

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LA SANTÍSIMA CONCEPCIÓN  
Facultad de Ingeniería  
Departamento de Ingeniería Industrial



**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA VENTAS Y  
SERVICIOS TÉCNICOS DE INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL  
INDUSTRIAL, CÍA LTDA.  
(VESET)”**

**PAULINA IVANNA CABRERA VALENZUELA**  
INFORME DE PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
**INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**Profesor guía:**  
Alberto Loosli W.

**Profesor informante:**  
Cristian Oliva.

Concepción, 2018

*“El que atiende a la palabra, prospera.  
¡Dichoso el que confía en el Señor! ”*

**Proverbios 16:20**

*Dedicado a mis padres; Pablo e Irene.*

## Contenido

Agradecimientos .....	7
Resumen .....	8
Abstract .....	9
Índice de tablas .....	10
Índice de ilustraciones.....	11
1. Introducción .....	12
1.1 Descripción de la empresa.....	12
1.2 Historia de la empresa.....	13
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo general .....	14
1.3.2 Objetivos específicos .....	14
1.4 Justificación del estudio, problema a solucionar.....	14
1.5 Delimitación del problema .....	15
1.6 Marco de la planificación estratégica .....	16
1.6.1 Planificación Estratégica .....	16
1.6.2 Herramientas de análisis .....	17
1.6.2.1 Cinco fuerzas de Porter.....	17
1.6.2.2 Cadena de valor .....	17
1.6.2.3 FODA.....	17
1.6.3 Estrategias .....	18
1.6.4 Indicadores de desempeño.....	18
1.7 Metodología.....	19
1.7.1 Fuentes de información .....	19
1.7.2 Recopilación de antecedentes .....	19
1.7.3 Metodología objetivo específico 1 .....	20
1.7.4 Metodología objetivo específico 2 .....	22
1.7.5 Metodología objetivo específico 3 .....	24
2. Planificación estratégica Institucional.....	24
2.1 Declaración de la visión.....	24
2.2 Declaración de la misión.....	25

2.3	Filosofía de la empresa .....	26
2.4	Políticas de calidad, seguridad y salud ocupacional .....	26
2.5	Valores de la empresa .....	27
2.5.1	Valores y cultura organizacional.....	28
3.	Identificación de negocios.....	28
3.1	Segmentación de negocios.....	28
3.1.1	Área de Instrumentación.....	28
3.1.2	Área de Mantenimiento Industrial .....	29
3.1.3	Área de Ingeniería y desarrollo .....	29
3.2	Definición de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) .....	30
3.3	Comentarios de definición de UEN .....	32
3.4	Justificación de la toma de decisión de una sola UEN .....	33
4.	Análisis Funcional .....	35
4.1	Diagnóstico Funcional.....	35
5.	Planificación Estratégica de Negocios .....	37
5.1	UEN: Instrumentación, mantenimiento industrial e ingeniería y desarrollo.....	38
5.1.1	Misión de la UEN .....	38
5.1.2	Análisis Interno.....	38
5.1.2.1	Aplicación esquema de Portafolio.....	38
5.1.2.1.1	Actividades de Apoyo.....	39
5.1.2.1.1.1	Infraestructura de la firma .....	39
5.1.2.1.1.2	Manejo de recursos humanos .....	39
5.1.2.1.1.3	Desarrollo de tecnología .....	40
5.1.2.1.1.4	Adquisiciones .....	40
5.1.2.1.2	Actividades Primarias .....	41
5.1.2.1.2.1	Logística interna .....	41
5.1.2.1.2.2	Operaciones.....	41
5.1.2.1.2.3	Logística externa .....	42
5.1.2.1.2.4	Marketing.....	42
5.1.2.1.2.5	Servicio post venta .....	42
5.1.3	Análisis Externo.....	43
5.1.3.1	Aplicación esquema de Portafolio.....	44

5.1.3.1.1	Poder de negociación de los clientes .....	44
5.1.3.1.2	Poder de negociación de los proveedores .....	46
5.1.3.1.3	Rivalidad entre competidores.....	48
5.1.3.1.4	Amenaza de nuevos participantes .....	49
5.1.3.1.5	Amenaza de sustitutos.....	51
5.1.3.1.6	Resumen del Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	53
5.1.4	Análisis FODA.....	54
5.1.4.1	Fortalezas.....	54
5.1.4.2	Oportunidades.....	55
5.1.4.3	Debilidades.....	55
5.1.4.4	Amenaza .....	56
5.1.5	Definición de la estrategia genérica .....	57
5.1.6	Desafíos de la empresa .....	57
5.1.7	Definición de las estrategias específicas.....	58
5.1.8	Factor Clave.....	60
5.1.8.1	Factor clave perspectiva Financiera .....	60
5.1.8.2	Factor clave perspectiva Clientes.....	60
5.1.8.3	Factor clave perspectiva Procesos internos .....	61
5.1.8.4	Factor clave perspectiva Crecimiento y aprendizaje .....	61
5.1.9	Propuesta de Indicadores de control de gestión.....	61
5.1.9.1	Perspectiva financiera.....	62
5.1.9.2	Perspectiva clientes .....	63
5.1.9.3	Perspectiva procesos internos.....	64
5.1.9.4	Perspectiva crecimiento y desarrollo.....	65
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	66
6.1	Conclusiones .....	66
6.2	Recomendaciones.....	67
7.	Referencias Bibliográficas .....	68
ANEXOS.....		70
Anexo A .....		71
Productos .....		71
Representaciones.....		72

Cientes ..... 72  
Competidores ..... 72

## Agradecimientos

Agradecer a Dios, que es el pilar fundamental de mi vida.

No existen palabras que expresen completamente mi gratitud hacia mis padres Pablo e Irene, por su esfuerzo, sacrificio, dedicación y amor.

Agradecer a mi hermana Isabel, por creer en mí.

A Julio, mi novio, por su comprensión, cariño y apoyo en cada paso de mi carrera.

A mis amigos, por incentivar mis largas noches de estudio durante todos estos años.

A todos los integrantes de mi gran familia y hermanos de fe, por cada una de sus oraciones.

A cada uno de los profesores que aportaron con conocimientos y metodologías, logrando terminar con éxito cada uno de los semestres cursados.

Por último, a Don Luis Navarro, por su disposición y tiempo para desarrollar cada aspecto de la planificación estratégica.

## Resumen

Este proyecto propone un plan estratégico para VESET Y CÍA LTDA. dedicada a la venta y servicio técnico de instrumentación y control industrial en Concepción.

El proyecto comienza con antecedentes generales de la empresa y una breve descripción de su funcionamiento. Posterior a ello, se realiza la planificación estratégica institucional, donde se definirán los lineamientos estratégicos que darán la base para el desarrollo de este trabajo.

Este análisis dará herramientas básicas para que el gerente de la compañía trabaje de manera eficiente, logrando un crecimiento sustentable al convertir sus recursos en fortalezas y aprovechando las oportunidades que el entorno le ofrece. A su vez, el crecimiento sustentable dependerá de la capacidad que tenga para aminorar las amenazas y hacer frente a las debilidades que presenta la compañía.

La planificación estratégica ayudará a la toma de decisiones, mejorando y contribuyendo a fortalecer el equipo directivo para convertir la misión y estrategia en resultados tangibles, logrando alcanzar en el largo plazo una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

## Abstract

This Project proposes a strategic plan for VESET Y CÍA LTDA, dedicated to the sale and technical service of instrumentation and industrial control in Concepcion.

The project begins with a general background of the company and a brief description of its operation. After that, institutional strategic planning is carried out, where the strategic guidelines that will provide the basis for the development of this work will be defined.

This analysis will provide basic tools for the company manager to work efficiently, achieving sustainable growth by converting their resources into strengths and taking advantage of the opportunities that the environment offers. In turn, sustainable growth will depend on the ability to reduce threats and address the weaknesses presented by the company.

Strategic planning will help decision-making, improving and contributing to strengthen the management team to turn the mission and strategy into tangible results, achieving a sustainable competitive advantage over time in the long term.

## Índice de tablas

Tabla 1.1: Definición de Unidades Estratégicas de Negocio .....	21
Tabla 1.2: Situación actual y futura para construir misión. ....	22
Tabla 2.3: Situación actual y futura de VESET .....	25
Tabla 3.4: Definición de UEN.....	31
Tabla 5.1: Análisis Poder de negociación de los clientes .....	44
Tabla 5.2: Análisis Poder de negociación de proveedores.....	46
Tabla 5.3: Análisis Rivalidad entre competidores .....	48
Tabla 5.4: Análisis Amenaza nuevos participantes .....	50
Tabla 5.5: Análisis Amenaza de sustitutos .....	51
Tabla 5.6: Propuesta indicadores perspectiva financiera .....	62
Tabla 5.7: Propuesta indicadores perspectiva clientes .....	63
Tabla 5.8: Propuesta indicadores perspectiva procesos internos .....	64
Tabla 5.9 : Propuesta indicadores perspectiva crecimiento y desarrollo .....	65

## Índice de ilustraciones

Ilustración 4.1: Estructura Funcional .....	35
Ilustración 5.2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	53

# 1. Introducción

## 1.1 Descripción de la empresa

VESET es una empresa dedicada a la comercialización de artículos eléctricos, electrónicos y de instrumentación, fundada en Concepción en Marzo de 2007, Chile y cuyo propósito es proporcionar un nuevo referente para satisfacer los requerimientos en equipos de control y automatización para la industria regional.

Es representante oficial de la Línea Motion Drives de Danfoss (Variadores de Frecuencia y Partidores Suaves) para la VI, VII y VIII regiones de Chile, así como también de otros productos de esta línea tales como aquellos asociados al área de controles industriales.

Además, cuenta con servicio técnico pre y post venta, el cual es un área destinada a brindar soporte a los vendedores de terreno en todas las líneas de productos del catálogo de la empresa.

Por otro lado, el servicio al cliente entrega apoyo en terreno y laboratorio para dar solución a todo tipo de problemas técnicos y de soporte.

La empresa cuenta con un total de 20 trabajadores.

En cuanto a los márgenes de ventas, aproximadamente el 96% proviene de las ventas, y sólo el 4% del servicio técnico. En el año 2016 las ventas netas alcanzaron un valor de 3.675.000 USD\$ anual.

En el anexo A se presentan los productos, representantes de la empresa, clientes y la competencia **(VER ANEXO A)**.

## 1.2 Historia de la empresa

La empresa se fundó en Marzo del 2007 bajo el nombre de VESET y Cía. Ltda.

VESET es una empresa de carácter familiar, ubicada en Lincoyán #1262, Concepción- Chile. Dirigida por su dueño Don Juan Carlos Abrigo, quién luego de trabajar en Electromática durante algunos años, a inicios del año 2007 ve una oportunidad de mercado y a modo de emprendimiento comenzó con lo que hoy se llama VESET.

En sus inicios, todos los trabajadores vinculados a este emprendimiento aportaban en las diversas áreas que se desempeñaba la empresa "todos haciendo de todo", es decir, no existían roles definidos para cada uno de los funcionarios. Con el paso del tiempo, y bajo la visión de Don Juan Carlos Abrigo, surgió la necesidad de obtener la certificación ISO.

Es por esto, que la empresa invirtió y actuó bajo el sistema de gestión de calidad basada en la Norma ISO 9001: 2008.

Gracias a ello, cuenta con prestigiosas marcas de reconocida calidad a nivel mundial, apoyado con un staff de profesionales de vasta experiencia acumulada durante años en la aplicación de tecnologías para mejorar y optimizar los procesos industriales.

Al cabo del tiempo se fueron uniendo nuevas marcas, productos y soluciones tecnológicas a la altura de las empresas del mercado chileno.

