales de IPC sólo para las gerencias y subgerencias. El resto del personal tiene un sueldo base fijo.
- **Asignaciones:** Corresponde al pago de asignaciones de movilización y alimentación acorde a las entregadas en el mercado.
- **Seguro complementario de salud:** Cubre al trabajador y a las cargas familiares que determine al momento de la contratación
- **Aguinaldo:** Se paga dos veces al año, para fiestas patrias y navidad, dependiendo del nivel del cargo, el monto puede ser proporcional al sueldo base.

- **Bono de gestión y Bono de responsabilidad anual:** La evaluación anual de este bono se realiza en el mes de febrero del año siguiente al período de evaluación (enero a diciembre año anterior).
- **Gratificaciones:** Corresponden al pago de la gratificación legal conforme al artículo 50 del Código del Trabajo, esto es, el 25% de sus remuneraciones y que perciben el tope de 4,75 ingresos mínimos al año.

Respecto a los bonos de gestión y de responsabilidad aplica para toda la gerencia y subgerencias. El cumplimiento de este bono es evaluado en forma directa por el gerente correspondiente. El cumplimiento para el pago de este bono fluctúa entre el 80% y el 120%, según sea la evaluación. Existe además dos días administrativos al año para cada jefatura de libre disposición

La principal crítica a este modelo de compensación es que está basado solamente en incentivos económicos y son exclusivos para cargos gerenciales (gerentes y subgerentes). Los indicadores de las metas cuantitativas que cada responsable tiene incluyen distintas variables (resultados económicos, de clima laboral, de cumplimientos de seguridad, procesos, entre otros), pero su cumplimiento siempre está asociado a una recompensa en dinero. El único reconocimiento no monetario es la premiación anual que se realiza a los contratos y áreas de soporte con mejores resultados en la encuesta de clima laboral internacional Great Place To Work. Otro defecto de este modelo es que los bonos pagados dependen exclusivamente de lo establecido en el contrato laboral, en caso de ganar un concurso interno y obtener una jefatura, no te asegura obtener el derecho a estos bonos.

10.1.3. Descripción del actual esquema de incentivos de la UEN

La base de los bonos son los resultados económicos, encuestas de clima laboral y cumplimientos del área de seguridad. Para el primer caso, se realiza una evaluación individual del trabajador y se determina el monto del bono (establecido por contrato), y se paga solo en caso de tener utilidades (última línea del EERR).

A continuación en la Tabla 37 se muestra como ejemplo el esquema actual de incentivos para los Subgerentes de Operaciones de la división Cities, Communities and Properties, especificando cuales son los ítems por evaluar, su objetivo, unidad, peso y meta. Además se

separa en dos grupos: El primero relacionado con la actividad específica del cargo y el segundo refleja el resultado financiero de la gerencia y de la división.

Tabla 37: Esquema de incentivos actual para la Subgerencia de Operaciones

Ítems		Descripción	Unidad	Peso	Meta
Valor	Margen EBIT	Margen bruto contrato	%	10%	12,6%
		Backlog División siguiente año	MUSD	10%	
Estabilidad	Proyecciones	Utilidad contrato real mayor a 90% de proyección	%	15%	95%
	Seguridad	Índice de Frecuencia	#	10%	2
		Indicador de Hallazgos	%	5%	5%
	Excelencia Operacional	Implementar, operar y proyectar los contratos con paneles de gestión basado en indicadores	%	15%	100%
Prestigio	Relaciones Públicas	Implementación proceso de personas – Relaciones Públicas	%	10%	100%
	Satisfacción de clientes	Encuesta satisfacción de Clientes	%	5%	+5% máx. 95%
	Grate Place To Work (GPTW)	Resultado encuesta GPTW	%	10%	77%
Discrecional		Evaluación de jefatura directa	%	10%	100%
Total				100%	
Ingresos Estimados	Provisión de ingreso / Venta (Promedio del año)		%	35%	1,3
	EBIT Real / Presupuesto Gerencia		%	40%	577.349
	EBIT Real / Presupuesto División		%	25%	
Total				100%	

Fuente: Elaboración propia

10.2. Propuesta del instrumento de evaluación y compensación del desempeño

Luego de explicar el modelo actual de evaluación y compensación del desempeño, se propone un nuevo sistema para la UEN.

