



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magister en Gestión Empresarial

**FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN
ESTRATÉGICO CORPORATIVO INTEGRAL PARA EMPRESA
PYME EXISTENTE EN SECTOR ENERGÍA**

Tesina de Grado presentada por

Andrés Prakcedes Espinoza Smarth

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magister en Gestión Empresarial

Guía de Tesina: Sr. José Luis Andías

Mayo de 2022

TITULO DE TESINA: **“FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN
ESTRATÉGICO CORPORATIVO INTEGRAL PARA
EMPRESA PYME EXISTENTE EN SECTOR
ENERGÍA”**

AUTOR: **Andrés Prakcedes Espinoza Smarth**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

Profesor Guía : José Luis Andías P.
Correferente Externo : Lorena Paredes B.
Correferente Interno : Juan Tapia G.

Santiago, Mayo 2022

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Andrés Prakcedes Espinoza Smarth

Fecha: 20 de Mayo de 2022

Dedicado a mi hija Magdalena

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) han tomado un papel fundamental y de gran relevancia para el comportamiento de la economía, comercial e incluso social en Chile, representando casi el 99% de las empresas que actualmente existen en el país y que otorgan empleos al mayor porcentaje de la clase trabajadora del país

Al representar el porcentaje mayoritario de las empresas que existen en el país, es importante centrarse en la forma en la cual funcionan éste tipo de empresas, la cual puede variar desde un sistema relativamente funcional y simple hasta una estructura robusta enfocada a la excelencia operacional y a una estrategia de negocios bien definida y clara.

En éste contexto, en la actualidad existen una serie de empresas tipo PYME que desarrollan sus procesos de manera relativamente funcional e ineficiente, que cuentan con un gran potencial técnico, pero debido a su funcionamiento operacional básico y poca visión de negocio al futuro, pierden oportunidades de crecimiento.

Para pensar en el crecimiento de una empresa tipo PYME que cuenta con éste tipo de falencias, el primer paso será realizar un diagnóstico completo de los procesos con los que actualmente funciona la empresa para posteriormente desarrollar e implementar un plan estratégico para el crecimiento del negocio de la empresa junto con la incorporación de alguna herramienta precisa o técnicas para optimizar sus procesos operacionales.

Por tanto, el presente documento tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico empresarial y corporativo para una PYME existente en el mercado asociado a la energía, particularmente electricidad y combustibles, con la finalidad de diseñar una herramienta básica que sea útil para definir la ruta que seguirá la empresa en el mediano plazo para alcanzar metas bien definidas y establecer la manera en la cual las decisiones incluidas en dicha ruta se transformen en acciones concretas para el crecimiento sostenible de la empresa en el tiempo.

Para generar el plan estratégico, se ha explorado y estudiado el uso de herramientas ampliamente utilizadas a nivel corporativo y de gestión, para la formulación e implementación de un plan estratégico corporativo que otorgue los mecanismos básicos para readecuar los objetivos estratégicos de la empresa que le permitan crecimiento.

A través del Estado del Arte, se ha desarrollado y vinculado la teoría de cada una de las herramientas que serán utilizadas para la conformación y formulación de un plan estratégico completo para la empresa, con la implementación del mismo a partir de la realidad que vive la empresa en la actualidad.

Posteriormente, a través de la metodología propuesta en el documento, basada en las herramientas estudiadas mediante el Estado del Arte de la presente tesina, se analizan y desarrollarán las brechas que correspondan y que aporten de forma efectiva en la realización de un diagnóstico general respecto de la condición actual de PYME analizada y cuáles serán los lineamientos, modificaciones y actividades que deberá desarrollar la empresa, para poder cubrirlas y readecuarlas a fin de otorgar un potencial crecimiento sustentables de la empresa, al corto y mediano plazo, mediante un proyecto estratégico concreto.

Finalmente, a partir de lo indicado anteriormente, se emiten las principales recomendaciones a la empresa PYME analizada, para implementar de manera efectiva el plan estratégico corporativo incluido en el presente documento, a través de un plan de acción que será presentado al directorio de la empresa analizada.

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a fundamental role in the economic, commercial, and social behavior in Chile, representing almost 99% of the companies that currently exist in the country providing jobs to the highest percentage of the country's working class.

Representing the majority percentage of the companies that exist in the country, it is important to focus on the way in which these types of companies work, which can vary from a relatively functional and simple system to a robust structure, focused on operational excellence and a well-defined and clear business strategy.

In this context, there are currently a series of SME-type companies that develop their processes in a relatively functional and inefficient manner, which have great technical potential, but due to their basic operational functioning and little business vision for the future, they lose opportunities of growth.

To think about the growth of an SME-type company that has these types of shortcomings, the first step will be to carry out a complete diagnosis of the processes by which the company currently works in order to develop and implement a strategic plan for the growth of the company along with the incorporation of some precise tool or techniques to optimize its operational processes.

Therefore, this document aims to develop a strategic business and corporate plan for an existing SME in the energy market, particularly in electricity and fuels, in order to design a basic tool that is useful to define the route that the company should follow in the medium term to achieve well-defined goals and establish the way in which the decisions included in the route are transformed into concrete actions for the sustainable growth of the company over time.

To generate the strategic plan, widely used tools at the corporate and management level have been explored and studied, for the formulation and implementation of a corporate strategic plan that provides the basic mechanisms to readjust the strategic objectives of the company that allow it to grow.

Through the State of the Art, the theory of each of the tools that will be used for the conformation and formulation of a complete strategic plan for the company has been developed and linked, with its implementation based on the reality that the company shows at present.

Subsequently, through the methodology proposed in the document, and based on the tools studied through the State of the Art, the corresponding gaps are analyzed and developed and that contribute effectively in the realization of a general diagnosis regarding the current condition of the SME company analyzed and what will be the guidelines, modifications and activities that the company must develop, in order to cover and readjust them in order to grant a potential sustainable growth of the company, in the short and medium term, through a concrete strategic project.

Finally, based on the above, the main recommendations are issued to the SME company, to effectively implement the corporate strategic plan included in this document, through an action plan that will be presented to the board of the company.

CONTENIDO

1. CONTEXTO E INTRODUCCIÓN	14
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	17
3. ALCANCES DEL DESARROLLO DE LA TESIS	18
3.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	18
3.2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	19
3.3. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	20
3.3.1 Personal Ejecutivo y Administrativo	20
3.3.2 Personal Directo en Obra (Operaciones)	20
3.3.3 Personal Indirecto en Obra	21
3.3.4 Resumen Cantidad Trabajadores Empresa	21
3.4. GENERALIDADES	21
3.4.1 Flujo promedio referencial anual.	21
3.4.2 Clientes	22
3.4.3 Competidores	24
3.4.4 Políticas de la empresa	24
4. DESARROLLO DE LA TESIS	26
4.1. ALCANCE	26
4.2. METODOLOGÍA DE TRABAJO (ETAPAS)	26
4.3. ETAPA 1: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	27
4.3.1 Objetivo Principal	27
4.3.2. Objetivos Específicos	27
4.4. ETAPA 2: HIPÓTESIS	28
4.5. ETAPA 3: ESTADO DEL ARTE	28
4.5.1 Antecedentes y contexto actual	29
4.5.2 Marco Teórico	31
4.5.2.1 Misión Estratégica	33
4.5.2.2 Visión Estratégica	34
4.5.2.3 Objetivos Estratégicos.	34
4.5.2.4 Filosofía y Valores	35
4.5.2.5 Análisis estratégico de la empresa	36
4.5.2.6 Análisis FODA	43
4.5.2.7 Business Model CANVAS	46
4.5.2.8 Clasificación Estratégica de Proveedores: Matriz de Kraljic	55
4.5.2.9 Matriz de priorización de procesos	59
4.5.2.10 Definición de roles y responsabilidades: Matriz RACI	60
4.6. ETAPA 4: DESARROLLO	63
4.6.1 Alineamiento Estratégico	63
4.6.1.1 Visión de la empresa	63
4.6.1.2 Misión de la empresa	63
4.6.1.3 Objetivos Estratégicos de la empresa	64
4.6.2 Análisis del Negocio Actual	65
4.6.2.1 Análisis FODA	65
4.6.2.2 Análisis de líneas de negocios y horizonte de análisis	70
4.6.2.3 Análisis de portafolio de clientes	77
4.6.2.3.1 Cartera de clientes: visión actual y futura	77
4.6.2.3.2 Definición Cartera de Clientes	77

4.6.2.4	Análisis de Proveedores	85
4.6.2.5	Análisis del entorno competitivo	88
4.6.2.5.1	Generalidades	88
4.6.2.5.2	Competidores por línea de negocio	89
4.6.2.5.3	Factores de análisis de la competencia	89
4.6.2.5.4	Análisis de la competencia por línea de negocio.....	90
4.6.3	Brechas estratégicas y operacionales	93
4.6.3.1	Identificación de brechas estratégicas actuales respecto a los objetivos futuros. 93	
4.6.3.1.1	Generalidades.....	93
4.6.3.1.2	Modelo de negocio actual y diagnóstico.....	93
4.6.3.1.3	Modelo de Negocio esperado.....	98
4.6.3.1.4	Identificación de Brechas Estratégicas.....	99
4.6.3.1.5	Resumen de Brechas Estratégicas.....	101
4.6.3.2	Identificación de brechas operacionales	105
4.6.3.2.1	Brechas de procesos y procedimientos.....	105
4.6.3.2.2	Brechas de soporte tecnológico	106
4.6.3.2.3	Brechas de Roles y Responsabilidades (RACI).....	107
4.6.3.2.4	Resumen de Brechas Operacionales	108
4.6.4	Proyectos Estratégicos a Implementar	113
4.6.4.1	Definición de Proyectos Estratégicos	113
4.6.4.2	Plan de proyectos estratégicos.....	114
4.6.4.3	Proyección rentabilidad de la empresa según plan de proyectos	119
4.6.4.3.1	Consideraciones Generales	119
4.6.4.3.2	Implementación de Plan Estratégico (Años iniciales).	119
4.6.4.4	Comportamiento esperado años siguientes	121
4.6.4.5	Análisis de rentabilidad	123
4.6.4.5.1	Generalidades	123
4.6.4.5.2	Financiamiento Externo	123
4.6.4.5.3	Flujo de Caja y Rentabilidad	125
4.6.4.5.4	Impacto Rentabilidad Plan de Proyectos Estratégicos.....	125
4.6.5	Mapa Estratégico: Ordenamiento de objetivos estratégicos	129
5.	CONCLUSIONES FINALES DE LA TESINA	131
6.	ANEXOS.	134
	ANEXO N°1 : ORGANIGRAMA SERCON INGENIERIA Y COMPAÑÍA LIMITADA	134
	ANEXO N°2 : MATRIZ RACI ROLES Y RESPONSABILIDADES SERCON INGENIERIA Y COMPAÑÍA LIMITADA	135
	ANEXO N°3 : MATRIZ DE BRECHAS ESTRATÉGICAS	137
	ANEXO N°4 : PROYECTOS ESTRATÉGICOS	141
	ANEXO N°5 : COSTOS UNITARIOS Y TOTALES INVERSIÓN ESPERADA EMPRESA	147
	ANEXO N°6 : EVOLUCIÓN ANUAL ORGANIGRAMAS PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO	151
	ANEXO N°7 : ESTRATEGIAS DE VENTA ANUAL	155
	ANEXO N°8: ESTRATEGIAS DE GASTOS ANUALES	163
	ANEXO N°9: RESUMEN PLANIFICACIÓN VENTAS Y COSTOS IMPLEMENTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO	173
	ANEXO N°10: EVALUACIÓN DE COSTOS SERVICIOS DE INGENIERÍA CONCEPTUALES E INGENIERÍAS BÁSICAS	175
	ANEXO N°11: EVALUACIÓN DE COSTOS SERVICIOS ASOCIADOS A ELECTROMOVILIDAD (INSTALACIÓN PUNTOS DE CARGA).	178

ANEXO N°12: CÁLCULO RENDIMIENTO DE VENTAS Y RENTABILIDAD EMPRESA ANALIZADA.	180
ANEXO N°13: ESTUDIO REFERENCIAL TASA DE DESCUENTO [%]	186
ANEXO N°14 : IDENTIFICACIÓN ADMINISTRATIVA SGE ENERGÍA LIMITADA	187
7. BIBLIOGRAFÍA	190

Índice de Tablas

Tabla 1: Datos Administrativos SERCON.	19
Tabla 2: Personal Ejecutivo y Administrativo.	20
Tabla 3: Personal Directo Obra y Operaciones.	20
Tabla 4: Cantidad Total Trabajadores	21
Tabla 5: Resumen Ventas y Compras promedio.	22
Tabla 6: Componente de un análisis FODA	43
Tabla 7: Esquema referencial Matriz de Procesos en desarrollo.	59
Tabla 8: Desarrollo de Matriz de Priorización de Procesos	60
Tabla 9: Detalle Pasos Matriz RACI	61
Tabla 10: Matriz FODA y Estrategia Corporativa.	68
Tabla 11: Tabla Cartera de Clientes (Actual y Futuro)	79
Tabla 12: Análisis Portafolio Clientes Actuales y Clientes Potenciales	81
Tabla 13: Análisis Portafolio Proveedores Actuales	86
Tabla 14: Análisis Portafolio Proveedores Futuros	87
Tabla 15: Competidores por línea de negocio.	89
Tabla 16: Evaluación de Competidores por línea de negocio – Dimensión “Visión”	91
Tabla 17: Evaluación de Competidores por línea de negocio – Dimensión “Ejecución”	91
Tabla 18: Matriz de Brechas Estratégicas Empresa SERCON	102
Tabla 19: Procesos y Actividades Empresa Analizada	106
Tabla 20: Soporte Tecnológico Procesos y Actividades Empresa Analizada	106
Tabla 21: Matriz de Brechas Operacionales Empresa SERCON	109
Tabla 22: Proyectos Estratégicos a Implementar	113
Tabla 23: Planificación implementación plan estratégico corporativo.	116
Tabla 24: Resumen Ventas y Gastos Año 1	120
Tabla 25: Comportamiento esperado años posteriores.	121
Tabla 26: Flujo de Caja – Escenario Financiamiento Total	125
Tabla 27: Valores VAN y TIR Escenario Financiamiento 1	125
Tabla 28: Matriz de Brechas Estratégicas Empresa SERCON	137
Tabla 29: Matriz de Proyectos Estratégicos Empresa SERCON	141
Tabla 30: Inversión Organizacional requerida por SERCON	147
Tabla 31: Inversión Capacitación requerida por SERCON	149
Tabla 32: Inversión Softwares requerida por SERCON	150
Tabla 33: Inversión Oficinas requerida por SERCON	150
Tabla 34: Estrategia Ventas Año N°1	155
Tabla 35: Estrategia Ventas Año N°2	155
Tabla 36: Estrategia Ventas Año N°3	157
Tabla 37: Estrategia Ventas Año N°4	158
Tabla 38: Estrategia Ventas Año N°5	160
Tabla 39: Estrategia Gastos Organizacionales Anuales Año 1	163
Tabla 40: Estrategia Capacitaciones Año 1	163
Tabla 41: Estrategia Implementación de Software Año 1	164
Tabla 42: Estrategia Gastos Organizacionales Anuales Año 2	164
Tabla 43: Estrategia Capacitaciones Año 2	165
Tabla 44: Estrategia Software Año 2	165
Tabla 45: Arriendo Oficinas Equipadas Año 2	165
Tabla 46: Estrategia Gastos Organizacionales Anuales Año 3	166
Tabla 47: Estrategia Capacitaciones Año 3	167

Tabla 48: Estrategia Software Año 3	167
Tabla 49: Arriendo Oficinas Equipadas Año 3.....	167
Tabla 50: Estrategia Gastos Organizacionales Anuales Año 4	168
Tabla 51: Estrategia Capacitaciones Año 4.....	169
Tabla 52: Estrategia Software Año 4	169
Tabla 53: Arriendo Oficinas Equipadas Año 4.....	170
Tabla 54: Estrategia Gastos Organizacionales Anuales Año 5.....	170
Tabla 55: Estrategia Capacitaciones Año 5.....	172
Tabla 56: Estrategia Software Año 5	172
Tabla 57: Arriendo Oficinas Equipadas Año 5.....	172
Tabla 58: Comportamiento esperado años posteriores.....	173
Tabla 59: Estimación Servicio Ingeniería Conceptual	175
Tabla 60: Estimación Servicio Ingeniería Básica - Combustibles.....	175
Tabla 61: Estimación Servicio Ingeniería Básica - Electricidad.....	176
Tabla 62: Estimación Servicio Ingeniería Conceptual – Soluciones Electromovilidad	178
Tabla 63: Estimación Servicio Instalación Puntos de Carga – Parte Ingeniería.....	178
Tabla 64: Estimación Servicio Instalación Puntos de Carga – Parte Suministro e Instalación	179
Tabla 65: Estimación Servicio Instalación Puntos de Carga – Posibles Clientes y Ventas.....	179
Tabla 66: Tabla Resumen Partidas Principales Estado de Resultado SERCON.....	181
Tabla 67: Rendimiento SERCON Razón Venta / Gasto / Utilidades / Año / Mes.....	181
Tabla 68: Distribución Involucramiento Plana Ejecutiva Actual.....	181
Tabla 69: Distribución Involucramiento Plana Ejecutiva Proyectada.....	182
Tabla 70: Ponderación de Factores en Contra	182
Tabla 71: Ponderación de Factores a Favor	182
Tabla 72: Ventas adicionales según rendimiento estimado	183
Tabla 73: Porcentaje de Gastos Anuales condición actual empresa (1).....	184
Tabla 74: Porcentaje de Gastos Anuales condición actual empresa (2).....	184
Tabla 75: Ventas adicionales según rendimiento estimado	184
Tabla 76: Condición Estimada Año 1	185