Con más de 10 años de experiencia, el propósito de VESET es actuar como un aliado estratégico para sus clientes en el suministro de productos y servicios de instrumentación y control industrial.

Bajo los nuevos requisitos que incluye la Norma ISO 9001:2015, VESET perdió la certificación.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa VENTA Y SERVICIOS TÉCNICOS DE INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL INDUSTRIAL Y COMPAÑÍA LIMITADA (VESET).

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar las unidades estratégicas de negocio y diagnosticar la situación actual de cada UEN.
2. Realizar la planificación de cada una de las UEN para definir la estrategia genérica y específica.
3. Proponer algunos indicadores de gestión para el control y cumplimiento de objetivos de cada UEN.

## 1.4 Justificación del estudio, problema a solucionar.

Pese a la experiencia en las actividades que desarrolla la empresa, VESET presenta deficiencia en el ámbito interno de la organización dado a la falta de planificación en el largo plazo.

Este problema se agrava y pasa a ser de gran relevancia en el momento que la empresa se ve expuesta a la pérdida y no renovación de la certificación ISO en el año 2015.

Tanto la ISO 9001 como la ISO 14001 incorporaron como punto de partida un análisis interno de la empresa, dado que ambas normas se encuentran enfocadas hacia el negocio.

Esto implica que la gerencia debe tomar un alto nivel de compromiso, buscando no sólo que se hable de aspectos técnicos, sino de estrategias de mercado. Para ser más específico, los cambios en la ISO declaran en el punto 6 el requisito de una planificación. Es así como el no poseer misión, visión, objetivos y estrategias hacen imposible el cumplimiento de este requisito, que en la nueva presentación de la ISO9001 e ISO14001 es esencial.

Atendiendo a este punto de vista, en la empresa reconocen que para incrementar su competitividad en el mercado deben interactuar al interior

del mismo con especial dinamismo y efectividad. En efecto, buscan respuestas y alternativas que les permitan sobrevivir y que también satisfagan eventuales expectativas. Por tanto, es de suma importancia obtener la certificación para la empresa, a fin de aumentar la ventaja competitiva.

Todo lo mencionado anteriormente afecta no sólo a los dueños de la sociedad, sino también al personal que tienen a cargo, dado que limitan la eficiencia y sinergia en el trabajo, esto se ve reflejado a que cada trabajador cumple su rol desconociendo los propósitos del alto mando.

La justificación se advierte puesto que quien planea estratégicamente su negocio accede a los elementos prácticos requeridos para ejecutar objetivos, controlar su cumplimiento y verificar los logros.

### 1.5 Delimitación del problema

El sistema relevante involucra a toda la organización y el entorno actúa como referencia externa (Industria, mercado).

El proyecto será con fin de planificación y no así de ejecución, dado que los resultados del estudio se darán a conocer a los dueños de la empresa VESET, quienes serán los decisores de la implementación de la estrategia.

Por otra parte, no incluirá la implementación ni el control de gestión, debido a que se requiere un mayor tiempo al establecido.

El proyecto se realizará en conjunto con los directivos de la empresa, los cuales tomarán las decisiones correspondientes durante todo el proceso de planificación estratégica y que delimita el estudio a los factores que representen una mejora para la empresa, mediante un plan estratégico para mantener y/o aumentar su posicionamiento, incrementar las ventas y la calidad en el servicio que ofrecen.

## 1.6 Marco de la planificación estratégica

### 1.6.1 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso que le permite a la organización definir metas u objetivos de mediano y largo plazo, implementar una estrategia para alcanzar dichos objetivos (Mintzberg y Quinn, 1993).

"La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro que los gerentes quieren para sus organizaciones" (Stoner, 1996), "Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas" (Cortés, 1998). "La planificación es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones" (Bryson, 1988).

Se deduce que la planificación estratégica debe responder a tres preguntas:

¿Hacia dónde va usted? , ¿cuál es el entorno? y ¿cómo lograrlo?

Para tener el éxito sustentable de una compañía es necesario la visión y la guía de la estrategia a largo plazo. También la estrategia permite tener una mirada con respecto al éxito tanto en el presente como en el futuro, detectando las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno, y la gran competencia de la empresa (Scholes y Johnson, (2001)).

La empresa cuando adopta una estrategia, opta por seguir un curso de acción en lugar de otro, que la conducirán hacia un futuro deseado, por medio del cumplimiento de objetivos.

Por otra parte, Hax y Majluf (1995) indican que "hay dos conceptos centrales que resultan esenciales para una adecuada comprensión de una estrategia de negocios bien desarrollada: la definición de una unidad estratégica de negocios y la elección de una estrategia competitiva de negocios". Una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) es una unidad de la organización o un foco de planificación que agrupa una serie claramente diferenciada de productos o servicios, representa el nivel de análisis en donde se centra la mayor parte del esfuerzo de planificación estratégica (Hax & Majluf, 1995).

## 1.6.2 Herramientas de análisis

### 1.6.2.1 *Cinco fuerzas de Porter*

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

“La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas” (Porter, 2008).

### 1.6.2.2 *Cadena de valor*

El concepto cadena de valor hace referencia a la idea de que una organización es una cadena de actividades cuyo objetivo final es la transformación de los insumos en productos o servicios a los que los clientes asignarán un valor. Para hacer efectiva la transformación de los insumos, la cadena de valor considera la participación de dos tipos de actividad: las primarias, que realizan la transformación de forma directa de los insumos, y las actividades secundarias que sustentan, apoyan y posibilitan las actividades primarias, para de esta forma obtener el producto o servicio final. (Hill & Jones, 2011).

“Las actividades primarias se relacionan con la elaboración de un producto, su distribución y venta a los compradores y su servicio posterior a la venta. Las actividades de apoyo brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias” (Hitt, Hoskisson & Ireland, 2008).

### 1.6.2.3 *FODA*

El propósito central del análisis FODA es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la

compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera (Hill & Jones, 2011).

### 1.6.3 Estrategias

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter M., 1991).

Michael Porter (1982) identificó una clasificación de tres estrategias genéricas que pueden ser utilizadas por la empresa con el fin de sobrepasar el desempeño de la competencia.

**Estrategia de diferenciación:** Consiste en crear un producto o servicio que sea percibido como único y que sea apreciado por los clientes, que sea fácilmente distinguido de la competencia. Esta exclusividad debe ser recompensada, la mayor parte de las veces, por un precio mayor.

**Estrategia de liderazgo en costos:** Consiste en la venta de productos o servicios al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos. Esta estrategia podría implicar ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio, o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible.

**Estrategia de especialización:** Consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado, satisfaciendo las preferencias o necesidades de un grupo determinado del total del mercado. La empresa podría utilizar como complemento alguna de las estrategias mencionadas anteriormente.

### 1.6.4 Indicadores de desempeño

Los indicadores entregan información cuantitativa acerca del desempeño (gestión o resultado) en la entrega del producto (bienes o servicios) generados por la entidad, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos (Armijo, 2011).

Se deben seleccionar unos pocos indicadores claves, que sean representativos del desempeño de la corporación (Hax & Majluf, 1995).

## 1.7 Metodología

### 1.7.1 Fuentes de información

Para el estudio se utiliza las siguientes fuentes de información:

#### I. Fuente de información primaria

Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

Se realizarán reuniones con el directorio, gerencia y trabajadores de la empresa para extraer información.

#### II. Fuentes de información secundaria

Las fuentes de información secundaria contienen información ya elaborada, organizada, analizada, que proviene de los documentos primarios.

Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

### 1.7.2 Recopilación de antecedentes

Los antecedentes serán recopilados en dos formas:

- I. Reuniones: se realizará de preferencia en las mañanas, por la disponibilidad que posee el personal de la empresa.
- II. Vía correo electrónico: cuando exista poco tiempo disponible por parte de la empresa, se informará y recopilará antecedentes a través de los correos electrónicos.

A continuación, se detalla la metodología que se utilizará para cada uno de los objetivos específicos definidos por el proyecto de planificación estratégica.

Es importante mencionar que para la elaboración de la planificación estratégica se utilizará principalmente la estructura propuesta por Arnoldo Hax y Nicolás Majluf en el libro "Gestión de empresa con una visión estratégica".

### 1.7.3 Metodología objetivo específico 1

*“Identificar las unidades estratégicas de negocio y diagnosticar la situación actual de cada UEN”.*

#### Planificación estratégica institucional

Según Hax & Majluf (1993), las tareas que residen en el nivel corporativo son de enorme importancia debido a que constituyen los mecanismos fundamentales que permiten a la gerencia general proveer un sentido de visión y liderazgo.

Por lo tanto, para la declaración de la misión y visión de la firma, en reuniones con el gerente de VESET, se definirán cuatro aspectos fundamentales de la empresa; los servicios que se ofrecen, los clientes, cobertura geográfica y el modo para conseguir liderazgo competitivo de la empresa, tanto actual como futura.

#### Identificación de los negocios

La importancia de esta identificación se basa en que no todas estas áreas trabajan de la misma manera, ni necesitan de los mismos recursos o de cómo se priorizan sus necesidades, para ello, en reuniones con el gerente de VESET, se analizará la tabla 1.1 para la identificación de los negocios.

Finalmente, quien tomará la decisión de cuáles negocios segmentar será el dueño, pero de igual forma se realizarán los pasos mencionados anteriormente, con el fin de que sirvan como un respaldo para que éste tome las decisiones estratégicas de cómo segmentar la firma.

*Tabla 1.1: Definición de Unidades Estratégicas de Negocio*

<b>Factor / Uen</b>	<b>Uen 1</b>	<b>Uen 2</b>	<b>Uen 3</b>
<b>Servir a un mercado externo y no interno</b>			
<b>Clientes externos homogéneos distintos de otras UEN</b>			
<b>Competidores homogéneos distintos de otras UEN</b>			
<b>Precios varían de forma distinta en cada UEN</b>			
<b>Estilo y calidad varían en forma distinta a otras UEN</b>			
<b>Centro de resultados</b>			
<b>Control sobre su propio destino</b>			
<b>Se puede liquidar como una unidad económica</b>			

*Fuente: Hax & Majluf*

Una vez conocida las unidades estratégicas de negocio se procede a diagnosticar la situación actual.

Es de suma importancia realizar un análisis con los directivos de la empresa, este es un criterio primordial a considerar para la aprobación de esta metodología.

### Análisis Funcional

Se realizará un estudio al funcionamiento interno de la empresa, con el fin de conocer las distintas áreas funcionales de la empresa y así evaluar si éstas funciones son centralizadas o no.

Finalmente se determinarán las Unidades Estratégicas Funcionales, en caso de ser necesario, para el desarrollo de la planificación estratégica y según sea la situación de la empresa.

Para lograr lo anteriormente mencionado, se realizarán reuniones con la gerencia y el personal necesario.

Reestructuración organizacional

Una vez definidas las Unidades Estratégicas de Negocio y las Unidades Estratégicas Funcionales, se analiza la posible mejora en el organigrama de VESET.

Las decisiones estratégicas serán tomadas por el alto mando de la empresa, y será él quien acepte o rechace los cambios, en caso de existir.

1.7.4 Metodología objetivo específico 2

*“Realizar la planificación de cada UEN para definir las estrategias genéricas y específicas a seguir”.*

Una misión bien estructurada debe considerar cuatro aspectos relevantes que describen a la UEN en cuanto a: productos, clientes, cobertura geográfica y liderazgo competitivo.

Por lo tanto, para la definición de misión de cada una de las UEN se utilizará la **tabla 1.2**, planteada por Hax & Majluf.