Para comenzar, se recomienda utilizar un *trigger* como es el EBITDA para el pago de los bonos, asegura una relación *win-win* entre la empresa y el trabajador. Esto debe ser aplicado para todos aquellos cargos que tengan asociado el pago de bono de gestión.

Todos los objetivos anuales deben ser revisados, así como sus métricas y metas. Esto con el objetivo de que se adapten a las necesidades de la empresa para este período y que induzcan a los trabajadores a un esfuerzo real. Eliminando indicadores que se han mantenido en el tiempo pero que ya no representan un reto sino son parte del sueldo anual de cada trabajador.

10.2.1. Identificación de los desempeños claves a recompensar

Los desempeños claves a recompensar deben basarse en tres partes:

- En primer lugar buscar el alineamiento horizontal, es decir, que los incentivos promuevan la colaboración con el equipo de trabajo y las áreas hermanas de la gerencia. De esta manera la empresa logra motivar el trabajo en equipo, mejorando así la rentabilidad de la gerencia.
- En segundo lugar buscar el alineamiento vertical, vale decir, lograr que el desempeño de una unidad está ligada a la recompensa de la jefatura correspondiente. De esta manera toda la gerencia tendrá mejores resultados y como compañía también se visualizará.
- En tercer lugar recompensar cumplimiento de objetivos financieros y operativos de cada gerencia, junto con estándares de satisfacción de los clientes y ambiente laboral propicio para un buen desempeño.

10.2.2. Propuesta de esquema de incentivos

Por la propuesta de valor definida anteriormente, un esquema de incentivos dirigido solo a las gerencias y no a toda la plana de jefaturas transversales y que está basado sólo en compensación económica e individual no asegura su cumplimiento. Es relevante para la formulación estratégica definida combinar esfuerzos de distintos responsables de área de los procesos internos que impactan en los servicios que reciben los clientes. Por esta razón, dentro de todos los objetivos estratégicos propuestos se analiza para el esquema de incentivos a la subgerencia de Servicios de Negocios y la División de Operaciones Cities, Communities and Properties, porque los objetivos principales a cumplir y que serán de directo impacto en el cumplimiento de la propuesta de valor es la excelencia operacional (proceso que principalmente asegura la continuidad operacional de los clientes) y la disponibilidad de recursos.

Ambos objetivos no pueden ser gestionados en forma separada, se requiere una buena gestión operacional basada en la continuidad operacional. Por esta misma razón se plantea un esquema de incentivos que compense el trabajo que cada responsable realiza y cómo realiza este trabajo, es decir, se propone un esquema de incentivo con dos variables cumplimiento de la continuidad operacional y la disponibilidad de recursos.

Además se propone evaluar indicadores sólo de la salida de los procesos de los tableros de gestión desarrollados. Esta propuesta se fundamenta en que la temporalidad en la cual se relacionan los recursos, procesos y la salida de los tableros de gestión descritos es la misma. El período de evaluación al ser anual permite medir solamente en la salida de los procesos el cumplimiento de todas las relaciones descritas en cada tablero de gestión y le entrega la flexibilidad al responsable para definir internamente cuáles serán los indicadores que deberá controlar de cada una de estas relaciones.

Al estar definido el pago de sus incentivos por la salida del proceso, éste no puede eludir la responsabilidad que tiene por el cumplimiento de dichas relaciones. Los incentivos propuestos se presentan en la Tabla 38

Tabla 38: Esquema de incentivos

Objetivo	Indicador	% premio 1	% premio 2	% de incidencia	Incentivos	% bono global
Continuidad operacional	% de cumplimiento de utilidad y margen presupuestado	>95%	>85%	70%	1. Bono de gestión anual (gerentes, subgerentes, jefes y administradores) medido bajo los nuevos parámetros. 2. Los bonos pagados serán normalizados (se paga en relación con el sueldo percibido n veces)	70%
	% cumplimiento SLA del cliente externo	>90%	>80%	30%		
Disponibilidad de recursos	% de activos operativos en el año respecto del total de activos	>95%	>80%	100%	3. Becas de estudio para el responsable con mejor desempeño. 4. Reconocimientos por mejoras de procesos en los contratos 5. Concursos internos para postulación a cargos de supervisión, jefaturas y gerencias	

Fuente: Elaboración propia

Del esquema de incentivos planteado para cumplir con los objetivos estratégicos (Tabla 38), se pueden identificar dos grupos que pesan sobre la meta global del incentivo un 70%. La

otra parte dependerá de los resultados de las áreas hermanas dentro de la gerencia y del resultado de la jefatura correspondiente. En la Tabla 39 se explica la composición del 30% restante.