Índice de Figuras

Figura 1: Niveles de análisis planificación estratégica corporativa.....	16
Figura 2: Empresa PYME analizada.....	19
Figura 3: Cliente Principal ENEX S.A.....	22
Figura 4: Etapas de Desarrollo de la Tesina	27
Figura 5: Esquema y Etapas Plan Estratégico de una empresa	32
Figura 6: Análisis cinco (5) Fuerzas de Porter.....	37
Figura 7: Cadena de Valor de Porter.....	41
Figura 8: Matriz FODA.....	44
Figura 9: Estructura de Análisis Modelo CANVAS	47
Figura 10: Matriz de Kraljic.....	56
Figura 11: Principales estrategias para utilización eficiente de Matriz de Kraljic	58
Figura 12: Ejemplo referencial Matriz RACI corporativa.....	62
Figura 13: Objetivos Estratégicos Empresa	64
Figura 14: Modelo de Negocio Referencial SERCON actual.	71
Figura 15: Modelo de Negocio Referencial SERCON Esperado.....	71
Figura 16: Servicios Adicionales Sector Combustible	73
Figura 17: Servicios Nuevo Sector Electricidad.....	74
Figura 18: Utilización ERNC en estaciones de combustible.....	75
Figura 19: Esquema Básico Electro-movilidad	76
Figura 20: Análisis Competencia, mediante Cuadrantes de Gartner	88
Figura 21: Análisis Real de Competencia, mediante Cuadrantes de Gartner	92
Figura 22: Modelo de Negocio (CANVAS) – Situación Actual.....	94
Figura 23: Modelo de Negocio (CANVAS) – Situación Proyectada	98
Figura 24: Dimensiones de brechas estratégicas asociadas a Modelo de Negocio.	100
Figura 25: Focos de Mejora por Dimensión.....	105
Figura 26: Planificación Proyectos Estratégicos.....	114
Figura 27: Implementación gradual de proyectos estratégicos	118
Figura 28: Comportamiento Ventas / Clientes proyectos estratégicos.....	122
Figura 29: Calculo cuotas mensuales préstamo bancario promedio.....	124
Figura 30: Curva Ventas y Utilidades (UAI) proyectadas.	126
Figura 31: Implementación Proyectos Estratégicos (Comportamiento Aumento de Ventas y Clientes).....	126
Figura 32: Implementación Proyectos Estratégicos (Comportamiento Aumento de Ventas y Clientes).....	127
Figura 33: Mapa Estratégico propuesto empresa.....	130
Figura 34: Organigrama actual SERCON.....	134
Figura 35: Matriz RACI Situación Actual	135
Figura 36: Matriz RACI Situación Esperada	136
Figura 37: Organigrama proyectado Año 1	151
Figura 38: Organigrama proyectado Año 2	152
Figura 39: Organigrama proyectado Año 3	153
Figura 40: Organigrama proyectado Año 4	153
Figura 41: Organigrama proyectado Año 5	154
Figura 42: Cantidad de Ventas SERCON.....	180
Figura 43: Resumen Estado de Resultados SERCON.....	180

1. Contexto e Introducción

El presente estudio corresponde a la formulación, desarrollo y propuesta de implementación de un plan estratégico corporativo integral para ser incluido y aplicado en la empresa del tipo PYME, SERCON INGENIERÍA y COMPAÑÍA LIMITADA, de ahora en adelante “SERCON”, con la finalidad de readecuar completamente su modelo de negocio, a partir de herramientas estratégicas medibles y concretas que le otorguen opciones reales de tener una proyección y crecimiento de tipo sustentable en términos de rentabilidad, calidad y gestión en el mediano plazo.

El Gerente General y Fundador de SERCON ha planteado de manera formal, que la empresa requiere desarrollar un proceso de planificación estratégica corporativo que le permita un crecimiento sustentable en el mediano plazo y que otorgue estabilidad y rentabilidad a la empresa.

El funcionamiento actual de SERCON se sustenta en la venta de servicios de un (1) sólo cliente, correspondiente a la Empresa Nacional de Energía ENEX S.A, con el cual mantiene un Contrato Marco vigente, cuyos servicios son el mantenimiento preventivo/correctivo y la normalización de estaciones de servicio y distribución de combustibles.

El panorama y rutina operativa indicada anteriormente se ha prolongado durante los últimos cinco (5) años, del total de 16 años de vida con los que cuenta la empresa, por lo cual, corre un serio riesgo de estancamiento y de desaparición en caso de seguir con el modelo de negocio actual, que se ha transformado prácticamente en una empresa de “autoempleo” dependiente de un contrato tipo Marco e invitación a licitaciones privadas de un (01) solo cliente (ENEX S.A).

En función de lo indicado anteriormente, se ha dado inicio a un proceso de replanteamiento del modelo de negocio y planificación estratégica corporativa que permita a la empresa proyectarse en el corto y mediano plazo y potenciar las capacidades internas de la organización que posibiliten un crecimiento sustentable de la empresa en el mediano plazo.. Por tanto será necesario determinar, compartir y consensuar los distintos componentes que aporten a una nueva estrategia de negocios de la compañía, apoyándose en el conocimiento interno, del mercado y experiencia de quienes conforman el equipo ejecutivo y técnico de la empresa.

Para ello, es necesario partir de los cimientos y generar una estructura sólida de trabajo basada en las herramientas que nos otorga la teoría, a fin de desarrollar, formular e implementar un plan estratégico corporativo renovado e integral a la empresa que apunte a su crecimiento con metas medibles y claras en el corto y mediano plazo. La presentación del plan estratégico empresarial corporativo de la empresa SERCON deberá ser claro y conciso, tal que represente una hoja de ruta de alto nivel, que indique el panorama y los objetivos estratégicos principales y específicos que tendrá la empresa de aquí al mediano plazo, su nuevo modelo de

negocio, las labores que sean requeridas para desarrollar e implementar el plan estratégico corporativo y el nuevo modelo de negocios, la existencia y relación con los principales socios estratégicos, los recursos requeridos y el rol de responsabilidades de cada integrante de la organización para llevar a cabo el plan, lo cual deberá estar basado en las metodologías y herramientas de administración y gestión existentes, junto con la modalidad en la cual se hará el respectivo seguimiento y se medirá su cumplimiento y éxito respectivo.

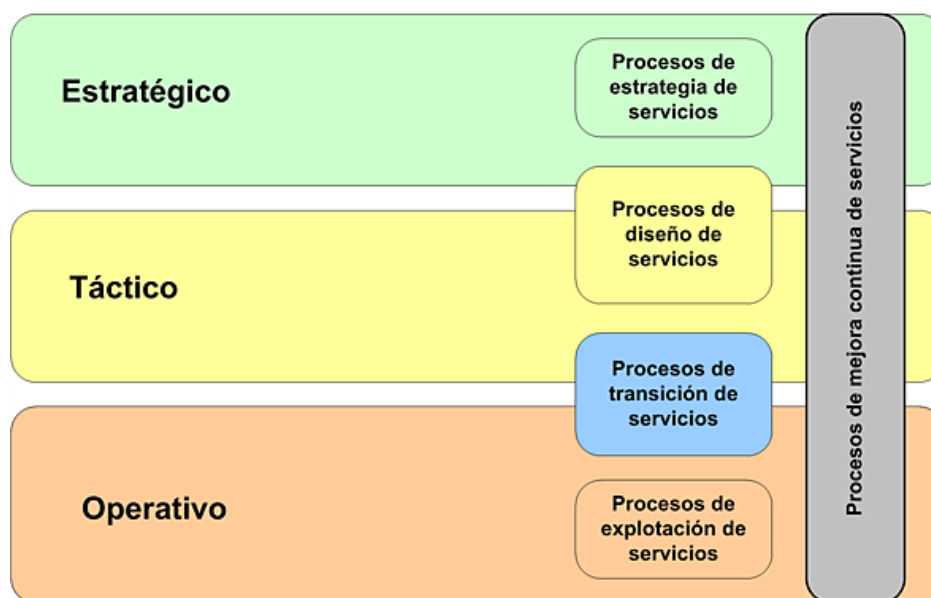
Para llevar a cabo lo anterior, será necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en términos organizacionales, estratégicos, financieros y comerciales, analizar y reevaluar el modelo de negocio actual, identificar las principales fortalezas con las que cuenta la empresa y las principales falencias con las cuales cuenta a nivel de gestión, administrativo y operativo que frena las posibilidades de crecimiento que podría tener la empresa.

Por lo anterior, el planteamiento para desarrollar el plan estratégico se basará en trabajo colaborativo, mediante el uso de herramientas e instrumentos de análisis y/ modelo conceptual de gestión estratégica, con el equipo ejecutivo a los distintos ámbitos de la reformulación estratégica: análisis del entorno, análisis interno, valores, visión y objetivos estratégicos.

Basándose en políticas de gestión de calidad ampliamente utilizadas por empresas que han implementado exitosamente estrategias corporativas, el modelo conceptual para abordar iniciativas de alineamiento y reformulación estratégica de una empresa, se basan en la distinción entre tres (03) ámbitos o niveles de trabajo y análisis:

- a) Análisis de Estrategia Corporativa, en que se analizan la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y planes de acción de la organización: se trata de definir y alinear bien QUÉ es lo que la organización debe lograr dado el actual escenario de negocios.
- b) Análisis Táctico, consistente en los objetivos de cada área que conforma la organización.
- c) Análisis de Modelo Operativo de la Organización, en que se analizan la estructura y personas, los procesos y actividades, y la plataforma tecnológica de apoyo: se trata de definir y alinear bien CÓMO se implementará la estrategia.

Figura 1: Niveles de análisis planificación estratégica corporativa.



Fuente: ITIL 2011 - Normas y mejores prácticas para avanzar hacia ISO 20000

En el caso de SERCON, y acorde a los objetivos establecidos en la presente tesina, el nivel en el cual se desarrollará y formulará el plan estratégico corresponderá, en un mayor porcentaje al Nivel Estratégico, estableciendo de forma clara los objetivos estratégicos a cumplir al mediano plazo y las líneas maestras para alcanzarlos. La dirección juega un rol principal a la hora de definir la estrategia, por lo que debe actuar con suma precisión para que toda la organización comprenda su visión. Por su parte, la implementación del plan estratégico, correspondiente a los Niveles Tácticos y Operativos, solamente se desarrollarán a nivel de propuesta general.

No es simple implementar estas metodologías en procesos internos de empresas como SERCON, en las cuales el enfoque guarda relación directa con la experiencia del tipo técnico, otorgado por sus principales colaboradores de avanzada edad, por lo cual sus actividades, prácticas y cultura organizacional no apuntan al mejoramiento continuo de sus procesos, ni a replantear las estrategias de negocios y más bien apuntan a dar cumplimiento a las demandas de su principal cliente. La implementación de herramientas de tipo "teóricas" tampoco resulta un ejercicio rápido ni sencillo en éste tipo de empresas (PYME). Las grandes empresas han resuelto este problema en parte, a través del despliegue de una elevada cantidad de recursos como: consultorías, creación de áreas especializadas y dedicadas, contratación de altos ejecutivos, capacitaciones permanentes, entre otros.

Sin embargo, acorde a la experiencia en su implementación en empresas de servicios con características relativamente similares, las herramientas teóricas asociadas a la formulación y desarrollo de un plan estratégico corporativo de la empresa, contribuirán a definir o re-definir su modelo de negocio búsqueda de un desarrollo y crecimiento sostenible en el tiempo, en base a la condición actual con la que cuenta la empresa.

Por esta razón, la presente tesina busca desarrollar y llevar a cabo la implementación de un plan estratégico integral que sea clave para el crecimiento sostenible de la empresa durante los próximos cinco (5) años, a partir de una pauta metodológica basado en herramientas teóricas ampliamente utilizadas por empresas exitosas, que logren posicionamiento estratégico de la empresa y su crecimiento sostenible.

2. Descripción del Problema y Justificación del Tema

La empresa SERCON, desde la fecha de constitución, durante el mes de septiembre del año 2005, se ha regido a un modelo de negocio y giro asociado principalmente a la construcción y comisionamiento completo de nuevas estaciones de servicio y ampliaciones/normalizaciones/mantenimiento de instalaciones existentes, teniendo como principal cliente la Empresa Nacional de Energía ENEX S.A y otros clientes menores y puntuales (Transporte, Consumos Industriales, Consumos Propios, etc.). Sin embargo, SERCON ha entrado en un nivel de estancamiento a nivel de empresa, como consecuencia de una serie de problemas ligados específicamente a la poca claridad en los procesos de la empresa, a la inexistencia de objetivos de corto y largo plazo, a la baja cultura organizacional y a la operación ineficiente de las distintas áreas que conforman la empresa. En este contexto, la consecuencia de dichos problemas ha gatillado en el desarrollo de procesos de manera ineficiente, elevados tiempos de respuesta, bajo enfoque al cliente, actividades repetitivas y duplicadas, sobrecostos y sobrecarga laboral, entre otros.

En la actualidad, la empresa SERCON cuenta con una serie de falencias en su estructura organizacional y limitada visión de negocio, que no le permiten un crecimiento sostenible en el tiempo, aun cuando cuenta con el soporte de una de las empresas distribuidoras de combustibles más grandes a nivel nacional como es la Empresa Nacional de Energía ENEX S.A.

Por su parte, la plana ejecutiva de la empresa, al ser centralizada y una entidad relativamente limitada, particularmente soportada en el Gerente General y una (1) secretaria técnica y administrativa, no orienta sus esfuerzos al crecimiento de la empresa, ni tampoco a la planificación estratégica del negocio, sino más bien, a mantener su vigencia y lazos con su principal cliente.

No obstante, la calidad técnica de los trabajadores y su experiencia, es la principal fortaleza de empresa, pero que con el tiempo no se está aprovechando ni re-direccionando hacia un crecimiento sostenible para la empresa que le otorgue vigencia en el corto y mediano plazo.

El objetivo general de la tesina es generar un Plan Estratégico Corporativo a la empresa SERCON, a través de un Diagnóstico y que proponga la reformulación de su Estrategia de Negocios y Modelo de Operación, para adecuarlas a las necesidades y requerimientos actuales del mercado y posibilitar la expansión y crecimiento rentable de la empresa a otros Clientes e Industrias adicionales a su cliente actual.

3. Alcances del desarrollo de la Tesis

3.1. Descripción del negocio

La empresa nacional analizada en la presente tesina, corresponde a la empresa SERCON INGENIERÍA Y COMPAÑÍA LIMITADA, fundada y constituida el año 2005 y actualmente se encuentra vigente y operativa.

SERCON INGENIERÍA Y COMPAÑÍA LIMITADA es una empresa chilena, altamente calificada y experimentada en la gestión y desarrollo de servicios, construcción y mantenimiento de instalaciones de combustible. Se encuentra ubicada en la Región Metropolitana, ciudad de Santiago y su cobertura opera desde la V Región hasta la VII Región de Chile.

Está clasificada como pequeña empresa según régimen tributario (PYME), de tipo “Contratista” y desde su fundación ha desarrollado la mayoría de los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo requerido en las estaciones de servicio y surtidores de combustible de la compañía Shell Chile S.A (que actualmente otorga licencia para la empresa comercializadora de combustibles ENEX S.A) a lo largo del país, mediante “Contratos de Mantenimiento tipo Marco” por un tiempo definido que oscila entre uno (1) a dos (2) años. En éste contexto, SERCON INGENIERÍA Y COMPAÑÍA LIMITADA a lo largo de su historia, ha desarrollado sus labores principalmente en puntos industriales pertenecientes a la Empresa Nacional de Energía ENEX S.A, licenciarios de Shell Chile S.A, contando con un equipo multidisciplinarios conformado por ingenieros, técnicos electromecánicos, técnicos con especialidad civil, montajistas industriales y expertos en mantenimiento industrial, que cuentan con vasta experiencia en el rubro de energía y combustibles.

Durante los últimos años, la empresa SERCON INGENIERÍA Y COMPAÑÍA LIMITADA ha incluido dentro de su modelo de negocio y giro, la construcción y comisionamiento completo de nuevas estaciones de servicio y ampliaciones/normalizaciones de instalaciones existentes, adjudicándose importantes contratos con la Empresa Nacional de Energía ENEX S.A y de otros clientes (Transporte, Consumos Industriales, Consumos Propios, etc.).