*Tabla 1.2: Situación actual y futura para construir misión.*

	<b>Actual</b>	<b>Futuro</b>
<b>Productos o Servicios</b>		
<b>Clientes</b>		
<b>Geográfico</b>		
<b>Liderazgo Competitivo</b>		

*Fuente: Hax & Majluf.*

### Análisis interno y externo

Para realizar un diagnóstico de la situación actual de cada UEN, se empleará un análisis en el medio interno y externo.

- Análisis Interno: Se refiere a las fuerzas internas en que la organización tiene control, conocidas como fortalezas y debilidades. Son las actividades que la empresa puede controlar (David, 2003).
- Análisis Externo: Análisis del ambiente operativo externo de la organización. Las oportunidades y amenazas están más allá del control de la empresa (David, 2003).

La elección y justificación del esquema de portafolio a utilizar para este análisis será determinado por los resultados entregados en la identificación de las unidades estratégicas de negocio (UEN). Tanto el análisis interno como en el análisis externo serán realizados con el fin de poder sacar el máximo provecho a las oportunidades detectadas y poder disminuir las amenazas presentadas, a fin de establecer las estrategias necesarias y oportunas por las empresa.

### Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas definidas por cada jefe de UEN para ser alcanzados a largo plazo. Estos serán separados según objetivos financieros, clientes, procesos internos y desarrollo y aprendizaje. Para definirlos se concretan reuniones colaborativas con la gerencia a fin de detectar los puntos importantes a considerar.

### Estrategias

En base a los resultados obtenidos en los pasos predecesores, se logrará hacer la elección de la mejor estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos descritos.

Se desarrollarán estrategias genéricas y específicas que permitan cumplir la visión de la empresa en el largo plazo. Estas estrategias deben ser definidas en conjunto con el directivo de la organización y deben ser una decisión deliberada y examinada a profundidad, aquí también determina la estrategia a seguir los jefes de UEN, definiendo los focos de interés.

### 1.7.5 Metodología objetivo específico 3

*“Proponer algunos indicadores de gestión para el control y cumplimiento de objetivos de cada UEN”.*

Se definirán indicadores y metas a cada uno de los objetivos estratégicos para tener una medición y saber si se está cumple lo propuesto. Para ello se establecerán reuniones con las distintas áreas y jefes de UEN, proponiendo solo algunos indicadores que permitan tener el control a lo ya planteado.

## 2. Planificación estratégica Institucional

Desde sus inicios, para VESET su visión es *“Estar entre las tres primeras empresas proveedoras de ventas y servicios para las áreas de instrumentación y control industrial”*. Sin embargo, el pasar de los años y la importancia del posicionamiento en el mercado, hicieron dar cuenta de la necesidad de establecer formalmente los lineamientos estratégicos institucionales para redefinir la visión y misión de la empresa.

Para llevar a cabo esta acción, en reunión con el gerente de operaciones y el coordinador de gestión se desarrolló la **tabla 2.3**, en el cual se definen los productos ofrecidos, los clientes, cobertura geográfica y el liderazgo utilizado por VESET para obtener una ventaja competitiva en el largo plazo.

### 2.1 Declaración de la visión

*“Ser empresa líder en ventas y servicios de instrumentación y control industrial, reconocida por la innovación en proyectos de ingeniería y sustentabilidad”.*

## 2.2 Declaración de la misión

“VESET es una empresa dedicada a proveer productos y servicios técnicos a todas las empresas y sectores industriales y forestales del país en las áreas de instrumentación y control, ofreciendo soluciones e innovación, en el tiempo, costo y calidad garantizado a través de las más avanzadas tecnologías. A futuro, se espera brindar un servicio confiable, sustentable e innovador, fortaleciendo el liderazgo y competitividad en el mercado de la ingeniería, con el personal calificado y el equipamiento completo y certificado”.

A continuación, se observa la **tabla 3**, la cual se utilizó para conocer la situación actual y futura de la organización, para la construcción y declaración de la misión recién presentada.

*Tabla 2.3: Situación actual y futura de VESET*

	<b>Actual</b>	<b>Futuro</b>
<b>Productos o Servicios</b>	Venta de productos y servicios para las áreas de Instrumentación y control industrial	Incluir proyectos de ingeniería
<b>Clientes</b>	Empresas y sectores industriales y forestales del país.	Aumentar la cartera de clientes a nuevos sectores industriales.
<b>Geográfico</b>	Zona centro-sur de Chile	Crecer al norte y al sur del país.
<b>Liderazgo Competitivo</b>	Soluciones e innovación, en el tiempo, costo y calidad garantizado a través de las más avanzadas tecnologías.	Brindar un servicio confiable, sustentable e innovador, con el personal calificado y el equipamiento completo y certificado

Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Filosofía de la empresa

Para VESET es filosofía inspirar confianza en sus empleados y en sus clientes. Es de suma importancia ser flexible y generar valor en cada uno de ellos.

VESET se caracteriza por el valor compartido, en el cual es fundamental el compromiso de satisfacción con sus partes interesadas.

La sustentabilidad es el fin para el cual trabaja VESET, se hace imprescindible para la empresa poder desarrollarse sin comprometer recursos futuros, y no solo ser sustentable en ámbitos ambientales sino en el logro de sustentabilidad social, seguridad laboral, económica y medio ambiental.

Su filosofía es entonces, el desarrollo sustentable, que se traduzca por la buena percepción de las partes interesadas, poder servir y que el cliente externo vea la utilidad y el ser facilitador de la empresa.

VESET considera que en resumen, su filosofía se encuentra bajo el Diamante de Porter, el cual establece seis elementos esenciales para el análisis de la fuerza competitiva de una empresa:

- Las condiciones de los factores productivos de la empresa
- Las condiciones de la demanda
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas
- Sectores afines y auxiliares
- El gobierno
- El azar

## 2.4 Políticas de calidad, seguridad y salud ocupacional

Es política de VESET y Cía. Ltda. otorgar alta prioridad a la calidad de sus servicios y a la salud y seguridad de sus trabajadores, por lo que se compromete a una gestión empresarial que asegure la calidad y el cuidado de sus trabajadores de una manera amigable con el medio ambiente, basando sus principios "Calidad, cultura y compromiso".

Para ello, en sus lugares de trabajos actuales y futuros, desarrollará su gestión basada en los siguientes compromisos:

- Mejorar continuamente a través de la aplicación de calidad y seguridad y salud ocupacional como principios fundamentales de las actividades implementadas.

- Promover el desarrollo de las competencias de sus trabajadores entregándoles las herramientas y conocimientos necesarios para desarrollar y ejecutar los trabajos dentro de los estándares de eficiencia, seguridad y calidad definidos por VESET y CÍA LTDA.
- Internalizar la responsabilidad y el compromiso permanente de la gerencia y de todos los trabajadores, para la correcta aplicación de los estándares, fomentando una cultura de calidad, seguridad y salud ocupacional.
- Cumplir y hacer cumplir las Disposiciones legales, regulaciones y otros requisitos que al negocio aplican, en materia de calidad y seguridad y salud ocupacional, vigentes y futuros para las actividades de VESET y CÍA LTDA.
- Difundir esta política a sus trabajadores, clientes y colaboradores, asegurando así, el compromiso con el sistema.
- Comprometer a los trabajadores con las labores de gestión que se realizan, haciéndolos formar parte del desempeño de la gestión de la empresa.

## 2.5 Valores de la empresa

La imagen corporativa está concebida por la confianza, credibilidad, responsabilidad y seriedad de una compañía.

VESET considera que la credibilidad es la clave del éxito para su empresa.

Lo que busca el cliente, es tener el producto con todas las especificaciones y requerimientos que necesita al menor plazo y la mayor calidad posible.

Para cumplir con todas las expectativas, es fundamental contar con el equipo de trabajo que genere esa confiabilidad y credibilidad. Cuando el personal con el que se cuenta presenta dichas características, automáticamente la empresa se vuelve seria y confiable.

## 2.5.1 Valores y cultura organizacional

- La satisfacción integral de los clientes, es prioridad y razón de ser.
- Es de gran importancia la gente de la empresa y su calidad de vida.
- Busca y entrega soluciones para sus clientes costo- beneficio.
- Grandes alianzas con los fabricantes y representaciones.
- Invierten en capacitación y certificación de todos los integrantes de la empresa.
- Busca la excelencia a través del servicio.
- Especialización en las diferentes áreas de la tecnología para las cuales sirve.

## 3. Identificación de negocios

### 3.1 Segmentación de negocios

En VESET y CÍA LTDA. se desarrollan principalmente 3 actividades las cuales se describen a continuación.

#### 3.1.1 Área de Instrumentación

Área asociada a los productos, equipos y servicios de instrumentación, con personal de amplia trayectoria en el rubro, para entregar soluciones concretas a problemáticas de diferentes procesos en los distintos rubros de la industria.

Se compone por el área de ventas en terreno y soporte de ventas en oficina, ambos altamente calificados para dar respuesta a clientes que requieran asesoría técnica y gestión de compra.

VESET cuenta con un Hall de ventas a su servicio, garantizando una atención de calidad y excelencia.

El área de ventas se desarrolla desde el inicio de la empresa, año en el cual 2 personas desarrollaban esta actividad.

Cuenta con personal calificado en el área de soporte de ventas, destacándose por su compromiso con la excelencia en el servicio.

Por otra parte, el personal de vendedores de terreno es preparado con alta experiencia, para ofrecer soluciones integrales y eficientes a las necesidades de la industria, entregando atención personalizada, buscando siempre entregar y dar un servicio de excelencia.

### 3.1.2 Área de Mantenimiento Industrial

Área asociada al mantenimiento, instalación y puesta en servicio, además de atención post venta, de todo equipo y proyectos desarrollados por la empresa, entregando especial atención a las marcas representadas. El trabajo se realiza en consenso con los intereses del cliente, propiciando la generación de una alianza para atender eventuales fallas en el proceso.

A partir del año 2011, VESET presta servicios ofrecidos a coordinar con el cliente:

- Levantamiento de equipos.
- Levantamiento de parámetros de estos equipos, críticos.
- Análisis de los procesos para mejorar el rendimiento de los equipos.
- Mantenimiento y verificación de instrumentación de campo.
- Mantenimiento y reparación de Accionamientos eléctricos.
- Proyecto e integración de tableros o equipos.

### 3.1.3 Área de Ingeniería y desarrollo

El departamento de ingeniería y proyectos con formación integral y competencias para elaborar, administrar y asesorar proyectos y montajes de automatización para optimizar los sistemas existentes, además de proponer el desarrollo de nuevas técnicas de control, desarrollar e implementar proyectos en el campo de la medición y control de procesos productivos.

Ingeniería es un área que se desarrolla en VESET desde el año 2015 enfocada en realizar soluciones integrales a la industria.

En esta área se cuenta con un grupo de ingenieros y técnicos capacitados, para la realización de proyectos de control e instrumentación, logrando la automatización de sistemas obsoletos.

Los servicios consisten en proyectos principalmente de:

- Diseño y planificación.
- Fabricación.
- Montaje y canalización.
- Comisionamiento.
- Puesta en servicio.

### 3.2 Definición de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Durante los años de funcionamiento de la empresa, y como se describió anteriormente se fueron agregando las áreas bajo las cuales actualmente trabaja VESET.

Su funcionamiento se ha llevado a cabo como un solo negocio y es de suma importancia conocer, si es posible, realizar una segmentación en unidades estratégicas de negocio.

Para ello, en la **Tabla 3.4** que se muestra a continuación, se presentan las características que debe cumplir el negocio para ser definido como UEN y la evaluación realizada a las áreas de venta, servicios industriales e ingeniería y desarrollo.

Es importante mencionar que el análisis fue realizado en reuniones con VESET, en el cual participó la gerencia y el coordinador de gestión.