Tabla 39: Esquema de incentivos (segunda parte)

Desempeño	Descripción del indicador	% premio 1 y 2	% bono global
Alineamiento vertical	Cumplimiento bono gerente de la división	15%	30%
Alineamiento horizontal	Cumplimiento bono de otras subgerencias dentro de la gerencia evaluada	15%	

Fuente: Elaboración propia

Es de esta manera que el 100% del bono abarca los objetivos estratégicos de la organización y fomenta que se resuelva uno de los principales problemas de control de gestión que es la falta de integración y trabajo colaborativo entre las distintas empresas que conforman al grupo ENGIE.

El esquema de incentivos propuesto está compuesto por dos objetivos considerados para el pago del bono, cada objetivo tiene una meta específica con 2 tipos de premios. Si se consigue el mínimo solicitado la persona evaluada recibe un sueldo (premio 1). Pero si realiza un esfuerzo adicional y llega a su meta máxima recibe dos sueldos (premio 2).

10.3. Justificación del esquema de incentivos

El esquema de incentivos propuesto cumple con alinear la Gerencia de Operaciones de la División Cities, Communities and Properties con los objetivos de la organización. De esta manera logra resolver los problemas de control gestión identificados:

- Logra crear un proceso formal y unificado en el desarrollo de la estrategia, consolidando los objetivos propios de cada negocio y adaptando sus pilares fundamentales como una gran organización alineada con sus declaraciones estratégicas y propuesta de valor.

- En relación con el problema de la autonomía de cada unidad de negocio, la UEN ENGIE Servicios Chile se consolida como una empresa con metas claras y transmitidas a toda la compañía. Además logra un cambio en la cultura organizacional y alinearla con su nueva estrategia. También, la descentralización del grupo ha conseguido que se orienten a la integración de la cultura ENGIE en toda la organización con incentivos claros y que motivan a lograr un mejor desempeño.

Los problemas de control de gestión resueltos en este capítulo son los relacionados con el sistema de incentivos actual de la UEN descritos en la Tabla 40, la cual hace mención al Gaming, Autoescalamiento, Sandbagging, Mercenarismo e Indiferencia:

Tabla 40: Problemas de incentivos

Problema de Control de Gestión	Conducta negativa	Solución propuesta
Exceso de indicadores de desempeño	Gaming y/o mercenarismos	Agrupar los principales indicadores en dos grandes grupos.
Pagos individuales o por objetivo	Mercenarismo, autoescalamiento y/o Sandbagging	Pago único por el cumplimiento de todos los indicadores, para que tengan la misma motivación para cumplirlos todos y no desechar algunos.
Factores externos	Indiferencia	Eliminar los factores externos que afectan el desempeño durante el periodo de evaluación del empleado.

Fuente: Elaboración propia

11. CONCLUSIONES

Durante este capítulo se busca demostrar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, reforzar la justificación, específicamente cómo se hizo cargo de los problemas de control de gestión planteados. Además realizar recomendaciones para que el proyecto tenga éxito en una eventual implementación.

11.1. Cumplimiento de objetivos

Los objetivos del documento han sido cumplidos, destacando los siguientes procesos:

- Análisis crítico de la misión, la visión y los valores del Grupo ENGIE y proponer las declaraciones estratégicas para ENGIE Servicios Chile.
- Análisis del entorno (externo e interno) en que se desenvuelve ENGIE Servicios Chile. Para el análisis externo se utiliza la herramienta PESTEL y para el interno se utiliza el análisis de recursos y capacidades. Lo anterior permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes, planteando estrategias para cada una de éstas.
- Propuesta de valor, identificando sus principales atributos para definir el modelo de negocios de modo de cumplir los objetivos estratégicos de manera rentable y sostenible en el tiempo.
- Mapa estratégico con los objetivos de cada perspectiva y relacionarnos según su causa-efecto. Además, definir los ejes estratégicos que facilitan el cumplimiento de dichos objetivos.
- Cuadro de mando integral que ayude a la formulación de indicadores para medir los distintos objetivos planteados en el mapa estratégico, se hace cargo de los problemas de alineamiento horizontal y vertical dentro de la organización.
- Tableros de control para las unidades funcionales pertenecientes a la división Cities, Communities and Properties, con el fin de operacionalizar la estrategia y otra gerencia donde hay una interacción bidireccional. Se hace cargo de los problemas de alineamiento vertical al conectar sus objetivos con los del cuadro de mando