Figura 2: Empresa PYME analizada



Fuente: Derechos reservados SERCON.

3.2. Identificación de la empresa

La información administrativa principal de la empresa se muestra en la Tabla 1, acorde a las condiciones comerciales y tributarias establecidas por parte de la entidad regulatoria nacional se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Datos Administrativos SERCON

Nombre	SERCON
Razón Social	SERCON INGENIERIA Y COMPAÑIA LIMITADA
Rut Sociedad	76.362.170-7
Fundación	Año 2005
Representante Legal	ANDRÉS ESPINOZA RIFFO.
Rut Representante Legal	6.684.631-8
Giro	SERVICIO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO/PREVENTIVO, REPARACIÓN Y NORMALIZACIÓN EN ESTACIONES DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE, MAQUINARIAS Y EQUIPOS/INSTALACIONES INDUSTRIALES EN GENERAL.
	SERVICIO INTEGRAL AREA FUEL SYSTEM, OBRAS CIVILES E INSTALACIONES ELÉCTRICAS.
	CONSTRUCCIÓN DE OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL E INSTALACIONES INDUSTRIALES.
Rubro	Energía y Combustibles
Dirección comercial	Av. Lo Espejo #02124, San Bernardo.
Dirección de correo electrónico	sercon@serconing.cl

Fuente: Elaboración propia

3.3. Organización y Recursos Humanos

La organización de la empresa SERCON corresponde a una estructura organizacional reducida del tipo funcional. En éste tipo de estructuras más “jerárquicas” cada uno de los colaboradores de la empresa cuenta con un superior y se agrupan por especialidades, en éste caso, administración, operación y finanzas. En el Anexo N°1 se presenta la organización de la empresa con mayor detalle. Los colaboradores que integran la empresa, se indican en los puntos siguientes.

3.3.1 Personal Ejecutivo y Administrativo

Tabla 2: Personal Ejecutivo y Administrativo.

CARGO	NOMBRE
Gerente General	Andrés Espinoza Riffo.
Jefe de Administración y Contratos	Mireya Aramundiz F.
Jefe de Contabilidad y Finanzas	Christian González S.
Jefe de Operaciones	Por definir ¹
Encargado Administración & RR.HH	Gloria Espinoza P.
Encargado Prevención de Riesgos (APR)	Andrés González Arenas
Secretaria Administrativa	Carmen Gloria Parra Espinosa
Asistente Administrativa	María del Pilar Espinoza P.

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Personal Directo en Obra (Operaciones)

Tabla 3: Personal Directo Obra y Operaciones

CARGO	NOMBRE
Jefes de Terreno (3)	Héctor Mancilla M. Juan Andrés Lucero L. Andrés González A.
Técnicos Mecánicos (2)	José Quijada Q. Mario Monsalve Z.
Técnicos Electromecánico (1)	Renato Zapata B.
Encargado Bodega/Inventario	Mario Zambrano Hugo Parra E.

Fuente: Elaboración propia

¹ Actualmente Andrés Espinoza Riffo (Gerente General) y Mireya Aramundiz (Jefe Administración y Contratos), asumen esa función de manera provisoria.

3.3.3 Personal Indirecto en Obra

El Personal Indirecto utilizado por SERCON, generalmente es requerido para labores en las cuales se deben subcontratar servicios complementarios a los que comúnmente desarrolla la empresa y que no pueden ser cubiertas por el personal directo de la empresa, dependiendo de la obra propiamente tal, por ejemplo:

- Ingeniería electromecánica y estudios específicos.
- Obras Civiles – Hormigonado (Losa y Fundaciones).
- Servicio de Pintura.
- Servicio Electrónica y Eléctrico especializado, en caso de aplicar (digital u otro).
- Prevencionista de Riesgos (APR) en terreno, por obra.

Por lo general, para obras de construcción de estaciones de servicios adjudicadas por la empresa, en las cuales los volúmenes de obras son grandes, se acude a personal indirecto de apoyo.

3.3.4 Resumen Cantidad Trabajadores Empresa

En resumen, la cantidad de colaboradores que integran actualmente en la empresa SERCON se indica en la Tabla N°4:

Tabla 4: Cantidad Total Trabajadores

TIPO DE PERSONAL	CANTIDAD
Ejecutivo y Administración	7
Personal Directo de Obra	8
Personal Indirecto en Obra	VARIABLE
TOTAL TRABAJADORES	15

Fuente: Elaboración propia

3.4. Generalidades

De forma complementaria, se indica información general de ventas, principales competidores, principales clientes y políticas existentes con las cuales opera la empresa.

3.4.1 Flujo promedio referencial anual.

A partir de los balances y estados de resultados (EE.RR) de la empresa durante los años 2018, 2019 y 2020, a continuación se indica un resumen de las principales partidas referenciales de la empresa.

Tabla 5: Resumen Ventas y Compras promedio

DATOS GENERALES PROMEDIO / AÑO	MCLP
VENTAS PROMEDIO (FACTURAS)	350
COMPRAS Y GASTOS PROMEDIO	208
EJERCICIO REFERENCIAL	142
IMPUESTO F22 (27%)	38
UTILIDAD PROMEDIO	104

Fuente: Elaboración propia²

3.4.2 Clientes

El principal CLIENTE de SERCON INGENIERÍA Y COMPAÑÍA LIMITADA es la Empresa Nacional de Energía ENEX S.A. Todas las grandes empresas mineras, generadoras, industriales, privados, transporte y otras, solicitan los servicios y puntos de abastecimiento a dicha empresa de comercialización de combustible (ENEX S.A), y ésta a su vez licita los servicios de construcción, ampliación y/o normalización de nuevas estaciones de servicio a distintas empresas contratistas entre las cuales está SERCON. En el caso del mantenimiento preventivo y correctivo de las estaciones de servicio, la Empresa Nacional de Energía ENEX S.A, también licita mediante la adjudicación de Contratos Tipo Marco, para estaciones de servicio existentes en la zona de concesión del Cliente.

Figura 3: Cliente Principal ENEX S.A



Fuente: Elaboración propia

De forma adicional, y en menor proporción, la empresa SERCON, otorga servicios de construcción, comisionamiento y mantenimiento de estaciones de servicio a Clientes Particulares asociados al rubro de transporte que cuentan con la necesidad de contar con puntos y/o surtidores preparados para entregar el abastecimiento de combustible necesario para su consumo. Algunas de las empresas que han requerido de dichos servicios son las siguientes:

² Los Balances y Estados de Resultados de la empresa SERCON son información confidencial.

- **TRANSPORTES DIAZ CHILE.**



- **TRANSPORTES VULE**



- **TRASAUTOS**



3.4.3 Competidores

Los principales competidores de SERCON son empresas Contratistas que cuentan con estructuras y organizaciones más robustas, dado que sus modelos de negocio incluyen giros adicionales (montajes de gabinetes eléctricos, construcción inmobiliaria, inspección técnica, etc.). A continuación se indican las empresas respectivas:



3.4.4 Políticas de la empresa

Las políticas con las cuales cuenta la empresa SERCON, están completamente alineadas con las solicitadas por su cliente principal la Empresa Nacional de Energía ENEX S.A y todos los “*final customer*”, vale decir, las mineras, industrias, empresas de transportes, etc.

Las políticas a nivel de empresa con las que cuenta la empresa SERCON, son las siguientes:

- Política y Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad (basado en lo establecido en la ACHS)
- Programa Gestión de Riesgo Operacional
- Política de Salud, Seguridad y Medioambiente.
- Política Gestión de Calidad
- Política de Alcohol y Drogas

Por su parte, actualmente la empresa no dispone de certificaciones que guarden relación con políticas de calidad, sustentabilidad y responsabilidad social, aún cuando hay gran interés por parte de la plana ejecutiva (gerente general) de obtener certificaciones de tipo ISO. Lo anterior es debido a las siguientes razones:
Inexistencia de la exigibilidad por parte de la empresa mandante principal (ENEX S.A).

- Costo de las certificaciones
- Ausencia de procedimientos formales a nivel de organización y empresa, que apunten a una política de calidad, sustentabilidad y responsabilidad social empresarial hacia el futuro.
- Formalización de Misión y Visión de las empresas como parte de las políticas fundamentales.
- Altísima dependencia con las políticas y procedimientos establecidos por su principal cliente, la empresa ENEX S.A. Ésta última es la empresa que otorga el servicio de instalación, construcción, operación y mantenimiento de estaciones de servicio a los Clientes Finales (Mineras, Transportes, etc.), por lo que la subcontratación de los servicios solicitados y realizados por la empresa analizada en el presente documento, SERCON INGENIERÍA Y COMPAÑÍA LIMITADA, se rige, acepta y formaliza en una modalidad “owner team” la total aceptación de políticas, capacitaciones, procedimientos y certificaciones exigidas por la empresa ENEX S.A., por lo cual, las políticas asociadas a Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social (proporcionadas por ENEX S.A al Cliente Final), no son una exigencia para el subcontrato en el tipo de servicio requerido y se hace mayor énfasis a temas de seguridad, prevención de riesgos, salud ocupacional, higiene, calidad y capacitaciones.
- Tipo de servicios adicionales a los desarrollados con la empresa ENEX S.A, son de menor involucramiento, impacto y no requieren necesidad de implementar políticas de éste tipo.

La empresa SERCON cuenta con una alta experiencia en la construcción y mantenimiento preventivo/correctivo de estaciones de servicio de combustible, principalmente las estaciones Shell Chile S.A (actualmente licenciada por la empresa ENEX S.A), otorgada por los técnicos y trabajadores que forman parte de la empresa. A la fecha, ha trabajado al alero de dicho Cliente, a través de Contratos de Mantenimiento tipo Marco y Obras de Construcción y Ampliación de las estaciones de servicio que le han sido adjudicadas. Sin embargo, la ausencia de políticas y lineamientos que apunten a una gestión sostenible de la empresa, podrían provocar un estancamiento que no le permitirá crecer y/o correr el riesgo de terminar su funcionamiento, en el caso que su cliente principal ya no requiera de sus servicios. Por lo tanto, para abrirse al mercado, ampliar su rango de servicios y clientes y crecer como empresa, será indispensable contar con políticas de calidad y sobre todo, con un plan estratégico corporativo que incluya dentro de sus objetivos, la generación de un plan maestro para la obtención de certificaciones ISO (90000 y/o 90001).

4. Desarrollo de la Tesis

4.1. Alcance

La presente tesina busca formular un plan estratégico integral para la empresa analizada y abarcará desde el análisis y diagnóstico de la empresa en su situación actual, hasta la propuesta de implementación de la estrategia y el mecanismo de monitoreo y control expresado a través de herramientas de control de gestión ampliamente utilizadas en la industria.

El sector industrial en el cual se realizará el análisis corresponde al sector energía y combustibles, donde si bien existen grandes competidores que dominan el mercado, existen PYMES que también se ven impactados por las variables macroeconómicas y principalmente por el comportamiento dinámico que tienen los mercados.

Considerando la naturaleza de la información que se requiere para realizar los análisis internos para el desarrollo de la presente tesina, algunos datos deben ser tratados con confidencialidad, por solicitud de la empresa SERCON, por lo que no serán expuestos en el presente trabajo.

La implementación de la estrategia, la medición de los indicadores y la evaluación de resultados, quedan fuera del alcance del presente trabajo, cuyo objetivo principal será la generación y la “propuesta” de implementación del plan estratégico integral de la empresa, pero no el control de gestión respectivo.

4.2. Metodología de Trabajo (Etapas)

La metodología de trabajo para llevar a cabo el desarrollo de la presente tesis, contiene 5 etapas:

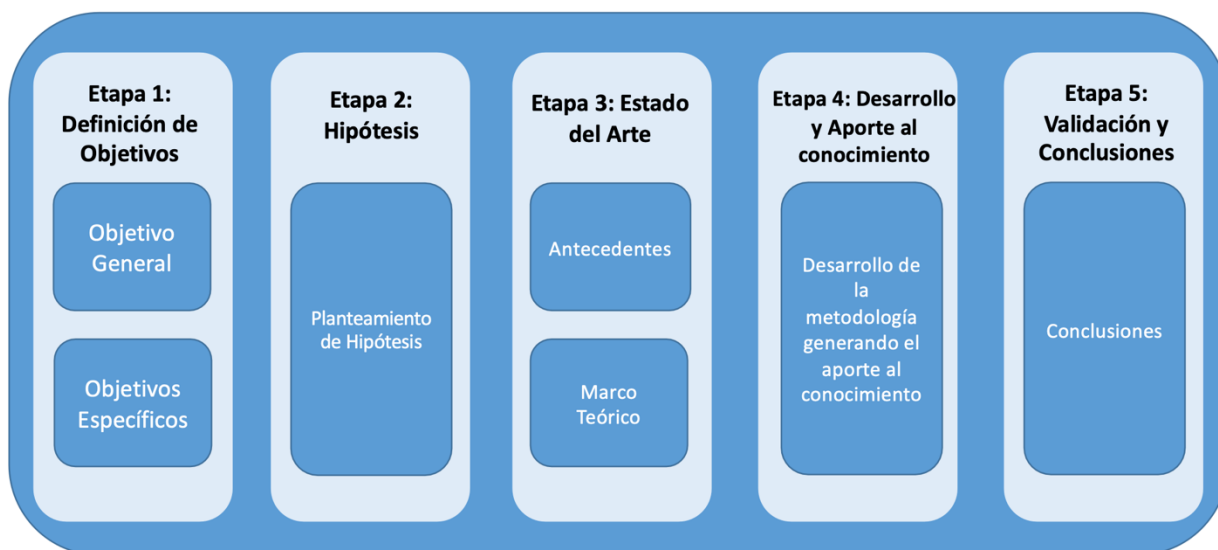
- ✓ Etapa 1: Definición de objetivos
- ✓ Etapa 2: Hipótesis
- ✓ Etapa 3: Estado del arte
- ✓ Etapa 4: Desarrollo y Aporte al conocimiento
- ✓ Etapa 5: Validación y Conclusiones

En la etapa 1 se definen los objetivos principales y los específicos que deberán estar alineados con el planteamiento de las hipótesis incluidas en la etapa 2. En la etapa 3, se desarrolla el Estado del Arte correspondiente levantamiento de antecedentes y del marco teórico asociado, para posteriormente realizar un análisis del mismo considerando los objetivos de la tesina y la situación actual de la empresa. En las etapas 4 y 5, se procede a desarrollar la metodología, la hipótesis y el aporte al conocimiento, en donde se considera la información obtenida tanto de la etapa 1, etapa 3 y etapa 4, para obtener en la medida de lo posible la validación respectiva

en base a casos que sean tangibles. En la etapa 5 se realiza la validación del resultado de la tesina para finalmente describir las conclusiones del trabajo realizado

Cada una de las etapas y sub-etapas se ilustran en el siguiente esquema:

Figura 4: Etapas de Desarrollo de la Tesina



Fuente: Elaboración propia

4.3. Etapa 1: Definición de Objetivos

4.3.1 Objetivo Principal

El objetivo principal de la presente tesina es la formulación y el desarrollo de un plan estratégico corporativo integral, para ser implementado como parte de la estrategia de negocios y modelo de operación de la empresa SERCON, con el fin de adecuarse de manera efectiva a las necesidades y requerimientos actuales del mercado y posibilitar la expansión y crecimiento sostenible de la empresa, con la incorporación de nuevos clientes y la apertura a nuevos mercados.

4.3.2. Objetivos Específicos

- Estudiar, desarrollar e implementar las herramientas y metodologías de gestión básicas para la generación de un plan estratégico corporativo integral en la empresa SERCON.
- Realizar un análisis externo y diagnóstico del entorno competitivo y de mercado que enfrenta la empresa SERCON, considerando la situación actual con su cartera de clientes y también los nuevos segmentos a los que desea llegar.

- Realizar un análisis y diagnóstico de las capacidades internas de la empresa, sus fortalezas y debilidades, y su potencial para abordar los desafíos planteados.
- Análisis y caracterización de las “brechas” estratégicas y operacionales respecto de las demandas del mercado actual y futuro que enfrenta la empresa.
- Redefinir la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa y cada una de sus unidades estratégicas de negocio.
- Reformular la estrategia de negocios y el modelo de operación para cerrar las brechas detectadas y preparar una plataforma organizacional que permita reiniciar el desarrollo de los negocios sobre bases sólidas.
- Desarrollar una propuesta de planificación para la implementación controlada de la nueva estrategia de negocios y modelo operacional, con recomendaciones para su correcto desarrollo y un conjunto de indicadores de gestión que permitan a la gerencia y/o a la plana ejecutiva, monitorear el avance.
- Realizar una propuesta conceptual de actividades de gestión y control de proyectos al equipo ejecutivo de SERCON para asegurar la correcta implementación de los proyectos estratégicos de mejoras que asegure la implementación de la nueva estrategia y el modelo operacional.