Tabla 3.4: Definición de UEN

<b>Factor / Uen</b>	<b>Instrumentación</b>	<b>Mantenimiento Industrial</b>	<b>Ingeniería Y Desarrollo</b>
<b>Servir a un mercado externo y no interno</b>	SI	SI	SI
<b>Clientes externos homogéneos distintos de otras UEN</b>	SI	SI	SI
<b>Competidores homogéneos distintos de otras UEN</b>	SI	SI	SI
<b>Precios varían de forma distinta en cada UEN</b>	SI	SI	SI
<b>Estilo y calidad varían en forma distinta a otras UEN</b>	SI	SI	SI
<b>Centro de resultados</b>	SI	NO	NO
<b>Control sobre su propio destino</b>	SI	NO	NO
<b>Se puede liquidar como una unidad económica</b>	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan breves comentarios para dar a conocer con un poco más de detalle la evaluación realizada a los factores para cada UEN mostrados en la tabla 3.4.

### 3.3 Comentarios de definición de UEN

#### **1. Servir a un mercado externo y no interno**

Todas las áreas en VESET funcionan hacia un mercado externo y no interno

#### **2. Clientes externos homogéneos distintos de otras UEN**

Actualmente, el servicio industrial e ingeniería y desarrollo se prestan a un mismo cliente, sin embargo no siempre serán requeridos por los mismos. Los clientes externos son homogéneos distintos de otras UEN, esto puede apreciarse dado que el conjunto de clientes es externo y solamente sirve como proveedor interno.

#### **3. Competidores Homogéneos y distintos a otras UEN**

Para cada una de las UEN los competidores son diferentes, pese a que algunos podrían participar en ventas y servicios.

#### **4. Precios varían de forma distinta en cada UEN**

Cada uno de los servicios que presta la empresa tiene su propio precio, y varían de manera gigantesca.

#### **5. Estilo y calidad varían en forma distinta a otras UEN**

Al igual que sucede con los precios en las diferentes áreas, lo que vende la empresa son actividades diferentes una de la otra, que a su vez requieren distintos métodos e insumos para ser realizados.

#### **6. Centro de resultados**

Actualmente, se considera las 3 áreas como un solo negocio en términos administrativos, pero sólo el área de ventas puede ser considerada un centro de resultados. A futuro, se apunta que las tres áreas sean consideradas centro de resultado, sin embargo, la concentración está en la venta.

#### **7. Control de su propio destino**

Las decisiones son concentradas, por tanto el servicio industrial e ingeniería y desarrollo no pueden ser considerados como control de su propio destino.

## 8. Se puede liquidar como unidad económica

Ninguna de las áreas se puede eliminar sin que la empresa o las otras UEN se vean afectadas. Tanto ventas depende de servicio industrial como servicio industrial depende de ingeniería y desarrollo.

### 3.4 Justificación de la toma de decisión de una sola UEN

Luego del análisis realizado en la **tabla 3.4** y de los comentarios correspondientes, se puede apreciar que las 3 áreas de la empresa trabajan de la mano, es decir, no es posible segmentarlas en unidades de negocio dado a la estrecha relación de una con la otra.

Principalmente, se destaca y se justifica, que dentro de las características que debería cumplir para ser clasificada como unidad estratégica de negocio, existen 3 factores irrefutables. Estos son; ser un centro de resultado, tener control de su propio destino y poderse liquidar como unidad económica. Al no cumplir con estos factores claves, no pueden diferenciarse como unidades de negocio.

Dado lo anterior, y bajo el criterio del gerente de operaciones y el coordinador de gestión, se mantendrá la unificación de las áreas, considerando el área de ventas, servicio industrial e ingeniería y desarrollo como una sola unidad.

Pese a ello, se ha recomendado a futuro analizar la situación y la posible separación de las unidades presentadas en la empresa y lograr realizar estrategias acordes a cada área, definiendo de mejor forma los objetivos a largo plazo y el cumplimiento de la visión.

En el caso de VESET, existe una cantidad de razones para considerar como no factible el dividir los negocios en unidades autónomas e independientes. En primer lugar, tiene solamente una actividad dominante con una estructura organizacional puramente funcional, por lo que no puede ser dividida en segmentos totalmente independiente.

Por otra parte, en el caso de ser separada en negocios altamente diferenciados, dichas unidades no podrían manejarse de modo totalmente autónomo. Podemos identificar situaciones en que diferentes unidades, a fin de funcionar con eficacia, tienen que compartir recursos comunes y el no tomar en cuenta esta capacidad privaría a la organización de beneficios significativos, derivados de la experiencia compartida.

Por lo tanto, para la decisión de segmentación de negocios se tomó en cuenta las implicaciones del manejo de las sinergias resultantes de interrelaciones potenciales y la decisión pasa estrictamente por la gerencia de la empresa.

Finalmente, la planificación estratégica que se llevará a cabo será considerando el negocio de instrumentación, mantención industrial e ingeniería y desarrollo.

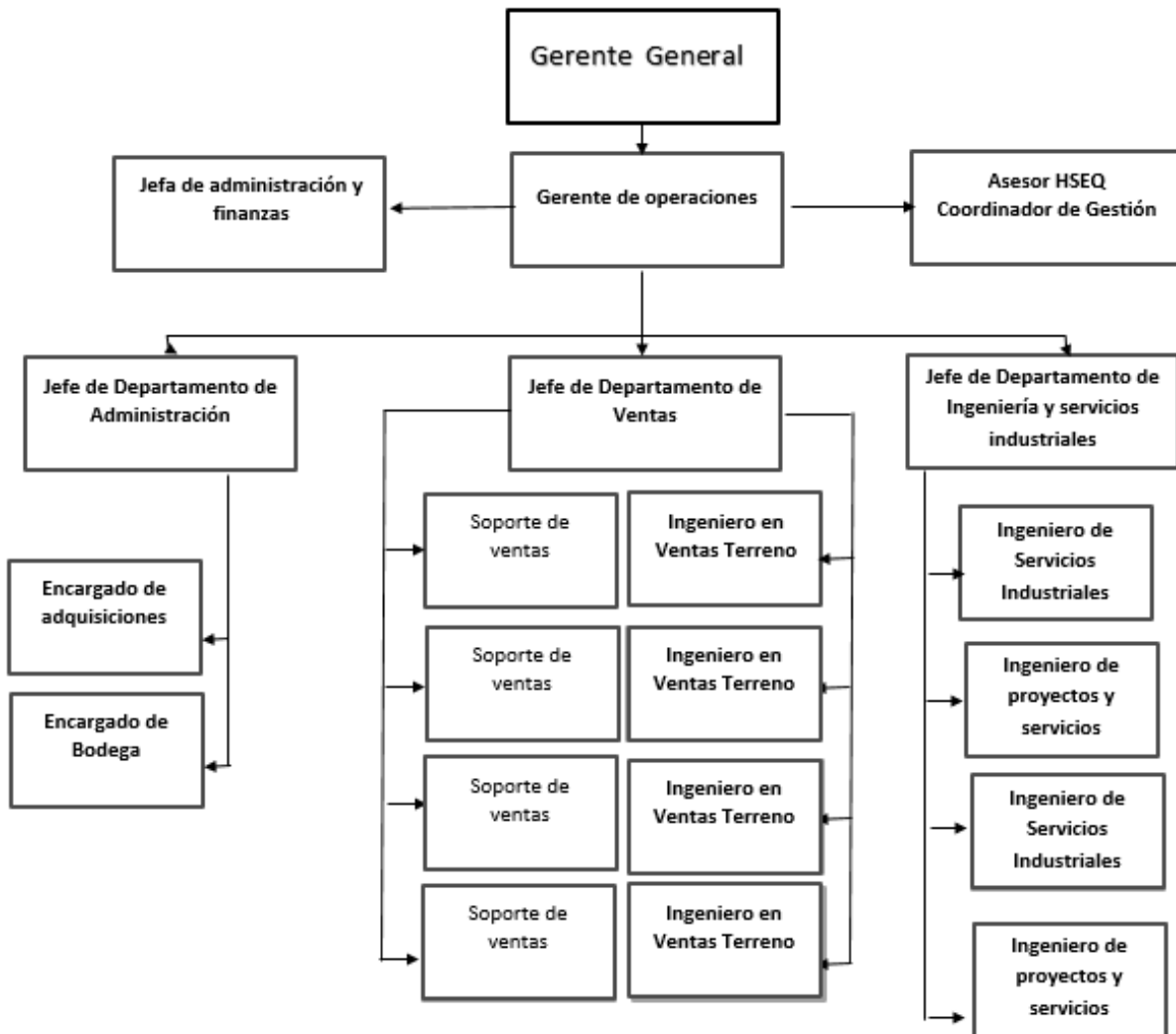
- **UEN:** Instrumentación, mantención industrial e ingeniería y desarrollo.

## 4. Análisis Funcional

### 4.1 Diagnóstico Funcional

La ilustración 4.1 muestra el organigrama actual de VESET.

*Ilustración 4.1: Estructura Funcional*



Fuente: Elaboración Propia.

Se observa en la **Ilustración 4.1**, que las personas a cargo de tomar las decisiones de la empresa son 6: Jefe de ingeniería, Jefe de departamento de ventas, Jefe de administración, Jefe de operaciones, Jefe de administración y finanzas y Gerente general.

Actualmente, VESET cuenta con 20 trabajadores en total.

- **Departamento de ventas:**

El jefe de departamento de ventas se encuentra a cargo de los vendedores en terreno y vendedores de soporte.

El ingeniero en ventas de terreno pasa el 100% del tiempo en terreno, garantizando al cliente y tratando directamente con él.

Los que trabajan en Soporte de ventas, son quienes dan el apoyo del vendedor en terreno, entregando todos los datos de entrega (plazo, costo, calidad y especificación de productos).

- **Departamento de ingeniería:**

Los ingenieros que trabajan en este departamento son los encargados de generar valor en las partes interesadas por medio de la innovación. Ellos desarrollan proyectos y están a cargo de los servicios industriales. A través de su trabajo logran una mayor comodidad para el cliente.

- **Departamento de Administración:**

Son los encargados de los movimientos de la empresa, es decir, de las compras y pagos. Se encargan principalmente de la bodega, despacho y de la distribución del dinero.

- **Gerente de operaciones:**

Trabaja en conjunto al coordinador de gestión y es encargado del departamento de ventas y servicios. Es el encargado de liderar los equipos de trabajo.

- **Jefa de administración y finanzas:**

Se encarga del área financiera y de la contabilidad de la empresa.

- **Gerente general:**

Es el representante de la empresa y encargado de mantener el orden en la organización.

Realiza además, evaluaciones periódicas acerca de cumplimientos por área y le presenta al directorio estados de situación e información de los estados de la empresa.

Dado que la empresa solo tiene una unidad estratégica de negocio no existen funciones a descentralizar. Dicho esto, tampoco es necesario una re-estructuración organizacional, por tanto, se da paso a la planificación estratégica del negocio.

## 5. Planificación Estratégica de Negocios

Una vez conocido el negocio, es de suma importancia definir los lineamientos estratégicos que se llevaran a cabo de acuerdo a la visión de la firma.

Para ello, el primer paso es definir la misión de la UEN, expresada en términos del ámbito de los productos, mercados, área geográfica, así como del modo de lograr el desarrollo de las competencias distintivas necesarias para asegurar una ventaja competitiva sostenible.

Luego de ello, se llevará a cabo el análisis interno y externo a través de los cuales conducirán a la formulación de estrategia del negocio.

En cuanto al análisis externo se utilizará el esquema de portafolio de las cinco fuerzas propuesto por Michal E. Porter, dado que es el más empleado para evaluar el atractivo de la industria. A través de este modelo se analizarán las fuerzas que típicamente conforman la estructura de la industria; intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores.