integral y aporta mejoras en los problemas de alineamiento horizontal entre las gerencias.

- Esquema de incentivos para los líderes de la división Cities, Communities and Properties, que permita alinear los desempeños con los resultados esperados.

11.2. Justificación y aporte del proyecto

Los problemas y cuestionamientos detectados inicialmente justifican la realización del estudio, donde destacan los siguientes aportes:

- Se formaliza y unifica el desarrollo de la estrategia de la organización. Principalmente, se plantean criterios únicos y transversales a la UEN, de manera tal de lograr sinergias entre las gerencias. Se proponen distintas alternativas para mejorar el rendimiento de las gerencias, aprovechar sus fortalezas y oportunidades, minimizar las amenazas y debilidades, que se presentan en el entorno y dentro la organización.
- Se plantean soluciones para los problemas en los focos estratégicos y su implementación a nivel de UEN. A través del mapa estratégico, cuadro de mando integral y tableros de control, se impulsa el tema estratégico llamado “relacionamiento con los grupos de interés” donde el foco es el cuidado de las comunidades y el medio ambiente, poniendo especial atención en la descarbonización.
- Además, la descentralización del grupo, y la autonomía que han otorgado a cada unidad hace que todos los cambios y mejoras propuestas se orienten a la integración de la cultura ENGIE en toda la organización.
- Los beneficios para la articulación y alineamiento que se desprenden de la implementación del sistema propuesto son claves para la consolidación de ENGIE Servicios Chile como líder en la industria. Además representa un gran avance en este campo al implementar el uso de ERNC en todas sus operaciones, fijando como meta el cuidado del medio ambiente y la eficiencia de todos sus clientes, partiendo con la implementación de estas medidas en la misma organización. De esta

manera, se ejecuta la estrategia siendo parte de ésta y siendo un referente en la industria.

- Las mejoras al sistema de incentivos propuesto disminuyen la posibilidad de generación de conductas adversas por parte de los empleados al cumplir con sus objetivos y debiesen incrementar la motivación intrínseca, ya que se mejoran aspectos del proceso que podían provocar sentimientos de injusticia o indiferencia en los empleados y la extrínseca ya que se propone un sistema de incentivos de pago único, por lo que para conseguir el bono anual tendrán que cumplir las metas de todos los objetivos.

11.3. Recomendaciones finales

El plan final de recomendaciones para la organización es tomar las siguientes acciones para el que el sistema de control de gestión funcione correctamente:

- Comunicar a toda la organización la estrategia, los nuevos valores, misión y visión así como la propuesta de valor.
- Comunicar y educar a los trabajadores sobre el cuadro de mando integral y el mapa estratégico. Además comunicar como los objetivos de sus gerencias se relacionan directamente con los objetivos estratégicos de la empresa, esto para asegurar el alineamiento de los empleados.
- Comunicar a toda la organización el nuevo sistema de incentivos propuesto, explicando sus beneficios y como se relaciona con la estrategia.
- Realizar reuniones gerenciales de seguimiento del sistema y los indicadores dos veces al año para asegurar el entendimiento del nuevo sistema con los trabajadores. Proponer una instancia para revisar los rendimientos y los incentivos, actualizando periódicamente aquellas áreas que por su naturaleza están sujetos a cambios constantes.
- Finalmente se propone que la estrategia sea revisada de manera anual, a través de reuniones de planificación estratégica.

12. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión* (Duodécima ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Banco Central de Chile. (2020). *Informe de Política Monetaria Marzo 2020*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-marzo-2020>
- Banco Estado. (2020). *¿Qué es FOGAPE?* Recuperado el 22 de Octubre de 2020, de Sitio web Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE): <https://www.fogape.cl/que-es-fogape/>
- Cancino, C. (2012). *MATRIZ DE ANÁLISIS FODA CUANTITATIVO*. Universidad de Chile, Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información, Facultad de Economía y Negocios, Santiago.
- Caprile, A. (2020). *Apuntes de clases*. Universidad de Chile, Magister Control de gestión.
- Cárdenas, L. (7 de Septiembre de 2020). *La Tercera PM*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/guerra-vtr-sernac-empresa-acusa-juicio-popular-y-advierte-quiebra-si-le-ordenan-congelar-cobros-en-planes-de-internet/SIG7AJ72FBGNRHOVF6RFH5QX4A/>
- Carolina. (16 de Octubre de 2018). Nueva ley promueve la autogeneración de energía renovable en las viviendas. *La Serena Online*. Recuperado el 04 de Enero de 2021, de <https://laserenaonline.cl/2018/10/16/nueva-ley-promueve-la-autogeneracion-de-energia-renovable-en-las-viviendas/>
- Deloitte. (2016). *Sector energía III: ERNC, perspectivas y dificultades*. Recuperado el 23 de Octubre de 2020, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/energy-resources/cl-er-estudio-energ%C3%ADa-chile-parte3.pdf>
- Donoso, C. (19 de Julio de 2018). ¿Por qué el proyecto Alto Maipo amenaza la provisión de agua potable para la ciudad de Santiago? *Ladera Sur*. Recuperado el 23 de Diciembre

de 2020, de <https://laderasur.com/articulo/por-que-el-proyecto-alto-maipo-amenaza-la-provision-de-agua-potable-para-la-ciudad-de-santiago/>

El Calbuco. (13 de Julio de 2020). Municipalidades de Chile manifiesta que ha incrementado sus deudas. *El Calbuco*. Recuperado el 1 de Febrero de 2021, de <https://www.elcalbuco.cl/2020/07/municipalidades-de-chile-manifiesta-que-ha-incrementado-sus-deudas/>

El Mercurio. (19 de Agosto de 2020). *Noticias: Ministerio de Bienes Nacionales*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de Sitio Web Ministerio de Bienes Nacionales: <http://licitaciones.bienes.cl/gobierno-licitara-terrenos-para-inversiones-por-us-6-000-millones-en-plan-de-reactivacion/>

ENGIE. (2018a). Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de Sitio web ENGIE: <https://www.engie.cl/engie-adquiere-empresa-de-servicios-cam-y-fortalece-su-oferta-de-soluciones-en-latinoamerica/>

ENGIE. (2018b). *Sitio web ENGIE*. Recuperado el 04 de Octubre de 2020, de <https://engie-energia.cl/wp-content/uploads/2019/05/201808-Codigo-de-conducta-y-etica-de-negocios.pdf>

ENGIE. (2020). *International Presence: ENGIE*. Obtenido de <https://www.engie.com/en/group/who-are-we/international-presence>

Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Saint Paul, Minnesota: West Publishing.

Fajardo, M., & Aparicio, E. (6 de Mayo de 2020). Estallido social y pandemia propician que uso de la bicicleta comience a ganarle terreno al automóvil. *El Mostrador*. Recuperado el 22 de Octubre de 2020, de <https://www.elmostrador.cl/cultura/2020/05/06/estallido-social-y-pandemia-propician-que-uso-de-la-bicicleta-comience-a-ganarle-terreno-al-automovil/>

Generadoras de Chile. (2020). *Generación eléctrica en Chile*. Recuperado el 23 de Octubre de 2020, de Sitio web Generadoras de Chile: <http://generadoras.cl/generacion-electrica-en-chile>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2020a). *Boletín Estadístico: Empleo Trimestral 2020*. Región Metropolitana. Recuperado el 7 de Octubre de 2020, de https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2020/regi%C3%B3n-metropolitana-y-gran-santiago/bolet%C3%ADn-empleo-regi%C3%B3n-metropolitana-trimestre-m%C3%B3vil-junio-julio-agosto-2020.pdf?sfvrsn=71c41081_5

Instituto Nacional de Estadísticas. (2020b). *Separata Técnica Anual 2020*. Recuperado el 7 de Octubre de 2020, de https://www.ine.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/publicaciones-y-anuarios/separatas/anuales/separata-2019.pdf?sfvrsn=4a7591c2_4

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The execution premium*. Buenos Aires: Temas grupo Editorial.

Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral. The Strategy Focused Organization* (Segunda ed.). Barcelona, España: Grupo Planeta.

Melo, H. (27 de Enero de 2019). Industrias y carbono: la huella de Chile en el medioambiente. *El Mostrador*. Recuperado el 04 de Enero de 2021, de <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/01/27/industrias-y-carbono-la-huella-de-chile-en-el-medioambiente/>

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (Agosto de 2018). *Encuesta Casen 2017*. Recuperado el 12 de Enero de 2021, de http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2017/Resultados_pobreza_Casen_2017.pdf

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2020). *Informe desarrollo social 2020*. Gobierno de Chile, Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Recuperado el 12 de Enero de 2021, de https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/Informe_de_Desarrollo_Social_2020.pdf

- Ministerio de Energía. (Junio de 2014). *Agenda de Energía: Un desafío país, progreso para todos*. Recuperado el 6 de Octubre de 2020, de https://www.energia.gob.cl/sites/default/files/agenda_de_energia_-_resumen_en_espanol.pdf
- Ministerio de Energía. (2018). *Ruta Energetica 2018-2022: Liderando la modernización con sello ciudadano*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://www.cne.cl/wp-content/uploads/2018/05/rutaenergetica2018-2022.pdf>
- Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico. (2021). *Instrucciones de uso de la calculadora de huella de carbono de organización alcance 1+2*. Gobierno de España.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Poblete, P., & Carrizo, E. (8 de Agosto de 2019). El fantasma de la automatización del mercado laboral. *La Tercera*. Recuperado el 23 de Octubre de 2020, de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/fantasma-la-automatizacion-del-mercado-laboral/773215/>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- Publimetro. (27 de Febrero de 2020). Evasión al transporte público durante el estallido social aumentó 6,1 puntos. *Publimetro*. Recuperado el 22 de Octubre de 2020, de <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2020/02/27/evasion-al-transporte-publico-estallido-social-aumento-61-puntos.html>
- Reyes, A. (2020). *Licitación de inspección técnica de obras FTTH*. Oferta técnica, ENGIE, Gerencia Comercial y Marketing.

- Reyes, C. (27 de Octubre de 2016). Atelmo tilda de “grave” someter a Estudio de Impacto Ambiental la instalación de antenas. *Bio Bio Chile*. Recuperado el 1 de Febrero de 2021, de <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2016/10/27/atelmo-tilda-de-grave-aprobacion-de-proyecto-que-somete-a-eia-la-instalacion-de-antenas.shtml>
- Rivera, M. (2017). Ciencia e Innovación Tecnológica en el Desarrollo Sostenible. *Revista Energía*. Recuperado el 22 de Octubre de 2020, de <https://revistaenergia.com/9567/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Editorial Pearson.
- Salas, H. (7 de Agosto de 2019). Monopolios naturales y el rol del estado. *La Tercera*. Recuperado el 8 de Marzo de 2021, de <https://www.latercera.com/opinion/noticia/monopolios-naturales-rol-del-estado/771868/>
- Sepúlveda, N., & Miranda, B. (3 de Marzo de 2020). El negocio del coronavirus: Altos precios en clínicas y cobros abusivos por productos en Internet. *CIPER*. Recuperado el 14 de Enero de 2021, de <https://www.ciperchile.cl/2020/03/19/el-negocio-del-coronavirus-altos-precios-en-clinicas-y-cobros-abusivos-por-productos-en-internet/>
- Subsecretaría de Telecomunicaciones. (2020a). *Especial Análisis Tráfico Internet Enero-Junio 2020*. Gobierno de Chile, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones. Recuperado el 22 de Octubre de 2020, de https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2021/01/PPT_Series_JUNIO_2020_V0.pdf
- Subsecretaría de Telecomunicaciones. (2020b). *Estudio realizado por SUBTEL y Deloitte indica que 75% de los chilenos considera que el 5G facilitará el trabajo remoto*. Recuperado el 23 de Octubre de 2020
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica: Teorías y casos* (18 ed.). DF, México: Mc Graw Hill.
- TRENDTIC. (7 de Enero de 2020). *TRENDTIC: Tendencias tecnológicas y Negocios*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://www.trendtic.cl/2020/01/telecomunicaciones-en-chile-94-aumentaron-reclamos/>