4.4. Etapa 2: Hipótesis

A continuación, se realiza el planteamiento de la hipótesis, la cual consta de dos partes, las que, a lo largo del desarrollo de este trabajo, se buscará su validación respectiva:

- A partir del desarrollo de un plan estratégico para la empresa analizada será posible detectar brechas estratégicas y operacionales con las cuales se pueden formular una serie de proyectos y mejoras al corto, mediano y largo plazo, que permita un crecimiento sostenible en el tiempo a la empresa.
- En base a lo anterior y considerando las características que tiene la empresa, la implementación del plan estratégico y la evaluación de su impacto en la eventuales mejoras a la empresa, deberá realizarse en un periodo moderado no mayor a cinco (5) años.

4.5. Etapa 3: Estado del Arte

En el presente capítulo se muestran las principales herramientas y metodologías básicas de gestión estratégica, que actualmente utilizan empresas en la industria para definir un plan estratégico corporativo en condiciones similares a los de la empresa analizada. Primero se describen los antecedentes y el contexto de las necesidades por parte de la empresa SERCON o empresa del tipo PYME de similares características, para el uso de metodologías requeridas para la definición y/ readecuación de planes estratégicos. Luego se mencionan las herramientas y metodologías existentes, y finalmente se realiza un análisis del Estado del Arte.

4.5.1 Antecedentes y contexto actual

En la actualidad, la planificación estratégica para las pequeñas y grandes empresas (PYME) resulta un factor esencial y fundamental que permite identificar y capitalizar prioridades y asignación o re-adequación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados esperados.

De manera errónea, en muchos casos se piensa que el uso de herramientas e instrumentos de gestión y de control depende del tamaño y del volumen de facturación que la PYME tenga.

La experiencia ha indicado lo contrario, particularmente que las empresas PYMES que cuentan con un plan estratégico corporativo tienen mayores posibilidades de crecer y ser competitivas en el mercado.

En efecto, el objetivo de la estrategia competitiva para las PYME's en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en el cual pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas y hacer de ellas una oportunidad.

“La planificación estratégica deberá establecer cuáles son los objetivos que desea alcanzar y cuáles son las estrategias propuestas para su consecución. Esto mediante un análisis del entorno, se puede obtener una serie de oportunidades a potenciar y una serie de amenazas que debemos combatir y tratar de eliminar”³ Esto quiere decir, que mediante el análisis interno de la empresa se descubre los puntos fuertes, en base a los cuales se debe desarrollar la estrategia, conociendo también los puntos débiles para trabajarlos y así de esta manera minimizarlos.

A nivel de experiencia de algunas empresas PYME's que han aplicado un correcto plan estratégico corporativo y en función de lo indicado en la literatura⁴ la planificación estratégica dispone una serie de ventajas competitivas en términos de eficiencia y eficacia que fortalece e enriquece de manera significativa la segmentación de la empresa, al abordar el reconocimiento de los diversos focos de atención estratégicos organizacionales, entre estas ventajas están:

- Permite clarificar y clasificar objetivos en las PYME's
- Entrega la posibilidad de priorizar las actividades e intervenciones en la PYME en relación a su importancia, en términos de significación y oportunidad.
- Otorga una mayor racionalidad y visión en la utilización de los recursos, una ventaja muy importante de considerar, ya que los recursos suelen ser escasos en ella.
- Establece, identifica y potencia las fortalezas, y trabaja en la superación de las debilidades en la empresa.

³ Libro “Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME”, F.J. Maqueda Lafuente, 1992, Pág. 55.

⁴ Libro “Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME”, F.J. Maqueda Lafuente, 1992.

- Proporciona una capacidad de acción a corto plazo para un mayor desarrollo técnico, administrativo y económico en la PYME.
- Introduce disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa, ya que la planificación estratégica en las PYME's, levanta el horizonte de todos los ejecutivos, alentándolos a reflexionar creativamente sobre la dirección estratégica de los negocios.
- La planificación estratégica se adapta fácilmente a los cambios del entorno y la variabilidad que pueda sufrir el mercado.
- Realiza un monitoreo sistemático hacia el futuro, permitiendo decidir el mejor curso que se debe seguir con pleno conocimiento de lo incierto que es el futuro.

En la actualidad, la empresa SERCON, cuenta con una estructura organizacional del tipo PyMOs, acorde a la definición de la Norma ISO 26000, que las cataloga como una empresa con una organización más acotada denominada “micro-organización”. En éste contexto, si bien son organizaciones que tienen un volumen menor de empleados y actividades financieras, son más flexibles por lo cual, generan un ambiente propicio para la implementación de una política de responsabilidad social.

Por su parte, actualmente no dispone un plan estratégico corporativo claro y tampoco cuenta con certificaciones que guarden relación con políticas de calidad, sustentabilidad y responsabilidad social, debido principalmente a las siguientes razones:

- Ausencia de una línea ejecutiva que cuente con conocimiento en estrategias corporativas, con visión de negocio y crecimiento de la empresa.
- Falencias, poca claridad y/ ausencia de principios básicos en la formación de un plan estratégico de la empresa, como la identificación de la misión, visión, objetivos estratégicos y filosofía que la empresa aspira a tener.
- Ausencia de procedimientos y/o políticas formales a nivel de organización y empresa, que estén completamente alineados con el plan estratégico y el modelo de negocios de la empresa.
- Altísima dependencia con las políticas y procedimientos establecidos por su principal cliente, la empresa ENEX S.A. Ésta última es la empresa que otorga el servicio de instalación, construcción, operación y mantenimiento de estaciones de servicio a los Clientes Finales (Mineras, Transportes, etc.), por lo que la subcontratación de los servicios solicitados y realizados por la empresa analizada en el presente documento, SERCON, se rige, acepta y formaliza en una modalidad “owner team” la total aceptación de políticas, capacitaciones, procedimientos y certificaciones exigidas por la empresa ENEX S.A., por lo cual, las políticas asociadas a Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social (proporcionadas por ENEX S.A al Cliente Final), no son una exigencia para el subcontrato en el tipo de servicio requerido y se hace mayor énfasis a temas de seguridad, prevención de riesgos, salud ocupacional, higiene, calidad y capacitaciones.

- Inexistencia de un Plan de Desembolso de Recursos y/o Financiamiento para generar, desarrollar e implementar de manera íntegra un Plan Estratégico Corporativo.
- Altísima dependencia contractual, laboral y económica con su principal cliente ENEX S.A.

La empresa SERCON cuenta con una alta experiencia en la construcción y mantenimiento preventivo/correctivo de estaciones de servicio de combustible, principalmente las estaciones bencineras Shell Chile S.A (actualmente licenciada por la empresa ENEX S.A), la cual está otorgada por los actuales trabajadores de índole técnica que forman parte de la empresa. A la fecha, ha trabajado al alero de dicho Cliente, a través de “contratos tipo marco” de mantenimiento preventivo/correctivo y obras de construcción y ampliación de las estaciones de servicio que le han sido adjudicadas mediante la participación en procesos de licitación privados. Sin embargo, la ausencia de un plan estratégico corporativo formal y políticas que apunten a una gestión sostenible de la empresa, han provocado un estancamiento que no le permite crecer, por lo cual corre el riesgo de terminar su funcionamiento, en el caso que su cliente principal ya no requiera de sus servicios.

Por lo tanto, para poder recuperar terreno en el mercado actual, ampliar el rango de servicios y clientes y en definitiva potenciar y crecer como empresa, es indispensable replantear el negocio y su funcionamiento completo, partiendo desde los cimientos lo que implica el desarrollo de un nuevo plan estratégico corporativo, que permita en primer lugar, evitar la desaparición de la empresa y apuntar al crecimiento sostenible de la misma en el tiempo.

4.5.2 Marco Teórico

El desarrollo de un Plan Estratégico Corporativo puede ser amoldable y adecuarse acorde a los objetivos que pueda tener una empresa, ya sea al corto, mediano y largo plazo. En ése contexto, es prudente indicar que no hay una fórmula única para ser aplicada a una empresa, pero si se puede generar una guía eficiente para hacer crecer un negocio.

De forma adicional, se debe considerar que el entorno empresarial de las PYME'S en general, se ha vuelto cada vez más dinámico, haciendo más vulnerables a las empresas, con la necesidad constante de adecuarse a dicho dinamismo y a la vez ofreciendo más oportunidades de desarrollarse favorablemente.

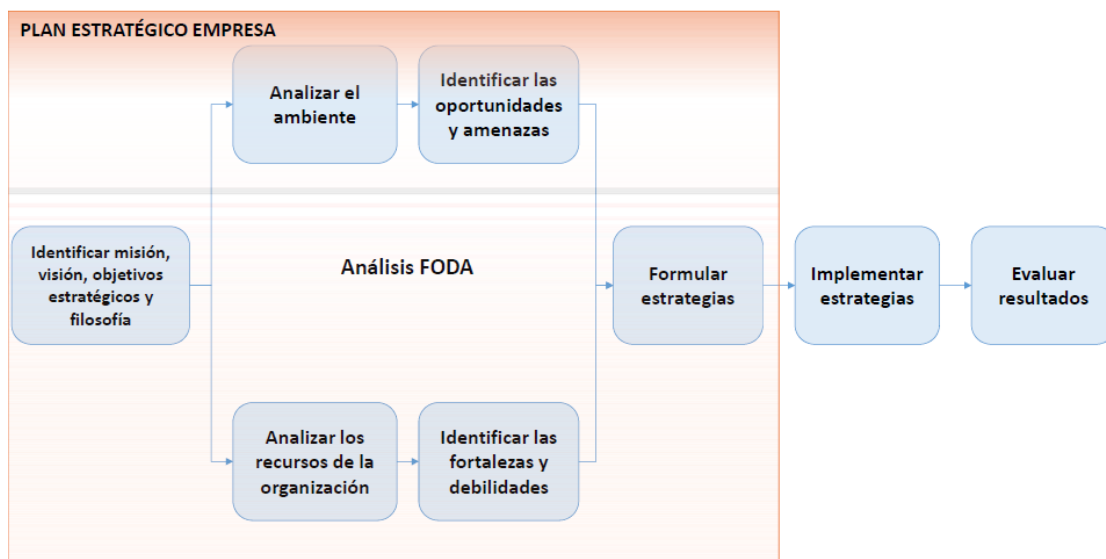
En éste contexto, la planificación estratégica permite a las PYMES adaptarse y responder a una industria que cuenta con un permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

La teoría indica que toda organización busca ser exitosa, apunta al aumento de su portafolio de negocios, aumentar los niveles de productividad y calidad que le permita ser competitiva, aumentar el desempeño global y alcanzar las metas establecidas. En consecuencia, es necesario que establezcan un mecanismo que les permita prever el futuro, considerando los factores de análisis internos y externos, a fin de establecer estrategias y tácticas que les conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo, como es el caso de la planificación estratégica corporativa. En este contexto, el análisis de los modelos de planificación estratégica es una alternativa para que las empresas logren convertirse en un sistema dinámico al aumentar la productividad y garantizar, de esta manera, la permanencia mediante la autonomía y la dependencia con el medio ambiente.

Con la finalidad de aterrizar las variables que sean lo suficientemente razonables para la empresa que se está analizando, el Plan Estratégico Corporativo que se propone implementar en la empresa SERCON, se basará y tomará los conceptos principales del modelo de planificación estratégico de Fred Davis⁵, ampliamente utilizado en organizaciones existentes, que considera las siguientes etapas:

- 1) Formulación de la Estrategia y/o Plan Estratégico Corporativo
- 2) Implementación de la Estrategia y/o Plan Estratégico Corporativo.
- 3) Evaluación de Resultados y/o Evaluación del Plan Estratégico Corporativo.

Figura 5: Esquema y Etapas Plan Estratégico de una empresa



Fuente: Elaboración propia

La condición de la empresa SERCON en la actualidad, busca con gran urgencia poner los esfuerzos en la etapa “**Formulación de la Estrategia y/o Plan Estratégico Corporativo**”, correspondiente a todos los procesos necesarios para formular el plan estratégico corporativo, acorde a lo indicado en la Figura 4. La etapa

⁵ Libro “Conceptos de Administración Estratégica” – Novena Edición, Fred R. Davis

de “Formulación de la Estrategia y/o Plan Estratégico Corporativo”, corresponde a la primera fase e incluye la creación de una visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una institución, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de la estrategia específica a seguir, por lo que las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

Dicha etapa, en términos generales, contempla el análisis y desarrollar los conceptos que se indican a continuación:

4.5.2.1 Misión Estratégica

La exposición de la misión, “define el negocio” y revela lo que una empresa desea ser y a quien quiere servir y define su razón fundamental para existir. Corresponde a un concepto breve y conciso que da sentido y dirección a los elementos de una empresa u organización. Además, debe ser lo suficiente específica para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos.

Existe un gran consenso respecto a los beneficios que conlleva a una empresa la declaración de una misión de forma clara y explícita. Rarick y Vitton⁶ descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas que las empresas sin una declaración de la misión formal; Bart y Baetz⁷ encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de las empresas; Bussines Week informa que las empresas que usan declaraciones de la misión muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan dichas declaraciones.

En éste contexto, tanto para SERCON como para cualquier PYME de las mismas características, es necesario que la declaración de la misión sea efectiva y quede por escrito para conocimiento de todos los integrantes de la organización. Para que la misión sea efectiva debe contener nueve características, indicadas a continuación⁸:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Mercado: ¿Dónde compite la empresa?
- Tecnología: ¿Es la tecnología un interés de la empresa?

⁶ Rarick, C.A. & Vitton, J. (1995) “Mission statement make cents”. The Journal of Business Strategy 16 (1).

⁷ Bart, C. K. & Baetz, M. C. (1998) “The relationship between misión statements and firm performance: an exploratory study”. Journal of Management Studies 35 (6).

⁸ Apuntes de Asignatura “Control de Gestión”, Prof. Lionel Valenzuela, MBA USM, Año 2021

- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?.
- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- Conceptos de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa y su principal ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?.

Para generar la misión estratégica de SERCON, es necesario que el mensaje cuente con un porcentaje alto y considerable de estos nueve conceptos, con la finalidad de ser efectivo, tanto a nivel organizacional, como hacia potenciales clientes y el mercado objetivo en general.

4.5.2.2 Visión Estratégica

Una Visión estratégica guarda relación directa, por definición, con las aspiraciones de la administración para con la Organización, proporcionando una vista panorámica de “en que negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear”.

En términos generales, explica a los integrantes de una organización, en forma detallada, una dirección y describe el punto de destino de la empresa. Para poder definir la visión estratégica de una empresa, se deben tener en consideración los siguientes conceptos:

- La Visión es el “DEBE SER” de la Organización
- La Visión estratégica traza el futuro de la Compañía
- La Visión proyecta la Misión Estratégica en el tiempo
- La Visión es específica de la Compañía, no genérica
- La Visión debe de reflejarse en la Misión, en los objetivos y en las estrategias de la Organización.
- La Visión se hace tangible cuando esta se materializa en proyectos y metas específicas que se quieran alcanzar, y los resultados se pueden medir mediante un sistema bien definido de indicadores de gestión.

4.5.2.3 Objetivos Estratégicos.

La definición de los objetivos o alcances estratégicos contemplan las metas propuestas por la empresa para lograr cumplir su visión y misión respectiva. En general corresponden a los objetivos de la empresa en el largo plazo y en general no requieren ser tan puntuales y específicos, pero si deben estar en línea con la misión y visión de la empresa.

Los resultados esperados en el largo plazo deben ser representativos en función de la aplicación de una estrategia en la empresa, la cual serán las acciones que se llevarán a cabo para el cumplimiento de los objetivos al largo plazo.

Al respecto, es fundamental que los objetivos a largo plazo sean cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa.

Los objetivos a largo plazo son principalmente necesarios a nivel corporativos de una empresa, además constituyen una medida importante del desempeño de la plana ejecutiva de la empresa. Sin embargo debe considerarse que en una PYME, la línea ejecutiva podría adaptar estos indicadores para satisfacer sus propias necesidades, pero los incentivos se deben vincular tanto a los objetivos anuales como a los objetivos a largo plazo, por lo cual, no se deben dejar de lado transmitir dichos objetivos a la organización completa, a todas las áreas y divisiones y a los colaboradores de la misma.

Algunos ejemplos de Objetivos Estratégicos serían los siguientes⁹:

- Aumentar las ventas
- Disminuir los costos
- Mejorar el clima laboral
- Aumentar la productividad
- Aumentar la innovación
- Mejorar la satisfacción de los clientes.

4.5.2.4 Filosofía y Valores

La Filosofía de una empresa expone principalmente los valores que se requieren transmitir a toda la organización. En éste aspecto, al filosofía de la empresa debe ser identificada y expuesta desde dos dimensiones bien definidas, como lo son el negocio actual y el desarrollo del negocio futuro.

La filosofía de una empresa propone incorporar dentro de ella lo siguiente:

- Cuál es la modalidad en la cual la empresa desarrolla sus negocios
- Cómo su modelo de negocio asegurará sustentabilidad en el tiempo.
- Cual es marco ético de la empresa.