Por otra parte, el análisis interno se hará a través de la cadena de valor, dado que es necesario reconocer las actividades de la unidad de negocios, separándolas en etapas estratégicamente relevantes, si es que se pretende tomar en cuenta todas las tareas llevadas a cabo para agregar valor.

Con el análisis realizado a través de estos portafolios se podrá conocer la situación actual en la que se envuelve la empresa, teniendo en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así tener en cuenta dónde poner énfasis a futuro a través del FODA.

## 5.1 UEN: Instrumentación, mantención industrial e ingeniería y desarrollo.

### 5.1.1 Misión de la UEN

La misión de la UEN fue definida en reunión con el gerente de operaciones con participación directa del personal.

Para su construcción se utilizó el cuadro definido en la planificación estratégica institucional.

Considerando que la misión y visión de la unidad estratégica de negocio es igual a la de nivel corporativo, no es necesario reescribirla.

Puede revisarse en punto **2.1** y **2.2**.

### 5.1.2 Análisis Interno

El foco de análisis de la cadena de valor es la unidad estratégica de negocio.

Dado que la cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades desempeñadas por la unidad estratégica de negocio, presenta una manera efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a los competidores, logrando así obtener una ventaja competitiva.

Es por esta razón, que se utilizará este esquema de portafolio para realizar el análisis interno de VESET con participación directa del personal.

#### 5.1.2.1 Aplicación esquema de Portafolio

Para poder analizar cada una de las tareas que desarrolla la empresa, estas son divididas en 9 categorías. Estas categorías se encuentran inmersas en dos grandes actividades, las llamadas primarias y de apoyo.

#### 5.1.2.1.1 Actividades de Apoyo

##### 5.1.2.1.1.1 Infraestructura de la firma

Entre las actividades que realiza VESET se encuentra administración general, finanzas, prevención de riesgo y calidad.

Se realizan reuniones de forma periódica y se plantean metas en el corto plazo.

El área de finanzas está constantemente revisando todo tipo de movimientos contables que realice la empresa, analizando rigurosamente las desviaciones e informando de cualquier irregularidad detectada.

En relación a la calidad, más que el estándar de calidad se verifica que el proveedor envíe la cantidad requerida, no es necesario revisar la calidad dado que se conoce el trabajo de sus proveedores y se conoce la calidad de los productos con los que se trabaja.

Quien se encarga de esta verificación generalmente son las personas de bodega y el área de ventas (Soporte y/o vendedor de terreno).

El área de prevención de riesgo y medio ambiente vela por la seguridad de sus trabajadores, mejorando los procedimientos de seguridad para resguardar la integridad de cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo y también cuidar el entorno. Además de esto, está encargado de la acreditación de los funcionarios, contratos, matrices de riesgos y charlas de seguridad.

##### 5.1.2.1.1.2 Manejo de recursos humanos

VESET se encuentra en constantes capacitaciones, es una de las pocas empresas que rompe el record en capacitaciones. Entre ellas se encuentran capacitaciones internas de proveedores, para proveedores externos y el personal de trabajo.

La persona encargada de todas las capacitaciones que se realizan en la empresa es un mix de jefes, en los cuales participan los jefes del área de ventas.

Se realizan innumerables capacitaciones para lograr fortalecer el equipo de trabajo, dado que un equipo motivado trabaja de manera mucho más eficiente.

Por el momento VESET no tiene ningún tipo de incentivos para sus trabajadores, sin embargo, en la empresa conocen la importancia de estos para familiarizar más con su equipo de trabajo. Se espera en un futuro implementar y generar algún beneficio de esa categoría.

#### 5.1.2.1.1.3 Desarrollo de tecnología

En cuanto al sistema de información, VESET posee muchas ineficiencias. Solo trabaja con un programa básico para realizar la gestión de pedidos.

Una de las urgencias para VESET es mutar a un sistema con mayor prestaciones de servicio, más rápido, eficiente, con mayor capacidad y que agilice el trabajo.

En cuanto a prestación de servicio, cuenta con las más avanzadas tecnologías, sin embargo, para uso interno, cuenta con tecnologías ineficientes.

Con el uso de las nuevas plataformas, VESET utiliza una página web para ofrecer sus productos y servicios.

#### 5.1.2.1.1.4 Adquisiciones

El departamento administrativo es el encargado del abastecimiento, en cual se hace pedido nacional e internacional. Ambos pedidos son realizados por personas diferentes.

La formalización de las adquisiciones se realiza mediante orden de compra y sus respectivas contrataciones.

Cuando el cliente genera la orden de compra recién ahí se hace la adquisición, todo depende si el cliente es confiable.

### 5.1.2.1.2 Actividades Primarias

#### 5.1.2.1.2.1 Logística interna

Encargado de logística, no existe como tal. Sin embargo, el encargado de bodega es quien se relaciona de manera directa con el proveedor.

La administración genera el pedido, monitorea la orden de compra y realiza el seguimiento. La logística la hace quien genera el pedido.

La única clasificación que se hace cuando llega el producto desde el proveedor, es ordenar de acuerdo al cliente para el cual va el pedido.

Se conoce que el inventario no agrega valor, sino que solo incurre en costos, y sí, efectivamente genera costo el inventario, sin embargo, para VESET tener inventario genera valor, según sus directivos, esto es, porque si el cliente quiere un producto lo tiene en el momento preciso que lo solicita. VESET posee contrato marco con los proveedores, por lo que tiene la obligación de tener inventario.

Es fundamental mejorar la gestión de inventarios en VESET y mantener un equilibrio entre lo anterior y los costes que derivan de la posesión de las existencias

#### 5.1.2.1.2.2 Operaciones

La atención es lo primordial, técnica preferencial que el cliente sienta que genera importancia y que el cliente descanse en la empresa.

VESET se preocupa de que el cliente se saque un problema de encima, sea capaz de solicitar un proyecto, producto y/o servicio con la satisfacción de excelencia.

El producto llega a la empresa, se clasifica por cliente y se despacha en el momento y lugar que el cliente lo necesita.

Lo mismo ocurre con el servicio, en el instante que el cliente solicita un servicio se realiza la prestación. Por ello, se destaca la abnegación de cada uno de los trabajadores, quienes conocen que la satisfacción del cliente es primordial.

#### 5.1.2.1.2.3 Logística externa

Cada una de las camionetas disponibles en la empresa cuenta con GPS, sin embargo, VESET no monitorea a sus trabajadores, haciendo de esto un gasto innecesario.

En el caso de que las camionetas estén en terreno y un cliente necesite de algún producto o servicio técnico, el trabajador está dispuesto a socorrer en taxi.

#### 5.1.2.1.2.4 Marketing

VESET y CÍA LTDA. cuenta con una página web( [www.veset.cl](http://www.veset.cl)) en la cual se encuentra el catálogo de productos y servicios a disposición del cliente. A través de este medio se tiene acceso a la historia, inicios y antecedentes generales de la empresa. Además, se puede realizar una cotización y/o contactar con los vendedores y personal a disposición.

No existe otro canal de marketing, sin embargo, en la empresa reconocen la importancia del marketing para alcanzar el reconocimiento de la marca, que es algo que tanto importa.

A futuro, se espera llegar a los clientes con algún obsequio que indique la importancia de ellos para la empresa.

Materializar el valor compartido en algo diferenciador y cautivador.

Pero no solo con el cliente, sino también materializar la conexión que existe detrás de los trabajadores, con sus familias y que el compromiso con la empresa no lo sienta solo el funcionario, sino todo el núcleo familiar.

#### 5.1.2.1.2.5 Servicio post venta

Otro de los pilares de la empresa es el servicio post venta. Si de generar valor se trata, para VESET es de suma importancia tener el compromiso con el cliente de garantizar la satisfacción total.

Para ello, cuenta con vendedores de soporte que velan por entregar al cliente todos los requerimientos que necesitan, y a través del vendedor en terreno brindar un servicio de excelencia.

### 5.1.3 Análisis Externo

Para lograr un análisis congruente con la empresa, se realizó junto al directivo de VESET y CÍA LTDA. un cuadro de calificación para cada una de las fuerzas, en las cuales se examinan diferentes factores considerados relevantes dentro de cada fuerza que contribuyen al poder inherente en cada caso.

Cada factor podrá ser expuesto y clasificado según su importancia como; importante, mediana importancia y no importante para quienes dirigen la empresa. Además, supondrá una ponderación de acuerdo a la prioridad y rango de importancia y calificación según la situación actual en la que se encuentra VESET y CÍA LTDA. respecto a cada factor.

Gracias a este examen se podrá clasificar el atractivo como alto, medio, medio-alto, medio-bajo y bajo para cada una de las fuerzas.

La valoración será dada de la siguiente manera:

Valor < 3.00 = Bajo

Valor 3.01 – 4.00 = Medio- Bajo

Valor 4.01 – 5.00 = Medio- alto

Valor > 5.01 = Alto

En las siguientes secciones se muestra en detalle la aplicación del portafolio.

### 5.1.3.1 Aplicación esquema de Portafolio

#### 5.1.3.1.1 Poder de negociación de los clientes

La tabla 5.1 muestra el análisis correspondiente al poder de negociación de los clientes a través de un cuadro de valor.

Este cuadro fue desarrollado en reunión con el gerente de operaciones de VESET, en el cual se incluyó opinión y participación directa del personal.

Cada uno de los pesos fue designado en conjunto con el directivo de VESET y está asociado a la escala de importancia.

*Tabla 5.1: Análisis Poder de negociación de los clientes*

<b>FACTOR DE ANÁLISIS</b>	<b>ESCALA (Importante/ Mediana importancia/ No importante)</b>	<b>PESO (%)</b>	<b>CALIFICACIÓN (1,0 – 7,0)</b>	<b>VALOR</b>
<b>Número de clientes importantes</b>	Mediana importancia	0.3	4.5	<b>1.35</b>
<b>Costo de cambio de cliente</b>	Mediana importancia	0.3	5.0	<b>1.5</b>
<b>Importancia del producto o servicio para el cliente</b>	Importante	0.4	6.5	<b>2.6</b>
<b>VALORACIÓN</b>				<b>5.45</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la valoración para esta fuerza alcanza el valor de 5.45, por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es catalogado con un atractivo ALTO.

Se define este grupo estratégico con un atractivo alto, los compradores (clientes) son el grupo constituyente de mayor importancia de la firma que no deben ser tratados como rivales, sino como depositarios de una relación amistosa de larga duración, basada en el cumplimiento, la confianza mutua y la integridad. VESET enfatiza en generar valor a sus partes interesadas y tener el trato amistoso que genere la confianza suficiente al momento de transar.

Como se ha mencionado anteriormente, los clientes son todas las grandes empresas forestales e industriales del país.

Es importante el factor número de clientes, dado que la razón de ser de la empresa se basa en la confianza del cliente, además la condición económica es influencia en el número de clientes, además del nivel de gasto y escenario político.

Para VESET es de suma importancia atender a cada uno de sus clientes. Si la empresa agrega valor al cliente, él confía y compra. Por otra parte, es bueno tener salida de productos. A VESET no le importa el número total de clientes, pero si es muy importante tener un considerable número de clientes importantes, hoy no cuenta con tantos y no dudaría en poder aumentarlos.

En cuanto al factor costo de cambio de clientes, resulta ser que los clientes que se cambian no lo hacen por mejor servicio, sino más bien por el retorno económico a las personas. Aunque cueste creerlo, hoy en día muchas empresas juegan este rol y muchos clientes los prefieren.

Para los clientes la calidad del producto que se entrega es una de las prioridades, como se mencionó, el cliente confía en los profesionales con los que cuenta VESET y conoce el staff de profesionales con altísimo prestigio, por tanto, solo queda esperar que el producto ofrecido y el servicio este acorde a la calidad de todo el servicio prestado.