13. ANEXOS

13.1. Anexo 1: Análisis del microentorno

Luego de realizar un análisis del macroentorno con el modelo PESTEL, se realiza un análisis del microentorno basado en el modelo de las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia diseñado por Porter (2008), este implica tener un entendimiento de cuáles son los principales factores que afectan la empresa de manera interna incluyendo competidores, proveedores, clientes, nuevos ingresantes, productos sustitutos, etc. Se determina que poder, del nivel de rivalidad y la amenaza en cada punto.

Cabe resaltar que la industria donde está inserta la UEN ENGIE Servicios Chile es muy amplia y cambia de acuerdo con la División de Operaciones que se examine. Es por esta razón que este análisis se centrará en la División Cities, Communities and Properties, específicamente en la subgerencia de Redes Eléctricas y Telecomunicaciones.

- 1. Rivalidad entre los competidores (nivel medio):** La industria donde participa ENGIE Servicios Chile, específicamente la división Cities, Communities and Properties se compone principalmente de la tercerización de los servicios. Esto quiere decir que los negocios del grupo son prestados a terceros, a modo de contratista, en una actividad determinada.

Para adjudicar un nuevo contrato, se compite con varias otras empresas que también buscan ganar el proceso. Esta competencia es muy intensa y fuerte ya que todos los participantes entregan su mejor oferta, algunos de los criterios de evaluación son el precio, experiencia en la industria y el valor agregado que cada uno puede entregar. Al momento de adjudicar el contrato a una empresa el riesgo disminuye pero no desaparece, puesto que ante alguna falta grave establecida en el contrato, el mandante puede finalizarlo y cambiar a la empresa escogida.

- 2. Amenaza de nuevos entrantes (nivel medio-bajo):** Cuando una empresa adjudica un contrato con un mandante, el riesgo de perderlo disminuye pero nunca desaparece, ya que los contratos suelen tener cláusulas de termino anticipado ante faltas graves. En este caso si el servicio prestado no cumple con las condiciones pactadas en el contrato, se

busca a las otras empresas que participaron en la postulación y se ofrece a la siguiente en la lista.

Por otra parte, si el servicio prestado cumple con lo establecido en el contrato, existe la posibilidad de extender el contrato o agregar nuevas actividades, por lo tanto la amenaza de nuevos entrantes en este nivel es muy bajo.

- 3. Amenaza de productos sustitutos (nivel medio):** Al tratarse de una industria que se basa en la tecnología, los avances en este ámbito hacen que la amenaza de productos sustitutos siempre este presente. Este riesgo es de carácter medio ya que las adjudicaciones consideran un periodo de años y por una actividad específica, cuando los avances tecnológicos, como por ejemplo el lanzamiento de la red 5G, obligan a cambiar parte del contrato lo que hacen los mandantes es lanzar un nuevo concurso donde aplican nuevas condiciones y todas las empresas disponibles, incluyendo a la que ya tiene adjudicado el contrato, pueden participar y ofrecer una nueva propuesta.
- 4. Poder de negociación de los clientes (nivel alto):** Los principales clientes de ENGIE Servicios Chile son empresas privadas y/o públicas, las cuales plantean cuál es su necesidad, la publican y esperan ofertas según el procedimiento que corresponda. Es por este motivo que los mandantes tienen un poder de negociación alto, principalmente los privados, ya que ellos deciden cuáles son las condiciones que van a poner, los requisitos necesarios para postular y a que empresa le darán el contrato.
- 5. Poder de negociación de los proveedores (nivel medio-alto):** Existen dos casos: El primero es cuando el mandante solicita dentro del contrato un producto o material específico que sólo vende uno o muy pocos proveedores. En este escenario, el poder del proveedor es alto puesto que sólo él tiene el producto que solicita el mandante y puede establecer el precio que más le convenga. En el segundo caso ocurre cuando son productos genéricos o bien de libre venta, donde se puede negociar precios mayoristas y buscar el más barato dentro de la calidad que se necesita.