Los elementos claves para poder definir de forma concreta la Filosofía de una empresa se sustentan en los siguientes tres (3) pilares:

⁹ Apuntes de Asignatura “Control de Gestión”, Slide 47, Prof. Lionel Valenzuela, MBA USM, Año 2021

- **Objetividad**

La filosofía empresarial debe ser instructiva y transmitir una idea en pocas palabras. Y esta objetividad tiene una función cognitiva, porque nos permite memorizar e incorporar la noción propuesta de forma sencilla. Es posible que esto no suceda en los primeros intentos, pero se debe tratar de mantener la objetividad mientras se genera la definición de filosofía estratégica de la empresa.

- **Sencillez**

Se debe intentar compartir y exponer una filosofía empresarial de forma visible y comprensible, incluso para aquellas personas que no conocen en profundidad la empresa ni los servicios que ofrece.

- **Relevancia**

Se debe asegurar que la filosofía esté alineada con los productos que vendes, el servicio que brindas y la forma en que deseas posicionarte en el mercado.

4.5.2.5 Análisis estratégico de la empresa.

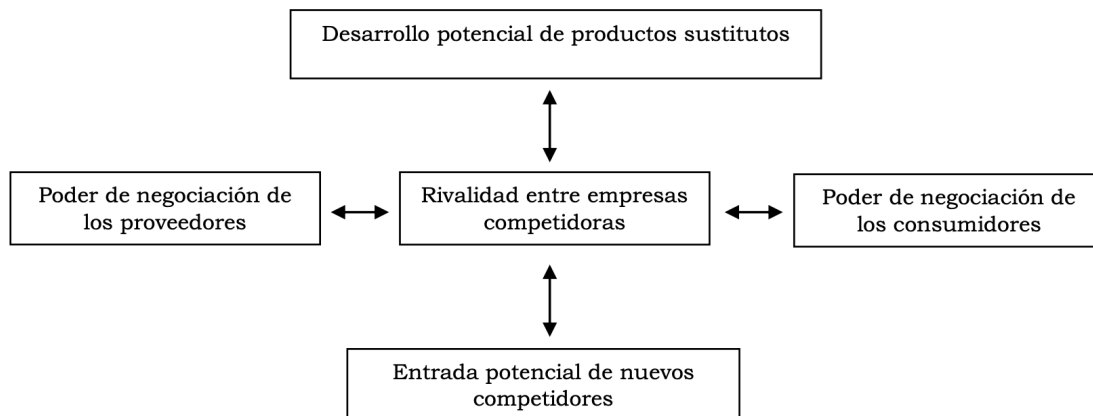
Como parte del desarrollo de la planificación estratégica de una empresa, es esencial empezar a construir en una primera etapa un análisis estratégico, cuyo objetivo será siempre retroalimentar y redefinir en caso de ser necesario, los objetivos estratégicos de la empresa y a partir de ahí diseñar las estrategias necesarias. El primer análisis correspondiente es del entorno, luego el análisis a nivel interno para luego determinar la posición competitiva de la empresa, tal como se indica a continuación:

4.5.2.5.1 Análisis del Entorno (Externo)

Para desarrollar una planificación estratégica se hace indispensable el conocimiento del medio en el que se desarrollan los negocios. En éste contexto, el análisis del entorno permite establecer un diagnóstico general de la condición existente de los sectores industriales que tendrían relevancia para los negocios a los que apunta la empresa y por tanto, poder identificar los factores estratégicos del entorno en el cual potencialmente se desarrolla la empresa, a fin de poder detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa.

Uno de los modelos mas usados para la evaluación del entorno en el cual se encuentra una empresa y particularmente para formular estrategias en muchas industrias corresponde al **Modelo de las cinco (5) fuerzas de Porter**, la cual basa su teoría principalmente en el rendimiento que tiene una industria analizada a nivel de competitividad. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas indicadas a continuación:

Figura 6: Análisis cinco (5) Fuerzas de Porter



Para aplicar dicho modelo al caso analizado a partir de un análisis competitivo, es indispensable considerar los siguientes pasos:

- Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa y organización respectiva.
- Se debe evaluar la intensidad, impacto e importancia de cada elemento clave analizado para la empresa y organización respectiva.
- Se deben tomar las decisiones estratégicas, teniendo en consideración la fuerza combinada de los elemento analizados anteriormente.

A partir de lo anterior, se pueden analizar cada una de las (05) cinco fuerzas de Michael Porter y ser aplicadas a una empresa u organización:

1. Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco (5) fuerzas competitivas. Las estrategias de una organización únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las organizaciones rivales.

La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar a medida que se presentan los siguientes factores:

- Número elevado de organizaciones competidoras o similares en tamaño y/o capacidad
- Crecimiento lento del sector y/o reducción de la demanda de los productos
- Costos fijos altos y/o exceso de inventario
- Grandes incrementos de Capacidad de los competidores
- Caída de los precios de productos/servicios en el sector.
- Competidores divergentes en términos de metas y estrategias. Donde los cambios de estrategia de los competidores podrían dar lugar a: reducción de

precios, mejoras a la calidad, introducción de nuevas características en los productos, prestación de servicios complementarios, extensión de garantías y aumento de publicidad.

Al intensificarse la rivalidad entre las empresas competidoras las utilidades de la industria disminuyen tanto, que en algunos casos ésta pierde todo su atractivo. Cuando las compañías competidoras detectan alguna debilidad en sus rivales, por lo general redoblan sus esfuerzos de marketing y producción para capitalizar la “oportunidad”.

2. Entrada potencial de Nuevos Competidores

Considerando las barreras de entrada de una industria en particular, siempre existe la posibilidad de que nuevas organizaciones entren fácilmente a un sector en particular, lo cual representa una amenaza para las otras organizaciones, debido a que aumenta la capacidad de producción, y obliga a las demás a ser más efectivas y a aprender a competir en nuevas dimensiones.

En este sentido, analizar la amenaza de nuevos competidores implica:

- Identificar a las nuevas organizaciones que podrían entrar al mercado,
- Vigilar las estrategias de las nuevas compañías rivales,
- Tomar acciones para disuadir a los nuevos participantes, y capitalizar las fortalezas y oportunidades existentes. Por ejemplo, poner en práctica acciones como: reducción de precios, extensión de garantías, incorporación de nuevas características y financiamientos especiales.

3. Desarrollo potencial de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos, son bienes o servicios diferentes que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector. La presencia de productos sustitutos es una amenaza que pone un tope en el precio que se puede cobrar antes de que los Clientes se cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan a su vez la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.

4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en un sector, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. En este sentido, se recomienda identificar a proveedores más influyentes y establecer relaciones sólidas a largo plazo, considerando que estos son más poderosos cuando:

- Constituyen un pequeño número de grandes organizaciones proveedoras muy concentrada

- No hay productos sustitutos satisfactorios en el sector.
- Los artículos suministrados por los proveedores son esenciales para el negocio (producción / prestación del servicio).

5. Poder de Negociación de los Clientes

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad.

El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados.

De igual manera, se recomienda identificar a Clientes más importantes y establecer relaciones sólidas a largo plazo, considerando que estos son más poderosos cuando:

- Están comprando una gran proporción del total de la producción del sector.
- El producto comprado corresponde a una parte significativa de los costos fijos de los compradores.
- Los productos del sector no son diferenciados ni estandarizados, por lo cual pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.

4.5.2.5.2 Análisis Interno

Respecto del análisis estratégico interno de una organización y/o empresa es indispensable comprender lo que se requiere para evaluar las potencialidades existentes y determinar lo que efectivamente son capaces de realizar, por lo cual lleva consigo una valoración del trabajo que realiza la empresa, se intenta conocer los puntos débiles de la organización y establecer posibles medidas para hacerlos desaparecer. En definitiva, el análisis ayudará a conocer la capacidad de la empresa y hasta donde puede llegar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos a evaluar.

4.5.2.5.2.1 Análisis de los recursos de una organización

Dada las características de la empresa analizada y particularmente en el caso de las PYME's se considera que uno de los análisis más importantes de la planificación estratégica, debe centrarse en los recursos existentes y las capacidades que la distinguen del resto de las organizaciones, variables que terminan determinando el crecimiento de la organización (Kochhar y Hitt, 1998). Es así, como el entendimiento del negocio y resultado de las entrevistas y levantamiento de información, realizadas

dentro de la empresa, se plasmará describiendo los recursos tangibles e intangibles, y las capacidades más relevantes que se logre detectar de la organización, dejando de lado otros análisis como el de las 5 fuerzas de Porter, ya que este último se encuentra más enfocado a conocer el grado de competencia existente dentro de una industria o mercado, particularmente al entorno en el cual se desenvuelve la empresa analizada.

4.5.2.5.2 Identificar Fortalezas y Debilidades

Es necesario dirigir la reflexión y creación de una estrategia, a partir del interior de la organización, particularmente en el “Análisis Internos”, donde se pueden identificar las fortalezas y las debilidades que tiene la empresa.

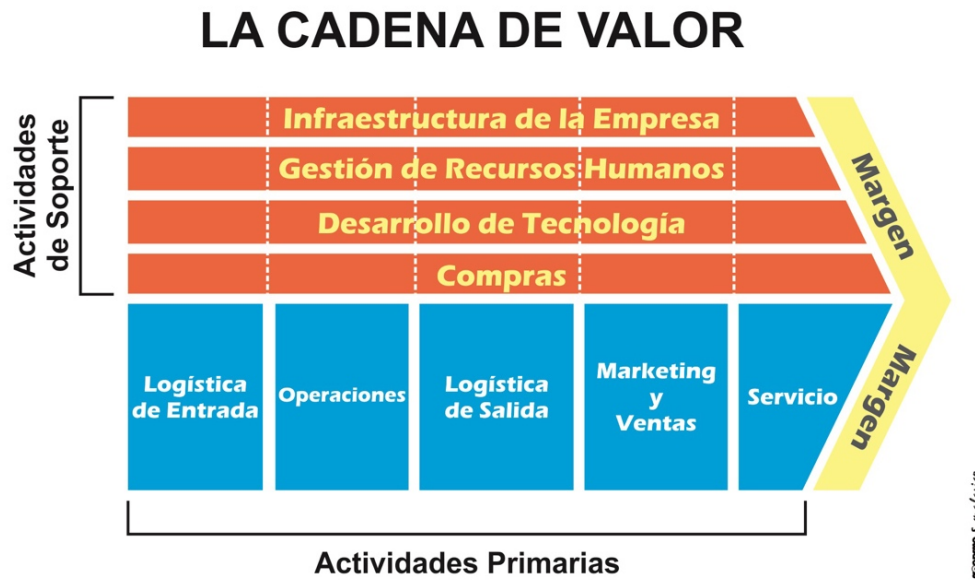
La fortaleza de una empresa, es algo que se posee o que hace que, en comparación con otras empresas del mismo rubro o sencillamente con la competencia, marca una diferencia y da una superioridad, como innovación tecnológica, atención al cliente, eficiencia, entre otros.

La debilidad es una carencia que causa problemas y que impide crecer y crear valor a una empresa, como por ejemplo, altos costos de producción, desconocimiento del mercado, personal no motivado, logística insuficiente, obsolescencia tecnológica, etc.

Para el análisis interno de una empresa, uno de los métodos mayormente utilizados corresponde a la Cadena de Valor de Michael Porter (Libro “Ventaja Competitiva”), que establece la forma en la cual se puede evaluar de forma cualitativa y cuantitativa la creación de valor de una empresa a partir de actividades productivas, de comercialización y prestación de servicios.

En el caso de la empresa analizada (SERCON) la creación de valor debe analizarse a partir de las actividades asociadas a la prestación de servicios, en las cuales se añade valor satisfaciendo necesidades de la sociedad y proporcionan conocimientos, ayudas y facilidades a una entidad pública o privada.

Figura 7: Cadena de Valor de Porter



Fuente: "Ventaja Competitiva", Porter, Michael E., 1985.

En la Figura 6 se puede observar una agrupación de actividades de una empresa analizada, las cuales Michael Porter denominó actividades primarias y actividades de soporte.

i. Actividades Primarias

También denominadas actividades centrales, están directamente relacionadas con el producto de la empresa, son creadores de valor para la empresa y por ende, generan los resultados económicos de la empresa. Dichas actividades primarias son las siguientes:

- **Logística:** Se incluyen aquellos procesos relacionados con la recepción, almacenamiento y distribución interna de las materias primas o componentes de un producto o servicio. En este contexto, la función de logística es vital para la creación de valor, dado que un funcionamiento deficitario afecta al resto de la cadena desde su primer eslabón. En el caso de la empresa analizada, es de vital importancia hacer énfasis en la logística asociada al flujo y control de inventario de los repuestos necesarios para desarrollar las labores de mantenimiento de estaciones de servicio en tiempo y calidad.
- **Producción:** Esta categoría comprende las actividades que transforman las entradas en productos y servicios dispuestos para ser recibidos por los clientes, por lo cual es un grupo de procesos clave ya que, sin procesos que faciliten servicios adecuados, no es posible satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y por ende, la empresa no sería competitiva.

- **Marketing y Ventas:** Principalmente enfocado a poner el servicio en el mercado, a través de técnicas de marketing, gestión con los clientes y sobretodo, gatillar la venta del servicio.
- **Distribución:** De forma adicional a la venta de los servicios de la empresa, éstos deben ser entregados de forma correcta al cliente, por lo cual, el presente bloque integra los procesos de almacenamiento de salida, transporte y distribución del servicio entregado al cliente.
- **Servicio:** Finalmente, toda vez contratados los servicios, es necesario mantener una relación con el cliente que incida en su lealtad con la empresa analizada. Si bien la calidad se centra en los productos y servicios principales, la calidad de servicio implica enriquecer la calidad principal, vale decir, es recomendable añadir prestaciones secundarias a las principales, como por ejemplo un buen servicio post-venta.

ii. Actividades de Soporte.

Las actividades de soporte, por lo general no tienen una relación directa con el servicio y no necesariamente crean valor desde el punto de vista del cliente, pero son imprescindibles para que las actividades primarias se lleven a cabo. Dichas actividades de soporte son las siguientes:

- **Infraestructura de la empresa:** Son los procesos que permiten a la empresa llevar a cabo sus actividades diarias. Sin estas actividades no sería posible desarrollar las actividades primarias. Dentro de estas actividades se encuentra la administración general, contabilidad, tesorería, cobros, pagos, control de presupuesto, recursos humanos, etc.
- **Recursos Humanos:** En este segundo grupo se incluyen las actividades y procesos de soporte relacionados con la gestión de las personas, como por ejemplo, la selección de personal, las actividades de capacitación, los sistemas de remuneración evaluación de desempeño y actividades de administración de personal.
- **Desarrollo de Tecnología:** Incluye principalmente las actividades destinadas a mejorar el producto y los procesos de la empresa, ya sea a través de innovaciones tecnológicas y actividades dirigidas al desarrollo de productos y servicios.
- **Abastecimiento y/o Compras:** Todos los procesos relacionados con la función de compra y las derivadas de la obtención de medios para atender al cliente, como por ejemplo la adquisición de materias primas, maquinaria, suministros y otros activos.

Cada una de estas actividades deben ser reconocidas en la empresa analizada y así analizar los puntos de valor, ya sea a través de calificación, ponderación o costo

invertido en dicha actividad. De forma posterior se podrán identificar cuales serían las actividades que suponen una ventaja competitiva para la empresa y lograrían diferenciarnos de la competencia, como también las actividades en las cuales se debe mejorar como empresa para aumentar su competitividad en el mercado.

Al identificar las fortalezas de la empresa que otorgan una ventaja frente a los competidores, se podrán desarrollar nuevas estrategias o saber cuales son los fuertes del negocio, para hacer foco en ello.

Por su parte, al identificar las debilidades de la empresa, se podrá determinar las actividades que habría que modificar o readecuar para otorgar una nueva ventaja competitiva y lograr un crecimiento sostenible del negocio analizado.

4.5.2.6 Análisis FODA

Con el fin de poder concluir respecto del análisis interno y externo realizado en los puntos anteriores, a partir de dicho análisis se procederá a desarrollar una matriz FODA de modo de poder identificar tanto las Fortalezas y Debilidad de la empresa SERCON, que permitan afrontar de mejor manera las Oportunidades y Amenazas que se visualizan en el entorno.

La técnica de análisis FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para la identificación y análisis de Fortalezas y Debilidades de la organización y/o empresa, así como también las oportunidades y amenazas identificadas por la información obtenida del análisis externo.¹⁰

En este contexto, las componentes de un análisis FODA, se pueden resumir en la siguiente Tabla:

Tabla 6: Componente de un análisis FODA

FACTORES / EFECTOS	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas

Fuente: García, T y Cano, M. 2004.

¹⁰ García, T y Cano, M. 2004. “El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones” (www.uv.mx/ilesca/dinah/garcia.htm), 12 de enero de 2005.