### 5.1.3.1.2 Poder de negociación de los proveedores

El análisis de negociación de proveedores se desarrolló en reunión con el gerente de operaciones de VESET, en el cual se incluyó opinión y participación directa del personal.

*Tabla 5.2: Análisis Poder de negociación de proveedores*

<b>FACTOR DE ANÁLISIS</b>	<b>ESCALA (Importante/ Mediana importancia/ No importante)</b>	<b>PESO (%)</b>	<b>CALIFICACIÓN (1,0 – 7,0)</b>	<b>VALOR</b>
<b>Número de proveedores importantes</b>	Mediana Importancia	0.35	5.5	<b>1.925</b>
<b>Costo de cambio de proveedor</b>	No importante	0.25	4.0	<b>1.00</b>
<b>Importancia del proveedor en la cadena de valor</b>	Importante	0.40	5.5	<b>2.2</b>
<b>VALORACIÓN</b>				<b>5.125</b>

Fuente: Elaboración propia

De la tabla 5.2 se observa que la valoración para esta fuerza alcanza el valor de 5.125, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es catalogado con un atractivo ALTO.

En cuanto al número de proveedores, VESET considera que no beneficia tener tantas marcas. En un futuro, se espera poder acotar en marcas específicas, logrando que el staff de profesionales sea experto en dichas marcas.

Por otro lado, existen algunos proveedores que no son tan importantes, puesto que no generan valor a la empresa ni grandes entradas de dinero, por tanto el costo de cambio no resulta de importancia.

El proveedor, es de suma importancia en la cadena de valor, para brindar un buen servicio y un producto de calidad se necesita tener incorporado al proveedor en la cadena.

### 5.1.3.1.3 Rivalidad entre competidores

La tabla 5.3, al igual que el anterior, fue desarrollada en reunión con el gerente de operaciones de VESET, con el fin de conocer el comportamiento y rivalidad entre competidores.

*Tabla 5.3: Análisis Rivalidad entre competidores*

<b>FACTOR DE ANÁLISIS</b>	<b>ESCALA (Importante/ Mediana importancia/ No importante)</b>	<b>PESO (%)</b>	<b>CALIFICACIÓN (1,0 – 7,0)</b>	<b>VALOR</b>
<b>Concentración de competencia</b>	Importante	0.4	4.0	<b>1.6</b>
<b>Diferenciación del producto o servicio</b>	Importante	0.4	6.5	<b>2.6</b>
<b>Número de competidores similares</b>	No Importante	0.2	4.0	<b>0.8</b>
<b>VALORACIÓN</b>				<b>5.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la valoración para esta fuerza alcanza el valor de 5.00, por lo tanto, la rivalidad entre competidores es catalogada con un atractivo MEDIO-ALTO.

La rivalidad entre competidores es media- alta, existe una gran cantidad de concentración de competencia, sin embargo, para VESET no significa un problema mayúsculo, dado que ofrece productos únicos en Chile.

Para considerar esa concentración de competencia como una amenaza debo primeramente conocer mi competencia, para poder ofrecer algo diferente y generar valor en las partes interesadas, haciendo que el cliente me prefiera.

Existe mucha concentración, sin embargo, muy pocas empresas de la competencia ofrecen el producto diferenciador para poder sentir la concentración más fuerte a tal punto de afectar a VESET. Ejemplo de ello, es la línea Yokogawa, del cual VESET es el único representante oficial en el sur del país.

En cuanto a la diferenciación, VESET ofrece productos altamente mejores que la competencia, esto es, por la marca asociada al producto, sin embargo, esto implica un valor más elevado, esto hace que VESET no sienta que su diferenciación alcanza la perfección, porque no todos los clientes prefieren pagar un poco más. Pese a esto, en la actualidad los productos con precio más elevado han ido ganando terreno.

#### 5.1.3.1.4 Amenaza de nuevos participantes

Se analiza la amenaza de los nuevos participantes en tres factores de importancia para VESET.

A continuación se presenta la tabla 5.4 de análisis desarrollada en reunión con el gerente de operaciones.

Tabla 5.4: Análisis Amenaza nuevos participantes

FACTOR DE ANÁLISIS	ESCALA (Importante/ Mediana importancia/ No importante)	PESO (%)	CALIFICACIÓN (1,0 – 7,0)	VALOR
Identificación de la marca	Importante	0.4	3.0	<b>1.2</b>
Diferenciación del producto o servicio	Mediana importancia	0.3	4.0	<b>1.2</b>
Acceso a canales de distribución	Mediana importancia	0.3	4.0	<b>1.2</b>
<b>VALORACIÓN</b>				<b>3.60</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la valoración para esta fuerza alcanza el valor de 3.60, por lo tanto, la amenaza de nuevos participantes es catalogada con un atractivo MEDIO-BAJO.

Identificar la marca es una de las prioridades para VESET como para cualquier empresa, puesto que ser reconocida genera valor en las personas. Pese a la gran importancia, en VESET reconocen que no se ha trabajado lo suficiente para alcanzar a ser el TOP OF MIND en las mentes de las personas, es por esto que la calificación actual es tan baja. No basta trabajar con un grupo de excelentes profesionales si entre las empresas no se destaca la marca.

Para sus clientes, es fácil asociar la marca a calidad en sus productos, servicios y proyectos. Sin embargo, este pensamiento se espera ser ampliado a tal forma que la competencia también lo reconozca por tales atributos.

En cuanto a los canales de distribución, actualmente VESET cuenta con su casa matriz, sin embargo, a futuro espera hacer puntos de ventas más extensos y con mayor accesibilidad.

### 5.1.3.1.5 Amenaza de sustitutos

La tabla 5.5 el cuadro de análisis referente a la amenaza de sustitutos, incluyendo los factores de importancia para VESET.

*Tabla 5.5: Análisis Amenaza de sustitutos*

<b>FACTOR DE ANÁLISIS</b>	<b>ESCALA (Importante/ Mediana importancia/ No importante)</b>	<b>PESO (%)</b>	<b>CALIFICACIÓN (1,0 – 7,0)</b>	<b>VALOR</b>
<b>Preferencia del cliente hacia el sustituto</b>	No Importante	0.33	5.0	<b>1.65</b>
<b>Precio relativo de los sustitutos</b>	No Importante	0.33	5.0	<b>1.65</b>
<b>Costo de cambio para el cliente a un sustituto</b>	No importante	0.34	5.0	<b>1.70</b>
<b>VALORACIÓN</b>				<b>5.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la valoración para esta fuerza alcanza el valor de 5.00, por lo tanto, la amenaza de sustitutos es catalogada con un atractivo MEDIO-ALTO.

La amenaza de sustitutos es considerada con un atractivo medio-alto, dado que existen muchos sustitutos a los cuales los clientes pueden optar.

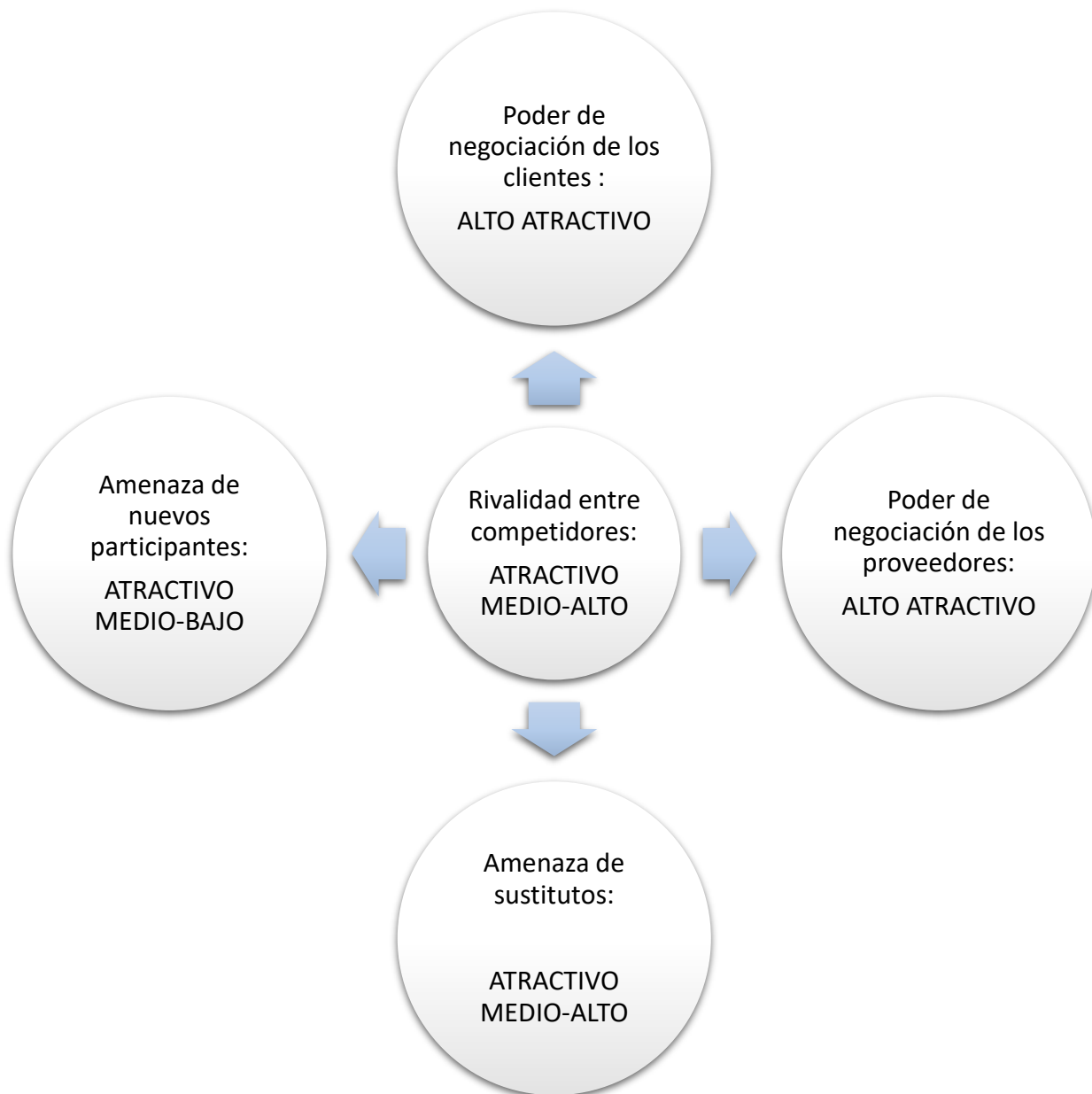
La venta de productos de control y automatización industrial se caracteriza por tener muchos sustitutos, sin embargo para VESET eso no presenta importancia.

En cuanto al precio relativo de los sustitutos, estos dependen, dado que para las grandes empresas o los clientes grandes el precio es mayor. Lo que es por el contrario, un cliente pequeño no preferiría un precio alto.

Los clientes acostumbrados a una buena calidad, no cambiarían a un sustituto por el temor de que no funcione como de costumbre. Y esto sucede muy a menudo. Existen clientes que prefieren pagar un poco más, pero con la calidad garantizada.

5.1.3.1.6 Resumen del Modelo de las cinco fuerzas de Porter  
La ilustración 5.6 muestra un resumen del análisis de Porter para VESET.

*Ilustración 5.2: Modelo de las cinco fuerzas de Porter*



Fuente: Elaboración propia

#### 5.1.4 Análisis FODA

Luego del análisis realizado, tanto interno como externo, se procede a mencionar las principales fortalezas que posee la empresa, a fin de poder aumentarlas aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado y convertirlas en una ventaja competitiva. Por otra parte, se mencionarán las debilidades que posee VESET y todas las posibles amenazas, a fin de aminorarlas.

Este análisis FODA es resultado de las reuniones con VESET con participación directa del personal.