Figura 8: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 8 se puede concluir que las fortalezas y debilidades están relacionadas principalmente con la empresa/organización y sus productos respectivos, mientras que las oportunidades y amenazas serían factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno.

En este contexto, una vez detectadas las cuatro (4) componentes de la matriz FODA de una empresa, se recomienda analizar las condiciones del FODA en el siguiente orden:

- 1) Fortalezas
- 2) Oportunidades
- 3) Amenazas
- 4) Debilidades

El análisis de las amenazas de manera previa a las debilidades, otorgará mayor ventaja a la organización dado que tendrá que poner mayor énfasis y atención a las primeras y desarrollar las estrategias que sean mas convenientes para contrarrestarlas, y a partir de ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera mas integral tanto de sus fortalezas como sus oportunidades.

Las fortalezas y debilidades consideran los puntos fuertes y débiles de la organización y de los servicios ofrecidos, en fondo y forma, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Se debe considerar que muchas veces, las oportunidades y amenazas se desarrollarán con

base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura¹¹

Por su parte, las oportunidades y amenazas posibilitan la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa y mantenerse preparada ante cualquier escenario favorable y/ adverso según corresponda.

A partir del análisis de la Matriz FODA, se podrá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su “*know-how*” pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida; del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.

El análisis de la Matriz FODA servirá para evaluar diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en el desarrollo de la misma como pueden ser los tipos de servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de la dirección y el liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas.

Los elementos analizados pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno organizacional por parte de quienes realicen el diagnóstico de la empresa. El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. Si el análisis del contexto identifica un nuevo servicio o producto como necesario, esta sería otra oportunidad. En cambio, si el principal servicio otorgado por la organización ya llegó a su maduración, esto significa una amenaza para la supervivencia que debe tenerse en cuenta durante el proceso de planeación futuro de la empresa SERCON.

Finalmente, debe considerarse que el tipo de empresa, vale decir, el giro del negocio de la empresa y la modalidad en la cual desarrolla sus labores y servicios actualmente, podría tener una real implicancia en dicho análisis, por lo cual, deberá ponerse en contexto, puesto que en el caso de las empresa tipo PYME como SERCON, si bien el hecho de ser una pequeña empresa podría representar una

¹¹ García, T y Cano, M. 2004. “El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones” (www.uv.mx/ilesca/dinah/garcia.htm), 12 de enero de 2005.

debilidad y constantes amenazas por parte del mercado involucrado desde el punto de vista de competencia, podría también transformarse en una fortaleza, puesto que su flexibilidad permite que los diagnósticos y medidas puedan implementarse de manera más efectiva, por lo cual, con cimientos firmes, podría transformarse en una oportunidad para la empresa y una ventaja competitiva.

4.5.2.7 Business Model CANVAS

El Modelo CANVAS es una herramienta corporativa de tipo estratégica orientada principalmente a empresas nuevas y a empresas que buscan readecuar sus lineamientos estratégicos corporativos, en búsqueda de un crecimiento sostenible en el tiempo.

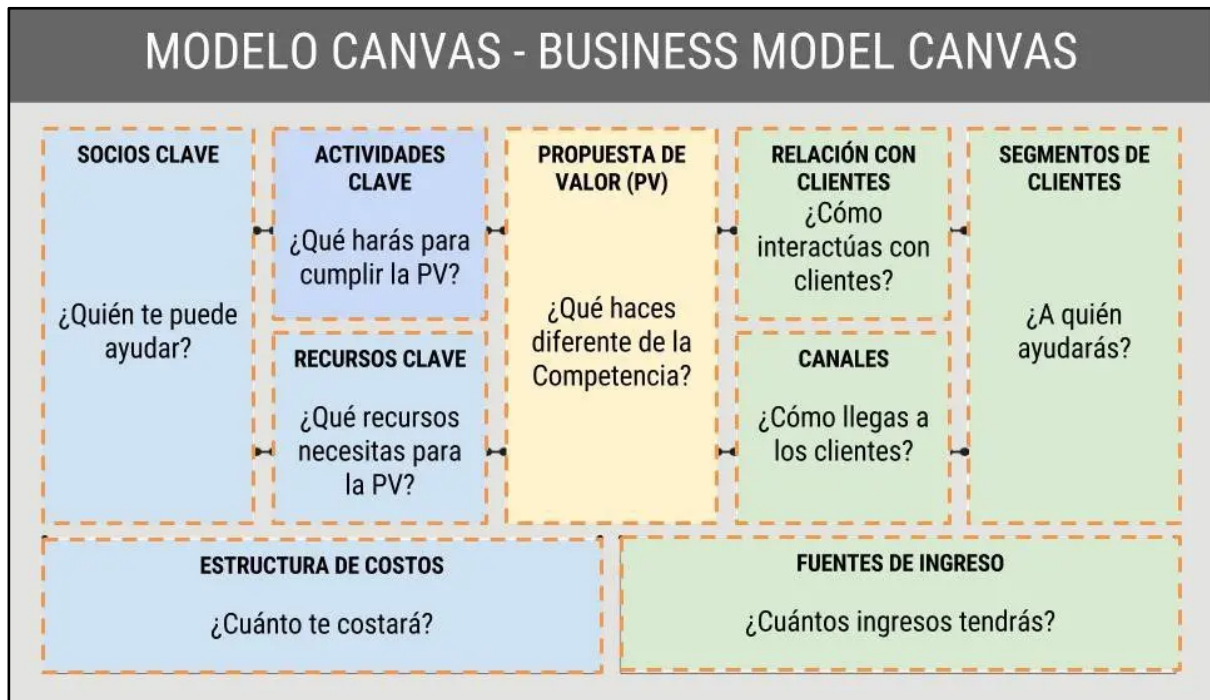
Dicho modelo fue propuesto por primera vez, por Alexander Osterwalder basado en sus previos trabajos y estudios sobre los modelos de negocio, el cual se publicó en 2009¹².

En la actualidad, existen muchas propuestas de modelos de negocio, pero el trabajo de Osterwalder expone un modelo transversal de referencia basado en las similitudes que tiene un gran rango de modelos de negocio de empresas y organizaciones que han sido exitosas. Con su plantilla básica de diseño, una empresa puede describir fácilmente su modelo de negocio. El Modelo CANVAS entonces es una plantilla desde la cual se discute el “cómo” y el “por qué” de las actividades y elecciones hechas por la empresa en orden de alcanzar una posición sustentable dentro de la industria. El modelo invita a los usuarios involucrados a enfocarse en las conexiones naturales entre los nueve bloques estructurales que lo componen.

El proceso de aplicación del modelo CANVAS, tiene como finalidad describir la esencia de la organización, enfocarse en las fortalezas y debilidades, y de esta forma poder revisar lo que la empresa podría llegar a ser y evaluar un modelo de crecimiento e innovación de una manera tipo FODA. El beneficio que se debe obtener de un proceso de modelo de negocio es entender de manera clara el elemento distintivo de una empresa y de cómo ésta satisface las necesidades de sus clientes.

¹² Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Business model generation, 2009.

Figura 9: Estructura de Análisis Modelo CANVAS



Fuente: [https:// www. leadsfac.com/marketing](https://www.leadsfac.com/marketing)

4.5.2.7.1 Segmentación de clientes

La segmentación de potenciales clientes define los distintos grupos objetivos (sean personas u otras organizaciones) que una empresa debe apuntar a alcanzar y desarrollar sus servicios. Los clientes son la parte más relevante y el corazón del modelo de negocios de cualquier empresa. Sin clientes rentables, ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo. En orden de satisfacer de mejor forma a los clientes, una empresa puede agruparlos en base a sus necesidades, comportamientos y otros atributos comunes.

El modelo de negocio de una empresa puede definir uno o más segmentos de clientes, los que pueden ser grandes y/o pequeños. En este contexto, el análisis también apunta a definir cuáles serán los clientes a los cuales debe prestar servicios y cuáles serán los que se deban descartar ya sea por necesidades de la empresa o en definitiva porque no se cuenta con las potencialidades para desarrollar un servicio satisfactorio.

Toda vez que se definan los puntos indicados anteriormente, el modelo de negocios debe ser diseñado a partir de un entendimiento asertivo por parte de la empresa de las necesidades específicas de los clientes.

El estudio de la segmentación de mercado y/o clientes objetivos para la empresa analizada debe ser capaz de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cual es nuestro cliente?
- ¿Cuáles son nuestros segmentos de mercado?
- ¿Nos dirigimos a un mercado de masas o a un nicho bien concreto?
- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Quiénes serían los clientes objetivos más importantes?

4.5.2.7.2 Propuesta de valor

La Propuesta de Valor es la estrategia que usará la empresa para ofrecer los servicios desarrollados a un segmento de clientes bien definido. En este contexto, la oferta de valor que generará la empresa debe centrarse en cubrir de forma permanente una necesidad del un cliente o crear una ganancia de tipo cualitativa o cuantitativa al consumidor del servicio.

La propuesta de valor es la razón principal por la que los clientes eligen una empresa por sobre otra, ya que resuelve el problema del cliente o satisface su necesidad. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva y disruptiva. Otras pueden ser similares a las existentes en el mercado, pero con alguna característica o algún atributo adicional otorgado por la empresa oferente del servicio.

El estudio de la propuesta de valor para la empresa analizada debe ser capaz de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué valor entregamos a los clientes?
- ¿Cuál de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a solucionar?
- ¿Qué necesidades de los clientes estamos satisfaciendo?
- ¿Qué grupos de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento?

4.5.2.7.3 Canales

Los canales requeridos para estructurar el modelo de negocio, contempla la modalidad en la cual la empresa se comunicará con sus potenciales clientes y de qué manera alcanza a sus segmentos de usuarios para entregarles la propuesta de valor de sus servicios. En términos generales, indica cómo y de qué manera nuestro cliente comprará y recibirá su servicio, ya sea a través de canales directos (venta personal o plataformas digitales “peer to peer”), o venta indirecta a través de intermediarios (distribuidores o brokers)

Los canales sirven para varias funciones, incluyendo:

- Elevar la conciencia de los clientes sobre los productos y servicios de la empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa

- Permitir a los clientes a comprar un producto o servicio específico.
- Entregar una propuesta de valor a los clientes
- Proveer atención de post-venta al cliente

El estudio de los canales de la empresa analizada debe ser capaz de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿A través de qué canales quieren ser alcanzado nuestros clientes?
- ¿Cómo los estamos alcanzando ahora?
- ¿Cómo se integran nuestros clientes en la actualidad?
- ¿Cuáles funcionan mejor?
- ¿Cuáles son los más eficientes con respecto a su costo?
- ¿Cómo se están integrando con las rutinas de nuestros clientes?

Es relevante considerar que una organización o empresa, puede elegir entre alcanzar a sus clientes a través de sus propios canales, canales externos o través de una combinación de ellos.

Los canales propios pueden ser directos, tales como una fuerza de venta interna o un sitio web, o indirectos, por ejemplo, a través de una tienda operada por la empresa. Los canales externos son indirectos y se componen de una gran variedad de posibilidades, como distribución al por mayor, multitiendas o un sitio web externo. Los canales externos entregan márgenes inferiores, pero permiten que la empresa extienda su alcance y se beneficie de las fortalezas del externo.

Los canales propios y particularmente los directos tienen mayores márgenes, pero la puesta en marcha y su operación pueden ser muy costosas. El truco es encontrar el perfecto balance entre los distintos tipos de canales, integrarlos de una forma tal de proveer una magnífica experiencia al cliente y maximizar las utilidades.

Los canales tienen cinco fases, cada uno puede cubrir de manera parcial o completa las fases. Se pueden distinguir entre canales directos e indirectos, además se pueden identificar como propios o externos:

- Conciencia: ¿cómo puedo elevar la conciencia de los clientes sobre los productos y servicios de la empresa?
- Evaluación: ¿cómo ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la empresa?
- Compra: ¿cómo se permite a los clientes a comprar un producto o servicio específico?
- Entrega: ¿cómo se entrega una propuesta de valor a los clientes?
- Post-venta: ¿cómo se provee atención de post-venta al cliente?

4.5.2.7.4 Relación con los Clientes

En este punto se plantea a través de qué estrategia se relacionará la empresa con el cliente. En cada modelo de negocio es necesario un tipo de relación con el cliente

y esto debe estar definido. Puesto que la experiencia del cliente con la marca tiene mucho que ver con el trato directo que reciba de ella. Estas relaciones podrían ser personales o automatizadas.

Una empresa debería “siempre” tener claridad respecto del tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de usuarios y/o clientes objetivos. Las relaciones pueden ser desde personales hasta automatizadas, y ser motivadas por las siguientes razones:

- Adquisición de nuevos clientes
- Retención de clientes
- Incremento de las ventas

El bloque de relación con clientes propone responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipos de relaciones esperan los clientes que sean establecidas y mantenidas con ellos?
- ¿Cuáles ya fueron establecidos?
- ¿Qué tan costosas son?
- ¿De qué manera se integran con el resto del modelo de negocios?

4.5.2.7.5 Flujo de ingresos

Es importante tener en consideración que una empresa debe tener diferentes fuentes de ingresos para que la viabilidad económica de un proyecto esté garantizada. También se debe describir cuáles serán las vías en el que se recibirán los recursos económicos de las ventas que se hagan.

Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos de flujo de ingresos distintos:

- Ingresos por transacciones, resultantes de un pago único por parte del cliente.
- Ingresos recurrentes, resultantes de un pago periódico, ya sea para entregar una propuesta de valor, o para proveer servicio al cliente post-venta.

Para definir un buen flujo de ingresos se deben responder las siguientes interrogantes:

- ¿Por qué valor, nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar?
- ¿Por qué cosas están pagando actualmente?
- ¿Cómo es que ellos están pagando?
- ¿Cómo les gustaría pagar a ellos?
- ¿Cuánto influye cada flujo de ingresos en sus ingresos totales?

Existen variadas formas de generar flujos de ingresos como por ejemplo:

- Venta de Activos

- Licencia de uso
- Suscripción
- Arriendo
- Honorarios de corretaje
- Publicidad.

4.5.2.7.6 Recursos claves

La creación y el desarrollo de un modelo de negocios requiere recursos claves. Estos recursos permiten a una empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar nuevos clientes, mantener relaciones con los segmentos de clientes, y obtener ingresos. Distintos recursos claves son necesitados dependiendo del tipo de modelo de negocio.

Los recursos claves, pueden ser de propiedad o arrendados por la empresa o adquiridos por socios claves, las interrogantes que deben ser respondidas en este bloque:

- ¿Qué recursos claves necesita nuestra propuesta de valor?
- ¿Nuestros canales de distribución?
- ¿Nuestras relaciones con los clientes?
- ¿Nuestros flujos de ingresos?

Los recursos claves pueden ser:

- Físicos: Corresponden a los activos físicos tales como las instalaciones de producción, bodegas, oficinas, vehículos, maquinaria, centro de repuestos, puntos de venta y distribución de los servicios.
- Intelectual: Corresponden a los recursos intelectuales tales como marcas registradas, conocimiento propietario, patentes, sociedades, políticas y bases de datos relevantes para la empresa o generadas por la misma empresa.
- Humano: Corresponde principalmente al recurso humano y la gestión del conocimiento que conforma una organización y/o empresa, conformado por profesionales que aportan, según su perfil de cargo, en el desarrollo del servicio ofrecido por la empresa, que finalmente es recepcionado y valorado por parte del cliente. En éste punto es relevante la experiencia de los profesionales que desarrollan las labores claves del servicio ofrecido a los clientes, de forma multidisciplinaria.
- Financiera: Sólo en el caso de algunos modelos de negocio requieren recursos financieros o garantías financieras, tales como dinero, capacidad de endeudamiento, o un lote de opciones de acciones para empleados claves. En el caso de las PYMES, dado su carácter de producción y negocio mas

acotado que las grandes empresas, éste punto en general no se presenta como un recurso clave relevante para el desarrollo de su modelo de negocios.

4.5.2.7.7 Actividades claves

Corresponden a las actividades necesarias para que funcione el modelo de negocio. Estas inciden activamente en la venta exitosa de la propuesta de valor de una marca. Abarca los segmentos del mercado que se seleccionaron mediante los canales de comunicación, distribución y venta. Hace que la relación con el cliente sea eficaz y así las fuentes de ingreso sean fluidas.

Las actividades claves de una empresa enfocadas al desarrollo eficaz de un modelo de negocio, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar mercado, mantener relaciones con los clientes y obtener ganancias.

Las actividades claves, pueden diferir dependiendo del tipo de modelo de negocios y las interrogantes que deben ser respondidas en este bloque son las siguientes:

- ¿Qué actividades claves necesita nuestra propuesta de valor?
- ¿Nuestros canales de distribución?
- ¿Nuestras relaciones con los clientes?
- ¿Nuestros flujos de ingresos?