##### 5.1.4.1 Fortalezas

- Personal altamente calificado  
VESET cuenta con un equipo de ingenieros expertos en su área. Cada uno de ellos altamente calificado, a través de capacitaciones, para responder a las inquietudes de los clientes y satisfacer de la mejor forma sus necesidades.
- Rigurosidad en la calidad de sus servicios  
Cada prestación de servicio hacia las partes interesadas es con el fin de generar valor, es por esto, que VESET realiza encuestas a sus clientes con el fin de captar la percepción del servicio recibido.  
Por otra parte, se extiende un servicio post venta para asegurar la conformidad del clientes cuando el equipo, servicio o proyecto ya se encuentra en marcha. Por lo tanto, una de las grandes fortalezas que presenta VESET es la rigurosidad en la calidad de sus servicios.
- Convenio marco  
Es un tipo de licitación en la que la empresa fija un precio y descripción del producto para su respectiva compra, por un periodo determinado. Los productos deben ir pasando por una serie de procesos para su posterior aprobación y se disponen en un catálogo electrónico de productos y servicios para que los organismos públicos tengan acceso a ellos, pudiendo emitir órdenes de compra directamente a los proveedores pre-licitados, llegando a un acuerdo en el proceso de compra.

- **Búsqueda de nuevos productos**  
VESET trae productos únicos a Chile, siendo el representante oficial en el sur del país de una línea de productos Yokogawa. Se encuentra en constante búsqueda de nuevas tecnologías y productos de calidad.
- **Excelencia en trabajo de equipo**  
A través de encuestas realizadas a los trabajadores se mide la satisfacción del personal, desde las emociones personales y la felicidad en el trabajo, hasta el espacio en el que se desarrollan las actividades laborales.  
En VESET existe un buen clima laboral, medido por observación en el trabajo, entrevista personal y encuesta laboral, lo cual facilita la comunicación entre las distintas áreas de la empresa.  
Para esto, a través de motivaciones a los empleados se adquiere mayor compromiso del designado.

#### 5.1.4.2 Oportunidades

- **Cartera de clientes**  
Hay diversos sectores industriales que no pertenecen a la gamma de clientes de la empresa, por tanto, aumentar a nuevas industrias del país es una opción para aumentar ingresos.

#### 5.1.4.3 Debilidades

- **Marca no reconocida**  
Una forma de poder competir en el mercado es mediante la diferenciación, y dado que aún VESET no es una marca reconocida, se convierte en una debilidad no destacar aún más las cualidades que presentan los productos de alta calidad.
- **Medios digitales**  
Las redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram son la nueva forma de realizar publicidad y hacer que una marca sea reconocida. Es importante el aumento de medios de comunicación, ya que permite tener información oportuna y lamentablemente la empresa no está utilizando estas nuevas herramientas de difusión para su catálogo de productos y servicios.

- Falta definir funciones de cargo  
Ante la ausencia de perfiles de cargo, existe un desorden interno y muchas veces exceso de trabajo para algunos funcionarios. No se encuentran establecidas las labores que debe cumplir el empleado.
- Sistema de información deficiente, falta de Tecnologías de la información y comunicación (TIC)

La ausencia de un buen software produce que la información no se encuentre disponible para todos quienes la necesitan. Provoca tiempos muertos y en ocasiones, retrasos de sistema.

#### 5.1.4.4 Amenaza

- Aumento de sustitutos  
Cada día son más las empresas que ofrecen sustitutos a los productos de instrumentación y control industrial, por lo que este aumento puede ser una amenaza hacia la empresa en los muchos clientes no fidelizados por la marca.
- Tecnologías de la información y comunicación (TIC)  
A medida que pasa el tiempo se van incorporando nuevas tecnologías para la parte informática de la empresa, nuevos programas de ERCP que ayudan a mantener más control en diversas áreas y se mantienen en constante innovación de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Bajo precio de competencia  
Existen competidores que no compiten por calidad sino por precio, y cada vez son más las marcas que ofrece el mercado en diversos productos, haciendo que la competencia siempre tenga una alternativa más económica.
- Volatilidad del dólar

VESET se caracteriza por utilizar las más avanzadas tecnologías, con el fin de optimizar sus servicios industriales, sin embargo, en su mayoría, las maquinarias y algunos productos sólo se pueden adquirir en el extranjero.

### 5.1.5 Definición de la estrategia genérica

Para la Unidad Estratégica de Negocios instrumentación, mantención industrial e ingeniería y desarrollo se define seguir una **estrategia de crecimiento**, siendo uno de los principales impulsos para los directivos poder abarcar a nuevos clientes y lograr ampliar su liderazgo geográfico.

En este sentido se busca incrementar la cartera de clientes, alcanzando nuevos sectores industriales de los cuales no se tiene posesión. De acuerdo a ello, en el mercado existen muchas industrias disponibles para comenzar a aprovechar esta oportunidad en el largo plazo. Cada día son más los sectores que requieren de proyectos de ingeniería y servicios industriales como los que VESET ofrece.

Por otra parte, y en el mismo sentido del crecimiento, VESET espera en el largo plazo contar con nuevas sucursales, de las cuales, por una parte aumentará los clientes, y por otra tendrá más posicionamiento en el mercado logrando el reconocimiento de la marca.

Teniendo esto en cuenta, se suma la ventaja de poder tener nuevos canales de distribución de productos y a través de la mejora en el marketing tener más puntos de llegada a sus productos y calidad.

### 5.1.6 Desafíos de la empresa

En conversación con el gerente de operaciones y el coordinador de gestión se mencionaron los siguientes desafíos:

- Crecer al norte y al sur del país.  
Esto implica tener en los próximos periodos la instalación de una sucursal en Puerto Montt. Además, incorporar vendedores en terreno en la zona norte. A futuro, se espera operar con oficinas en Puerto Montt, Santiago e Iquique.

- Tener un crecimiento sostenido del 20% anual. Durante los últimos años las cifras han acompañado y se espera que sea sostenido y creciente en el tiempo. Durante el período 2016-2017 se alcanzó un crecimiento del 30%, sin embargo, esperararlo en todos los periodos sería muy ambicioso.
- Aumentar el Stock disponible. Para lograr que el cliente tenga el producto en el momento que lo necesita y con las características que requiere, es de suma importancia contar con el Stock suficiente. Hoy, VESET cuenta con 1 millón de dólares en bodega, sin embargo, es desafío traducirlo en algo más grande.
- Ser empresa líder y reconocida. Uno de los desafíos más importantes como empresa es ser reconocido. Para lograr ser empresa líder, tanto la competencia como las partes interesadas deben reconocer a VESET como una de las grandes empresas chilenas de ventas y servicios técnicos de instrumentación y control industrial.
- Ser sustentable social, ambiental y económicamente.
- Ser líder en innovación de soluciones.
- Crecer estructuralmente. El desafío es ampliar la actual casa matriz o realizar un traslado a un lugar más espacioso.

#### 5.1.7 Definición de las estrategias específicas

- Desarrollar un plan de incentivos al personal

Para seguir fortaleciendo el compromiso del personal, y haciendo que el equipo de expertos con el que trabaja VESET siga siendo altamente calificado y comprometido con su labor, es vital desarrollar un plan de incentivos dirigidos al personal.

- Elevar inversión en marketing y publicidad

Para aprovechar la disponibilidad de los medios digitales es necesario optar por elevar la inversión en marketing y publicidad, lo cual logrará fortalecer el reconocimiento de la marca.

- Aumentar la cartera de clientes y las utilidades

Para aprovechar la oportunidad de los sectores industriales en los cuales no posee clientes VESET, la empresa optará por aumentar su mercado objetivo a nuevos sectores del país. Esto logrará maximizar las utilidades dentro de lo que sea posible aprovechando el convenio marco y por otro lado, logrará hacer que la marca sea reconocida.

- Aumentar la satisfacción del cliente y potenciar la calidad del servicio con proyectos ingenieriles

Es fundamental mantener el vínculo con el cliente y destacar la confianza que él posee con la empresa aprovechando al personal altamente calificado, además de la rigurosidad en la calidad de sus servicios. Otra fortaleza aprovechada gracias a esta estrategia es la búsqueda de nuevos productos lo cual logrará servicios eficientes, evitando y aminorando la amenaza del aumento de sustitutos y el bajo precio de la competencia, dado que al aumentar la satisfacción del cliente, este ya no buscará solo un bajo precio, sino más bien un mejor servicio.

- Aumentar el número de puntos de ventas

Dado que existen sectores industriales en los cuales VESET no cuenta como clientes, esta oportunidad se aprovecha al momento de aumentar el número de puntos de ventas, multiplicando el número de clientes potenciales, por consiguiente se aumentarán las utilidades, junto a esto la marca se hará conocida. Por otro lado, se disminuye la amenaza de del aumento de sustitutos.

- Establecer nuevos sistemas de información

Una de las principales debilidades de VESET se basa en el sistema de información deficiente, por lo tanto al seguir esta estrategia optimiza funciones.

Además, esta estrategia fundamentalmente aprovecha la oportunidad de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

### 5.1.8 Factor Clave

Luego de las estrategias presentadas con anterioridad, en reunión con la gerencia de VESET y bajo la participación directa del personal, se definen los siguientes factores clave:

#### 5.1.8.1 *Factor clave perspectiva Financiera*

- Aumentar el valor: Vender más y con un margen de beneficios superior es lo mejor para que VESET aumente su valor. El beneficio se incrementa aumentando las ventas, así que las preguntas (entre otras) que hay que hacerse para aumentar su margen son las siguientes: ¿tiene la empresa activos de los cuales no se obtiene todo el valor que podrían generar?, ¿cuáles podrían ser las fuentes de ingresos adicionales con un margen de beneficio mayor?, ¿existen canales de distribución alternativos donde vender los productos?, ¿qué se ha planteado para consolidar su poder de negociación frente a clientes y proveedores?, ¿está el capital humano motivado, enfocado y funcionando a su mejor rendimiento?.
- Aumentar ingreso por venta: El incremento de la cartera de clientes y la satisfacción de estos, son elementos fundamentales para un aumento de los ingresos. Una vez puesto en marcha los nuevos puntos de ventas aportarán a que se logre un aumento de ingreso y se cumplirá con la estrategia.

#### 5.1.8.2 *Factor clave perspectiva Clientes*

- Nuevos clientes: Ampliar el número de clientes logra cumplir con la estrategia.
- Disminuir reclamos: Este factor tiene estrecha relación con la estrategia de aumentar la satisfacción del cliente.

#### 5.1.8.3 *Factor clave perspectiva Procesos internos*

- Entregar pedidos a tiempo: Es importante para la reputación de la empresa mantener una entrega de los pedidos en el tiempo que los clientes lo solicitan y los plazos comprometidos.
- Disminuir tiempos muertos: Este factor es importante a considerar bajo la estrategia de desarrollar un plan de incentivos al personal.

#### 5.1.8.4 *Factor clave perspectiva Crecimiento y aprendizaje*

- Capacitar al personal: Es relevante mantener al personal capacitado, mejorando las habilidades y conocimientos de los trabajadores para el apoyo a la estrategia.
- Aumentar motivación trabajadores: Factor importante para lograr la estrategia, con trabajadores motivados y satisfechos con su trabajo se logra crecer como empresa.

#### 5.1.9 *Propuesta de Indicadores de control de gestión*

A continuación, se presenta la propuesta de algunos indicadores de control de gestión como sugerencia para medir el cumplimiento y accionar de cada uno de los factores claves respecto a las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y crecimiento y desarrollo.