Finalmente, se debe considerar que las actividades claves se pueden categorizar de la siguiente forma:

- **Producción:** Particularmente relacionadas con el diseño, fabricación y la entrega de un producto o servicio en cantidades substanciales y/o en una calidad superior. Las actividades de producción dominan los modelos de negocio de las empresas manufactureras principalmente y no tanto de empresas de tipo consultora, asesora o de servicios de mantenimiento, entre otros.
- **Resolución de problemas:** Particularmente relacionadas con la generación de soluciones integrales para problemas o iniciativas por parte de los clientes. Las actividades de resolución de problemas, se presentan mayormente en empresas del tipo consultoras, hospitales y otras organizaciones de servicios. Su modelo de negocio se compone de actividades tales como la administración de conocimiento y entrenamiento continuo que otorga la especialización de un servicio puntual requerido por un cliente determinado.
- **Plataforma/Red:** Corresponden a modelos de negocio diseñados con una plataforma como un recurso clave, tales como redes, software y marcas en general funcionan a partir de éste tipo de actividades. Las actividades claves

en esta categoría tienen relación con plataformas de administración, previsión de servicios, y promoción de plataformas.

4.5.2.7.8 Socios claves

Es importante a la hora de generar un modelo de negocios de cualquier empresa, realizar alianzas con organizaciones o personas externas a la organización. Estos pueden ser socios, proveedores, inversionistas, etc., que pueden garantizar los recursos, disminuyen los riesgos, se generan nuevos clientes, se pueden complementar y se pueden compartir recursos claves.

En la actualidad, las empresas forjan sociedades por muchas razones ya que dicha modalidad se está volviendo un elemento primordial de muchos modelos de negocios, ya sea para beneficio mutuo de las empresas, como para otorgar crecimiento exponencial de distintas firmas, dado que contempla muchas ventajas, optimizaciones y complementos que potencian las empresas que conforman una sociedad en su conjunto. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir riesgos, o adquirir recursos. Para detallar este bloque es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros socios claves?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores claves?
- ¿Qué recursos claves adquirimos de nuestros socios?
- ¿Qué actividades claves realizan nuestros socios?

En el caso de la empresa SERCON, acorde a los objetivos de crecimiento que proyecta desarrollar en los próximos cinco (05) años, cabe la posibilidad que como parte de su estrategia para un crecimiento sostenible en el tiempo, a modo de complementar recursos y servicios que apunta a realizar, pero que no posee actualmente los activos ni el know-how para desarrollarlos, la solución sea la sociedad con otra empresa. En este contexto, resulta útil distinguir entre tres motivaciones para crear sociedades:

- Optimización y economía de escala: Es lógico para una empresa poseer todos los recursos o realizar cada actividad por si misma. Sin embargo, en caso contrario, las alianzas de optimización o economía de escala son normalmente forjadas para reducir costos, y usualmente involucran externalización o compartir infraestructura.
- Reducción de riesgos e incertidumbre: Las alianzas pueden reducir el riesgo en un ambiente competitivo en el que la incertidumbre impera, particularmente en procesos de licitación por servicios donde las garantías son altas, debido a que el servicio es de alto riesgo. Adicionalmente, lo anterior potencia la competitividad de ambas empresas, y la posibilidad de abrirse a nuevos mercados en los cuales perfectamente pueden abordar servicios de forma individual.

- Adquisición de actividades o recursos particulares: Son muy pocas las empresas que son dueñas de todos los recursos o realizan todas las actividades descritas en su modelo de negocios. Más bien, ellos extienden sus propias capacidades confiando en otros subcontratos. la elaboración de recursos particulares, logística o la realización de ciertas actividades que son relevantes para el funcionamiento de la empresa. Aquellas sociedades están particularmente motivadas por la necesidad de adquirir conocimiento, licencias, o acceso a potenciales clientes.

4.5.2.7.9 Estructura de costos

Finalmente se deberá generar una estructura de los costos mas importantes que garanticen la operatividad y la correcta implementación del modelo de negocios propiamente tal en la empresa analizada.

Todos los elementos que componen un modelo de negocio van a generar gastos y por eso se deben identificar y presupuestar para chequear si es factible realizarlo, analizar posibles optimizaciones y priorización respectiva.

Así se estima un monto suficiente de ingreso para que estos costos se puedan cubrir.

Crear y entregar valor, mantener la relación con clientes, y generar ingresos, todo incurre en costos. Tales costos pueden ser calculados de manera sencilla luego de definir recursos claves, actividades claves, y socios claves. Para detallar este bloque es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en nuestro modelo de negocios?.
- ¿Cuáles de nuestros recursos claves son los mas caros?
- ¿Qué actividades claves son las más caras?

Para desarrollar la estructura de costos requeridos para la operación de un modelo de negocios, es importante distinguir entre dos clases de estructura de costos:

- Impulsada por sus costos: Enfocado principalmente en la optimización de los costos en donde sea posible. Este enfoque apunta a crear y mantener una estructura de costos lo más barata posible, usando propuestas de valor de bajos costos, maximizando la automatización, y un uso extensivo de externalización.
- Impulsada por su valor: Enfocado principalmente en la creación de valor, sin importar mucho las implicaciones de sus costos en un diseño de un modelo de negocios.

Las estructuras de costos pueden tener una apertura que incluya al menos lo siguiente:

- **Costos fijos:** Costos que se mantienen sin importar el volumen de los bienes o servicios producidos (sueldos, arriendos, y facilidades físicas de manufacturación)
- **Costos variables:** Los costes variables son aquellos que se modifican en forma directa con los cambios en el volumen de las actividades relacionadas con la generación de la propuesta de valor. En una PYME, los costos variables podrían ser los subcontratos requeridos para abordar una arista de un servicio integral adjudicado que no puede cubrir la empresa analizada.
- **Economía de escala:** a medida que la producción de una empresa se expande, los negocios pueden aprovechar más sus costos. Empresas muy grandes, por ejemplo, se benefician de costos menores en compras al por mayor.
- **Economía de alcance:** conforme el alcance de las operaciones de una empresa se vuelve más amplio, la empresa logra aprovechar mejor sus costos. En una gran empresa, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución pueden mantener múltiples productos.

4.5.2.8 Clasificación Estratégica de Proveedores: Matriz de Kraljic

4.5.2.8.1 Aspectos Generales

La Matriz de Kraljic, creada en el año 1983, es una herramienta corporativa que utilizan muchas empresa cuando realizan la gestión de compra y de proveedores requeridos para el desarrollo óptimos de los servicios ofrecidos. Permite realizar una clasificación de los materiales y los servicios (subcontratos) que requiere una empresa para llevar a cabo e desarrollo de una planificación estratégica y tener un crecimiento sostenible en el tiempo.

Los materiales y/o servicios requeridos por la empresa, se clasifican de acuerdo con el nivel de riesgo que implican y por la manera como pueden afectar e impactar financieramente el resultado final de la compañía (estados de resultados y balances principalmente).

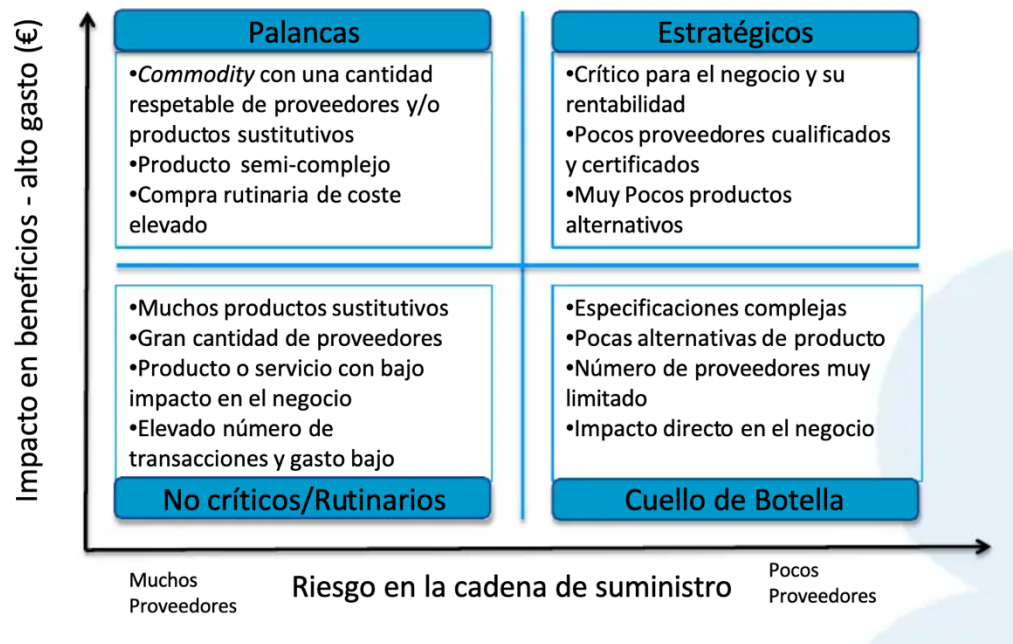
La matriz es un método que nos permite tener una foto de la complejidad de nuestras compras de servicio para poder tomar decisiones que sean congruentes con el riesgo y la importancia de cada familia de compras, subcontratos, servicios y proveedores.

En términos generales, consiste en la categorización y/o clasificación de las familias de compras de una empresa (servicios, subcontratos y/o proveedores) en función de su impacto económico versus su riesgo propiamente tal como suministros, por lo cual, es el documento inicial sobre el cual se construye el mapa final de los

productos de compra y proveedores de servicios que permita tomar acciones a la empresa, consistente en:

- Reducir el riesgo del suministro.
- Definir el proceso y las herramientas de negociación para cada familia de suministros.
- Construcción de un plan de reducción de costos.

Figura 10: Matriz de Kraljic



Fuente: Peter Kraljic, Harvard Business Review 1983.

4.5.2.8.2 Clasificación Matriz de Kraljic

De acuerdo a lo indicado en la Figura 6, la Matriz de Kraljic se puede dividir en cuatro (04) cuadrantes principales que explican la relación estratégica entre la empresa y el proveedor de servicios.

1. Apalancados

Los productos y/o proveedores de servicios apalancados son los productos y/o servicios a subcontratar en los que la empresa cuanta con muchos proveedores. Lo anterior significa que el riesgo de lograr un suministro o un servicio subcontratado adecuado es muy bajo.

Respecto al impacto financiero, tienen un alto impacto en la relación coste-beneficio, debido a que son fáciles de conseguir y generalmente son servicios y/o productos prácticamente estandarizados.

2. Estratégicos

Los productos y/o proveedores de servicios estratégicos resultan críticos y de gran importancia para la empresa, puesto que su proceso de suministro es muy difícil y su proceso de compra es complicado. Esto implica que tanto el riesgo de suministro como el impacto financiero es considerado alto.

3. Cuello de botella

Los productos y/o proveedores de servicios de cuello de botella son aquellos que tienen un proceso de suministro muy complejo, pero afortunadamente su peso sobre los costos es bajo. Es decir, tienen alto riesgo de suministro y bajo impacto financiero.

4. Rutinarios

Los productos y/o proveedores de servicios rutinarios son sencillos de adquirir, por lo que su proceso de suministro es muy fácil. Por tal razón tienen un impacto bajo sobre los costos y su riesgo de suministro también es bajo.

4.5.2.8.3 Estrategias Matriz de Kraljic

Luego que los materiales o productos han sido clasificados, las empresas definen las estrategias que aplicarán en cada caso. Cada estrategia que se elija deberá buscar optimizar el proceso de suministro.

1. Estrategia de productos apalancados

En efecto, por las características de estos productos que como indicamos anteriormente tienen muchos proveedores. La mejor estrategia será realizar negociaciones con los proveedores para obtener las mejores ventajas en cuanto al precio y la calidad de los productos. Como la empresa tiene mayor poder de negociación frente a muchos proveedores puede asegurarse las mejores condiciones de suministro.

En otras palabras, la mejor estrategia que se puede aplicar es encontrar las mejores propuestas y ofertas por parte de los proveedores.

2. Estrategia de productos estratégicos

Efectivamente, con los productos estratégicos la empresa y los proveedores tienen el mismo poder de negociación. Por lo tanto, en el proceso de negociación se tratará de lograr un acuerdo de ganar-ganar para que ambas partes obtengan los mejores beneficios.

En todo caso se deben implementar estrategias que logran la colaboración y el apoyo de parte de los proveedores. Lo más recomendable es realizar alianzas estratégicas con los proveedores, de forma de lograr las mejores ventajas.

3. Estrategia de productos cuello de botella

Así mismo, los productos cuello de botella son los que más problemas dan en su proceso de suministro y/o subcontratación en el caso de servicios, por lo cual es necesario tomar una estrategia que garantice el suministro o servicio contratado adecuado. En este caso se deberán realizar acuerdos con los proveedores de productos o servicios y deben dejar claro las sanciones o penalizaciones que se darán en el caso de incumplir con lo requerido.

Además, será necesario, tener otras opciones de proveedores alternativos ante el caso de ciertos incumplimientos. De forma que se tenga la seguridad que se obtendrá el suministro necesario. Si nos damos cuenta, aquí la estrategia debe girar entorno a lograr asegurar el suministro adecuado.

4. Estrategia de productos rutinarios.

Estos son los productos que ofrecen menos dificultad para su sistema de suministro. De manera que son los que preocupan menos a las empresas, por lo cual, se buscará la estrategia a implementar será realizar negociaciones para obtener mejores precios por el volumen de compra requerido. Es decir, utilizar un sistema de contrato “tipo marco” con los proveedores de productos y/o servicios.

Figura 11: Principales estrategias para utilización eficiente de Matriz de Kraljic



Fuente: NEODATA "Aprovisionamiento estratégico con la matriz de KRALJIC" (<https://www.neodatameat.com/>)

4.5.2.9 Matriz de priorización de procesos.

La Matriz de priorización de procesos de una empresa, es una herramienta corporativa que permite comparar y seleccionar entre ciertos problemas o soluciones las prioridades para tomar una decisión y llevar a cabo planes de acción para llevar a cabo su desarrollo.

Una de las funciones más importantes de esta matriz para una empresa es que ayuda a seleccionar una opción considerando una lista de alternativas basadas en ciertos criterios, acorde al rubro y las labores que desempeña de forma recurrente, y que deben ser zanjadas y resueltas. Un criterio es un parámetro que se toma de referencia para evaluar las prioridades y sobre esto poder tomar una decisión consensuada. También facilita la mejor asignación de los recursos escasos que se poseen, para que sean usados según las prioridades que se presentan.

La Matriz de Priorización de procesos de una empresa se aplica principalmente:

1. Cuando existe una aglomeración de tareas pendientes de ejecución.
2. Cuando no se está seguro del mejor uso de los recursos o energía disponible en una organización.
3. Cuando se están buscando metas de mejora específicas.
4. Cuando se quiere tomar una decisión en situaciones donde los criterios para una buena solución son conocidos o aceptados, pero su importancia relativa es desconocida o discutida.

Para desarrollar la Matriz de Priorización de procesos, lo primero que se deberá realizar es hacer un análisis de los principales procesos de negocios y procesos operativos que se están llevando a cabo en la empresa, con una estructura propuesta como la indicada referencialmente en la Tabla N°2:

Tabla 7: Esquema referencial Matriz de Procesos en desarrollo.

Nº	PROCESO	ACTIVIDADES ASOCIADAS AL PROCESO	SOPORTE TECNOLÓGICO ASOCIADO AL PROCESO
1	Proceso 1:xxxx.	Actividad 1: xxx	Indicar si esta actividad se realiza con algún sistema o no, si es NO, indicar NO LO TIENE, si es si; INDICAR CON QUÉ SISTEMA SE REALIZA ESTA ACTIVIDAD
		Actividad 2: xxx	
		Actividad 3: xxx	
		Actividad 4: xxx	
		Actividad 5: xxx	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez detectados y definidos todos los procesos que están desarrollándose actualmente en la empresa y que están vinculados de forma directa con el modelo de negocio que se quiere implementar en la empresa en el futuro, se procederá a generar la matriz final, teniendo en consideración los siguientes pasos:

Tabla 8: Desarrollo de Matriz de Priorización de Procesos

N°	NOMBRE	DETALLE
1	Acordar el Objetivo Final.	Se debe garantizar que las personas que conforman la organización y que trabajarán en la matriz (plana ejecutiva principalmente) acuerden el objetivo final que se intenta alcanzar para cada proceso definido.
2	Criterios para el cumplimiento del Objetivo	Definir una lista de criterios para lograr los objetivos. Algunos ejemplos podrían ser: 1) Bajo costo de inversión 2) Uso máximo tecnología existente 3) Facilidad de implementación 4) Etc.
3	Comparar importancia de los criterios	Una vez desarrollada la lista, el siguiente paso es juzgar la importancia relativa de cada criterio en comparación con los demás. Esto puede ser desarrollado a partir de ponderaciones o pesos asignados para cada criterio a evaluar
4	Evaluar cada uno de los procesos según criterio.	Una vez establecidos los ponderadores (acordados por la plana ejecutiva), se procede con la evaluación de cada procesos (y/o sub-actividad asociada) acorde a cada criterio y la ponderación de dicho criterio en el proceso analizado. Cada criterio tendrá un nivel de importancia para el proceso, acorde a las condiciones actuales en las cuales se encuentran dichos procesos en la empresa, que sumará a la ponderación final.
5	Resultado y priorización	Acorde a las ponderaciones sumadas de cada criterio se procede a calcular el resultado de importancia ponderada de cada proceso y en función de dicho resultado se genera lista final de priorización.
6	Retroalimentación plana ejecutiva	Dicha matriz deberá ser presentada a la plana ejecutiva y en caso de ser necesario y que se visualicen inconsistencia, se podrá re-evaluar tanto la ponderación de los criterios como la escala de importancia del proceso analizado.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2.10 Definición de roles y responsabilidades: Matriz RACI

La matriz RACI se utiliza para asignar y definir el grado de responsabilidad que le corresponde a cada una de las personas que forman parte de la empresa, y particularmente que están vinculadas o tienen un grado de participación en el plan estratégico que se requiere implementar en la empresa. También se conoce con el nombre de matriz de asignación de responsabilidades.