### 5.1.9.1 Perspectiva financiera

Tabla 5.6: Propuesta indicadores perspectiva financiera

<b>FACTOR CLAVE</b>	Aumentar el valor	Aumentar el ingreso por venta
<b>INDICADOR</b>	EBITA	$\frac{\text{Ventas del periodo } i - \text{Ventas del periodo } (i - 1)}{\text{Ventas del periodo } (i - 1)}$
<b>UNIDAD</b>	%	%
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Son las siglas en Ingles que significan: beneficio antes de interés, impuesto, depreciación y amortización. Se decidió utilizar este indicador, ya que permite tener valores reales de la ganancia y pérdida de la empresa.</p>	<p>Esta relación porcentual de las ventas en periodos, verificará si existe aumento de ventas en el periodo actual, respecto del periodo anterior.</p>
<b>FRECUENCIA</b>	Anual	Anual
<b>META</b>	20%	NO APLICA

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.9.2 Perspectiva clientes

Tabla 5.7: Propuesta indicadores perspectiva clientes

<b>FACTOR CLAVE</b>	Nuevos clientes	Disminuir reclamos
<b>INDICADOR</b>	$\left(\frac{\text{Nuevos clientes periodo actual}}{\text{Clientes periodo anterior}}\right)$	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos periodo } i - \text{N}^\circ \text{ de reclamos periodo } (i - 1)}{\text{N}^\circ \text{ total de reclamos periodo } (i - 1)}$ * 100
<b>UNIDAD</b>	%	%
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Permitirá medir el incremento o disminución de los nuevos clientes respecto al periodo anterior	Se medirá el número de reclamos presentados en un periodo, con el fin de mejorar el servicio entregado a los clientes y, de este modo, fidelizarlo.
<b>FRECUENCIA</b>	Semestral	Semestral
<b>META</b>	NO APLICA	0 %

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.9.3 Perspectiva procesos internos

Tabla 5.8: Propuesta indicadores perspectiva procesos internos

<b>FACTOR CLAVE</b>	Entregar pedidos a tiempo	Disminuir tiempos muertos
<b>INDICADOR</b>	$\frac{\sum_{i=0}^n \text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos solicitados}} * 100$	$\frac{\text{Tiempo trabajador inactivo}}{\text{Jornada laboral de trabajo}}$
<b>UNIDAD</b>	%	%
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Medirá el promedio porcentual de la entrega de pedidos a tiempo. Bajo la importancia de mantener y/o aumentar la satisfacción del cliente.	Es importante conocer la eficiencia y eficacia con la que se trabaja para entregar un buen servicio y aprovechar al máximo la jornada laboral. Por lo anterior, se dispone de este indicador que mide el porcentaje de tiempo inactivo del trabajador en una jornada laboral.
<b>FRECUENCIA</b>	Semanal	Diario
<b>META</b>	100%	5%

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.1.9.4 Perspectiva crecimiento y desarrollo

Tabla 5.9: Propuesta indicadores perspectiva crecimiento y desarrollo

<b>FACTOR CLAVE</b>	Capacitar al personal	Aumentar motivación de trabajadores
<b>INDICADOR</b>	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de empleados que aprobaron capacitación}}{\text{N}^{\circ} \text{ de empleados que realizaron capacitación}} * 100$	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ empleados satisfechos con su trabajo}}{\text{N}^{\circ} \text{ total de empleados}} * 100$
<b>UNIDAD</b>	%	%
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Para lograr el personal altamente competente y calificado se medirá el porcentaje de empleados que aprueban las capacitaciones brindadas al personal.	Bajo la construcción de encuestas al personal, se mide la satisfacción de los trabajadores. Este indicador de manera porcentual mide qué tan satisfechos se encuentran los empleados con su trabajo.
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual	Mensual
<b>META</b>	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

Una vez concluido el análisis de VESET y la propuesta de planificación estratégica se puede concluir que la principal deficiencia que presenta la empresa radica en lo poco conocida que es la marca, por tanto, la gran aspiración para alcanzar el crecimiento es convertirse en una empresa líder y reconocida por el sector industrial, por tanto, posicionar la marca es el gran desafío.

Por otro lado, pese a ser rentable, VESET ignora de manera peligrosa las poderosas fuerzas del sector industrial en el que opera, se espera que con la estrategia que se plantea en el proyecto se logre superar las metas propuestas y disminuir las amenazas que el entorno entrega.

Con la planificación estratégica elaborada en conjunto al directivo de la empresa se busca definir con claridad las oportunidades que ofrece el entorno en el que desenvuelve la empresa, las amenazas que éste presenta, así como también las debilidades y fortalezas de la empresa.

En este sentido, se deja en claro que para alcanzar el crecimiento deseado, VESET necesita invertir en marketing y publicidad, apoyado de los medio digitales que actualmente se utilizan, de modo de captar nuevo público y por ende nuevos potenciales clientes. Se espera a futuro, contar con nuevas sucursales para lograr tener un acceso más eficiente a clientes de diferentes sectores industriales distribuidos a lo largo del país, logrando generar pedidos de norte a sur y garantizando una entrega rápida y segura.

Además, es importante la implementación de un nuevo sistema de información, que ayudará a trabajar de manera eficiente y cumplir de mejor manera con la satisfacción del cliente, al mismo tiempo, otorgando un mejor sistema de comunicación a cada uno de sus trabajadores.

La propuesta de indicadores presentada en el proyecto solo se realiza a modo de sugerencia, por lo tanto, no se realiza un mayor análisis de ellos.

Finalmente, para la implementación exitosa de la planificación estratégica se debe contar con el compromiso de cada uno de los trabajadores de la empresa, siendo cada uno un participante importante para llevar al éxito, es por esta razón, que se debe contar con un clima organizacional que favorezca la participación cada empleado.

## 6.2 Recomendaciones

Teniendo presente que cada miembro perteneciente a la organización tiene un rol fundamental para lograr el éxito de la implementación de la planificación estrategia, se recomienda integrar a cada trabajador en el plan, sin importar si pertenece o no la jefatura de la empresa, es de suma importancia, hacer partícipe a cada uno de los trabajadores de la empresa.

En este sentido, se recomienda realizar reuniones informativas incluyendo a cada miembro de la organización de modo de informar la misión, estrategias, factores claves, desafíos y metas para encaminar y hacer sentido a la visión de la empresa.

Sin embargo, no es suficiente informar todo lo anterior, es necesario y se recomienda realizar informes del avance a la consecución de los objetivos para el cumplimiento de la estrategia. Se recomienda incentivar a los trabajadores y reorientar si fuese necesario.

Por otro lado, es fundamental realizar una retroalimentación y generar la instancia de que el personal entregue sugerencias e ideas que contribuyan a la eficiencia en el logro de la estrategia, no hacerlo sería ignorar el conocimiento que obtienen producto de la experiencia y manejo cotidiano de las funciones.

Se recomienda profundizar en los indicadores de gestión y control de objetivos, por lo que este proyecto puede ser utilizado de base para un nuevo análisis, en el cual, posteriormente otra persona puede perfeccionar y profundizar en temas de control de gestión.

Finalmente, y dado lo anterior, se recomienda a futuro el uso de Balanced Scorecard, ya que esta herramienta le permitirá a la empresa visualizar con claridad y vincular todos los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas involucrando a cada uno de sus trabajadores.

## 7. Referencias Bibliográficas

**Ackoff, R. (1994).** Un Concepto de Planificación de Empresas. México D.F.: Limusa.

**Ackoff, R. (2000).** Planificación de la Empresa del Futuro. México D.F.: Limusa.

**Ackoff, R. (1994).** Un Concepto de Planificación de Empresas. México D.F.: Limusa.

**Ackoff, R. (2000).** Planificación de la Empresa del Futuro. México D.F.: Limusa.

**Ansoff, I. (1990).** ¿Qué es la estrategia de la empresa? Plaza & Juanes Editores S.A.

**América Economía. (2014).** Ranking de las 500 mayores empresas de Chile, 11 de agosto 2014, de América económica Sitio web:

[http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-chile-2014/ranking-500-chile\\_1\\_50/](http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-chile-2014/ranking-500-chile_1_50/)

**Castellano B., H. (1997).** Planificación: Herramienta para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto. Caracas: Vadell Hermanos.

**Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer J. (2000).** Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill.

Serna, G. (1997). Planificación y Gestión Estratégica. 3R Editores.

**Grant, R.M. (1996).** Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Ed Cívitas. Madrid.

**Hax, A. & Majluf, N. (1993).** Gestión de empresa con una visión estratégica. Dolmen.

**Hax A. & Majluf N. (1995).** Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile: Editorial Universitaria.

**Hill C. & Jones G. (2005).** Administración estratégica: un enfoque integrado. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamerican Editores, S.aA.

**ISO/FDIS 9001. AENOR. (2015).** Sistemas de gestión de calidad.

**ISO/FDIS 14001. AENOR. (2015).** Sistemas de gestión ambiental.

**Moreno S.** (30 de noviembre de 2011) ¿Qué es y cómo se realiza un análisis de empresa? Recuperado 10 de Abril de 2015. Sitio web:

<http://www.mirelasolucion.es/blog/que-es-un-analisis-de-empresa/>

**Porter, M. (1991).** Ventaja Competitiva; creación y sostenimiento de un desempeño superior. Cecsca.

**Porter M. (2008).** Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.

**Quintero, Johana; Sánchez, José. (2006).** La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico vol. 8, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, de TELOS Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela. Sitio web:

[www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf)

**Rodríguez L. (1980).** Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa. USA: South-Western Publishing.

# ANEXOS

## Anexo A

### Productos

Los productos que ofrece VESET se dividen en las siguientes categorías:

- Accionamientos: Partidores suaves y convertidores de frecuencia.
- Análisis: Humedad, conductividad y PH- REDOX.
- Presión: Trasmisores de presión, Transm. de presión Danfoss, Transm. de presión de Campo SMAR, Switch de Presión, Manómetros, Transductores de presión.
- Nivel: Switch nivel flotador / sólidos.
- Temperatura: Termostato, Termómetro, Transm. de temperatura de Campo SMAR, Transmisores de temperatura y Termocuplas.
- Flujo: Switch de flujo, Electroválvulas, Válvulas, Medidores- Interruptores.
- Control de procesos: Indicadores y Controladores de procesos.
- Transmisores de señal.
- Reles de alarma: Temporizadores- Relojes.
- Cámaras CCTV: Cámaras, Cámaras con zoom, Cámaras tipo bullet, Domos, Domos blindados, Domos fijos, Cámaras Smart Dome y accesorios, Monitores, Multiplexores- Quads- Matriciales, DVRs Stand Alone, DVRs Basada en PC.
- Sensores.
- UPS: Sistema de alimentación, Estabilizador de Voltaje y Fuentes de Poder.
- Accesorios.
- Varios.

## Representaciones

VESET representa a grandes marcas para brindar un servicio elevado a sus clientes, dentro de ellas se encuentran:

- Danfoss
- Banner
- Delta Ohm
- VETO: medición y control
- Novus
- Watlow
- Samsung
- Kobold
- BPM
- YOKOGAWA
- UWT

## Clientes

Dentro de los principales clientes de VESET se encuentra el conjunto de celulosas Nueva Aldea, Arauco, Paneles Arauco Trupan Cholguan, grupo CMPC , ASMAR, COLBUN, ORAFI, Minera Candelaria, PROMASA, MASISA, Inchalam. Huachipato, ESSBIO, Bocamina, IANSA, Astilleros, ENAP, etc.

## Competidores

En relación a los principales competidores que tiene la empresa, se pueden mencionar los siguientes:

- ENDRESS HAUSER
- ELECTROMÁTICA
- CENTRALMATIC
- IMACOM
- FLUKE
- INECO
- TIAR
- VIGNOLA
- INSTRUVALVE
- ASILEC
- SOLTEX
- INDUTECNICA
- TERMODINÁMICA
- SIEMENS