Su propósito es poder establecer los diferentes roles y responsabilidades que deberá asumir cada persona que forma parte del plan estratégico de la empresa, particularmente en su formulación e implementación.

La palabra RACI, está formada por cuatro letras y cada letra tiene un significado acorde a lo indicado a continuación:

- Letra R: Toma la responsabilidad de entregar la tarea terminada en el tiempo y de la forma establecida por la plana ejecutiva.
- Letra A: Determina quien aprueba cualquier definición de la empresa, el cual debiese ser el “patrocinador” o el “gerente general” de la empresa. En otras palabras, el aprobador certifica que el trabajo ha sido realizado conforme a los requerimientos exigidos por la plana ejecutiva.
- Letra C: Se asocia con Consultor. Por lo general son personas expertas o conocedoras sobre un tema y tarea que son consultadas para que propongan sus sugerencia sobre algún aspecto asociado a la labor propiamente tal desarrollada por la empresa.
- Letra I: Determina quien informa. El rol de estas personas involucra a todo individuo que debe ser informado sobre el proceso de evolución y desarrollo de cualquier función, labor, y plan estratégico de la empresa, los cuales pueden ser los mismos trabajadores de la empresa y/o los stakeholders (interesados).

Para elaborar una matriz RACI se deben considerar los siguientes pasos:

Tabla 9: Detalle Pasos Matriz RACI

Nº	DETALLE
1	Determinación de tareas y/o labores relevantes que se deberán desarrollar como parte de la formulación e implementación del plan estratégico de la empresa. Se incluyen a nivel de “filas”.
2	Identificación de las personas involucradas en la formulación, desarrollo e implementación del plan estratégico de la empresa. Se incluyen a nivel de “columna” en la matriz.
3	Incorporación de las letras de la palabra que componen el nombre de la matriz RACI. Al asignar cada letra en cada actividad se logra definir quien de las personas involucradas será el responsable, el que aprueba, el Consultor y el que deberá estar informado.
4	Análisis final, particularmente la verificación que la matriz esté bien conformada y evitar duplicidades y problemas al respecto.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la matriz de responsabilidades cuenta con algunas ventajas que vale la pena mencionar, para el desarrollo de las labores de formulación, desarrollo e implementación de un plan estratégico corporativo de una empresa:

- Beneficia y otorga un proceso de comunicación ágil y simple entre los involucrados.
- Mejora la productividad de la empresa, para lograra un objetivo bien definido. En el caso del análisis de la empresa SERCON, mejorará los rendimientos

para la formulación e implementación de un plan estratégico corporativo en la empresa.

- Distribución adecuada del trabajo y las labores de forma coordinada.
- Alta probabilidad de cumplimiento de las expectativas fijadas inicialmente.

Finalmente, la matriz RACI es una herramienta muy útil que se puede aplicar en cualquier tipo de labor, actividad u objetivo común dentro de una empresa, puesto que determina los roles y las funciones de todas las personas que participan en su realización. Esto favorece un mejor control y la consecución de mejores resultados al término de la realización de las actividades definidas.

Figura 12: Ejemplo referencial Matriz RACI corporativa.

Nº	ACTIVIDADES / PROFESIONALES	GERENTE	RR.HH	OPERACIONES	ADM.	FINANZAS	TI
1	Selección de Personal	A	R	I	I	I	I
2	Pago de Remuneraciones	A	R	I	I	C	I
3	Elaboración propuestas	A	I	C	R	C	I
4	Firma Contratos	A	I	I	R	C	I
5	Desarrollo Servicio	A	I	R	C	I	C
6	Plataforma web y correos	A	C	I	I	I	R

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Etapa 4: Desarrollo

La metodología utilizada para la planificación estratégica corporativa que será implementada en la empresa SERCON, acorde a sus características como compañía, tendrá 5 etapas de análisis:

- Alineamiento Estratégico.
- Análisis del Negocio Actual.
- Análisis de Entorno Competitivo.
- Definición del Modelo Operacional.
- Brechas Estratégicas.
- Proyectos Estratégicas.

4.6.1 Alineamiento Estratégico

4.6.1.1 Visión de la empresa

La visión de la empresa, acorde a lo indicado en el punto 4.5.2.2, es la meta de largo plazo, donde se establece la aspiración sobre los logros de una empresa y lo que se desea acerca de su estado futuro. Así, la visión define la ruta a seguir, tanto para los directivos como para los empleados.

En éste contexto, y tomando como base las características de la empresa SERCON, los intereses de la empresa al largo plazo y los conceptos indicados en la Etapa 3 del presente documento, la visión de la empresa será la siguiente:

“Apuntar a convertirse en una empresa estable, con prestigio y altos estándares de calidad en el sector energía a nivel nacional, que sea capaz de dar respuesta de manera eficaz y eficiente a nuestros clientes, entregando soluciones integrales, rápidas, efectivas y seguras para su beneficio, poniendo como ejes principales, la calidad en la ejecución de los servicios y la satisfacción del cliente”

4.6.1.2 Misión de la empresa

Acorde a lo indicado en el punto 4.5.2.1 del presente documento, la misión de una empresa define el negocio de manera concreta, y revela su razón fundamental de existir. En éste contexto, la misión de la empresa SERCON se definirá de la siguiente manera:

“La misión de la empresa es proveer a nuestros clientes un servicio integral de gestión, diseño, administración, construcción, mantenimiento y comisionamiento, asociado a soluciones técnicas requeridas para la puesta en marcha de estaciones de servicio de combustible y abastecimiento eléctrico, nuevas y/o existentes, a lo largo de todo el territorio nacional, con mecanismos que agreguen valor a través de la incorporación de las mejores prácticas, en los ámbitos de gestión, calidad, seguridad y productividad, logrando de ese modo la total conformidad y satisfacción de nuestros clientes”

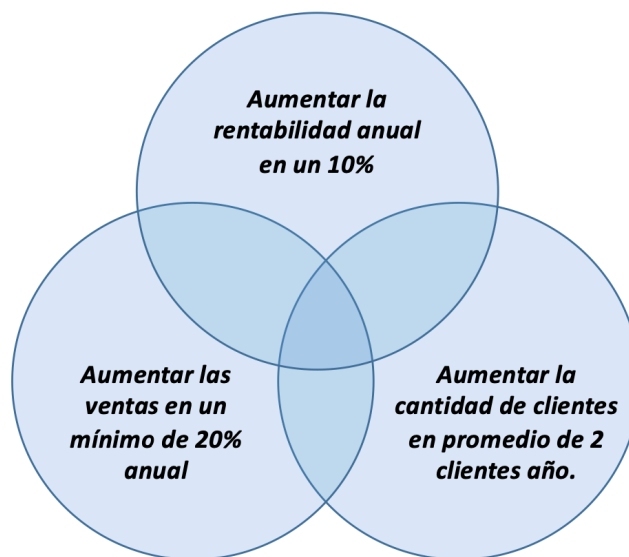
4.6.1.3 Objetivos Estratégicos de la empresa

Uno de los grandes objetivos de la empresa es aumentar su portafolio de clientes, a partir de la implementación de políticas eficientes y ampliar el portafolio de servicios ofrecidos por la empresa de manera planificada y ordenada, tanto en el sector combustibles como electricidad.

Acorde a las características de la empresa y sus principales intereses en el corto, mediano y largo plazo, los objetivos estratégicos que conformarán el plan estratégico corporativo que se requiere implementar en la empresa, serán los siguientes:

- **Tener crecimiento sostenible en el tiempo**, lo cual es el objetivo más relevante que se requiere implementar y llevar a cabo en la empresa, a partir de un aumento en el portafolio de clientes, de servicios (ventas) y de rentabilidad.
- **Aumentar la cantidad de clientes**, lo cual se logrará potenciando las fortalezas con las que cuenta la empresa y trabajar de forma eficiente sus debilidades.
- **Potenciar la venta en segmento actual y en nuevos mercados**, lo cual podrá lograrse mediante la apertura por parte de la empresa a nuevos desafíos, servicios y reforzando la plana actual.

Figura 13: Objetivos Estratégicos Empresa



4.6.2 Análisis del Negocio Actual

4.6.2.1 Análisis FODA

Acorde a lo indicado en los tópicos asociados al Estado del Arte (Etapa 3), el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente.

A continuación, se describen las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta la empresa analizada, para posteriormente desarrollar la Matriz FODA, cuya función será transformarse en una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra la empresa SERCON, y a partir de ahí, planificar una estrategia de futuro.

Fortalezas:

- Se cuenta con personal altamente capacitado para llevar a cabo servicios de mantención especializada en el área mecánica industrial.
- Empresa que cuenta con un destacado y gran historial asociado al mantenimiento correctivo y preventivo de estaciones de servicio de combustible.
- Altos estándares asociados a temas de salud ocupacional, prevención de riesgo y seguridad.
- Internalización de una disciplina operacional de alta calidad y excelencia en el ámbito del mantenimiento, que le ha valido ser una de las empresas Contratista de mayor confianza de su principal y prácticamente “único” cliente, ENEX S.A.
- Cuenta con la confianza y lazos con un cliente grande como lo es ENEX S.A.
- Empresa relativamente pequeña, con estructura básica, por lo cual, se puede amoldar a cambios estructurales de manera rápida.

Debilidades:

- Estructura Organizacional demasiado funcional, casi dependiente completamente del Gerente General. Poca delegación e independencia de las áreas.
- Edad promedio de trabajadores alta, por lo cual se corre el riesgo de perder know-how y aplicar de forma satisfactoria la gestión del conocimiento.
- Dependencia casi exclusiva de ENEX S.A, mediante contratos tipo marco de mantenimiento preventivo y correctivo y participación de licitaciones abiertas por construcción de estaciones de servicio.

- Inexistencia de un área administrativa sólida y comercial asociado al estudio de mercado y la búsqueda de nuevos negocios, nuevos servicios y nuevos clientes.
- Personal no capacitado en áreas asociadas a gestión técnica y electromovilidad.

Oportunidades

- Las empresas proveedoras y distribuidoras de combustibles, tales como COPEC, PETROBRAS y ENEX S.A, desde hace algún tiempo han ido adoptando como tendencia y principal consigna la contención de costos a través de incentivar la política de subcontratos, en todas las áreas que algún proyecto de ésta índole lo amerite. En éste contexto, el portafolio de servicios que demanden los potenciales clientes, tiene una alta probabilidad de que sean subcontratadas, lo cual representa una oportunidad para la empresa.
- Respecto a los servicios asociados a electromovilidad, es un hecho que en un futuro cercano un porcentaje alto de los vehículos será eléctrico, Acorde a la *“Estrategia Nacional de Electromovilidad”* del Ministerio de Energía¹³, se estima que a nivel nacional, un 40% de los vehículos particulares y el 100% de los vehículos transporte público, serán de tipo eléctrico (VE) al año 2050 (App. 5 millones de vehículos).
- El gobierno ha impulsado iniciativas, incluyendo subsidios, en la utilización de energías renovables no convencionales y la implementación de soluciones que vayan en línea con una política de eficiencia energética.
- Stakeholder y/o Interesado directo de SERCON, la empresa SGE Energía, cuenta con experiencia en temas ligados a electricidad (instalaciones eléctricas, ERNC y Electromovilidad).

Amenazas:

- Actuales y nuevos entrantes que operen con precios significativamente menores a los que maneja SERCON (competidores).
- Rotación de personal, ante oportunidades laborales igual o más atractivas que la propuesta por SERCON.
- Definición de potenciales Clientes, de internalizar trabajos con estructura interna, y no ser externalizados a subcontratos.
- Se visualiza un entorno competitivo en el caso de la electromovilidad, principalmente empresas que ya cuentan con contratos a largo plazo con algunos potenciales clientes futuros (COPEC Voltex por ejemplo), lo cual es una amenaza, por lo cual, hay que enfocar los esfuerzos en mercado en los cuales no estén lo suficientemente cubiertos.

Una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa, es importante identificar cómo poder utilizar las fortalezas de la empresa, para potencializar las

¹³ Plataforma Electromovilidad Ministerio de Energía, Gobierno de Chile,
<https://energia.gob.cl/electromovilidad>

oportunidades y contrarrestar las amenazas y cómo planificar estrategias para que las debilidades no hagan perder las oportunidades que aparezcan. Para ello, mediante la Tabla 10, se ha desarrollado la Matriz FODA de la empresa analizada, estableciendo las distintas estrategias para poder tener una base que sea sólida en la creación de un nuevo modelo de negocio para la empresa.

Tabla 10: Matriz FODA y Estrategia Corporativa.

MATRIZ FODA PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO SERCON	FORTALEZAS - F - Se cuenta con personal altamente capacitado para llevar a cabo servicios de mantención especializada en el área mecánica industrial. - Empresa que cuenta con un destacado y gran historial asociado al mantenimiento correctivo y preventivo de estaciones de servicio de combustible. - Altos estándares asociados a temas de salud ocupacional, prevención de riesgo y seguridad. - Internalización de una disciplina operacional de alta calidad y excelencia en el ámbito del mantenimiento, que le ha valido ser una de las empresas Contratista de mayor confianza de su principal y prácticamente "único" cliente, ENEX S.A. - Cuenta con la confianza y lazos con un cliente grande como lo es ENEX S.A.	DEBILIDADES - D - Estructura Organizacional demasiado funcional, casi dependiente completamente del Gerente General. Poca delegación e independencia de las áreas. - Edad promedio de trabajadores alta, ad-ports de jubilación, lo cual corre el riesgo de perder know-how y aplicar de forma satisfactoria la gestión del conocimiento. - Dependencia casi exclusiva de ENEX S.A, mediante contratos tipo marco de mantenimiento preventivo y correctivo y participación de licitaciones abiertas por construcción de estaciones de servicio. - Inexistencia de un área administrativa sólida y comercial asociado al estudio de mercado y la búsqueda de nuevos negocios, nuevos servicios y nuevos clientes. - Personal no capacitado en áreas asociadas a gestión técnica y electromovilidad.
OPORTUNIDADES - O - Empresa relativamente pequeña, con estructura básica, por lo cual, se puede amoldar a cambios estructurales de manera rápida. - Las empresas proveedoras y distribuidoras de combustibles, tales como COPEC, PETROBRAS y ENEX S.A, desde hace algún tiempo han ido adoptando como tendencia y principal consigna la contención de costos a través de incentivar la política de subcontratos, en todas las áreas que algún proyecto de ésta índole lo amerite. - Respecto a los servicios asociados a electromovilidad, es un hecho que en un futuro cercano un porcentaje alto de los vehículos será eléctrico, Acorde a la "Estrategia Nacional	Estrategia – FO (Optimizar fortalezas para maximizar oportunidades / Estrategias Ofensiva) 1. Diferenciación de la competencia por los altos estándares de salud ocupacional, prevención de riesgos y seguridad, junto con la calidad de los trabajos realizados por personal altamente capacitado por parte de SERCON. 2. Contratación de personal directo e indirecto en labores asociadas a gestión técnica y estudios de mercado. 3. Utilización de recurso humano, confianza y relación con principal cliente ENEX S.A, para el ofrecimiento de un "pool" de servicios adicionales, con apoyo de alianza clave SGE	Estrategia – DO (Contrarrestar debilidades para explotar oportunidades / Desarrollar Fortalezas para estrategias ofensivas) 1. Readecuación de estructura organizacional de la empresa, incluyendo dos (2) áreas claves para crecimiento sostenible como lo son el área de negocio o estudio de mercado y gestión técnica. 2. Búsqueda de posibles servicios adicionales a los que actualmente desarrolla la empresa, para ofrecimiento a nuevos clientes (trabajo clave del área de negocios o comercial). 3. Incentivar la gestión del conocimiento, y traspaso de experiencia por parte de los actuales colaboradores, a profesionales más jóvenes, y

de Electromovilidad” del Ministerio de Energía¹⁴, se estima que a nivel nacional, un 40% de los vehículos particulares y el 100% de los vehículos transporte público, serán de tipo eléctrico (VE) al año 2050 (App. 5 millones de vehículos). - El gobierno ha impulsado iniciativas, incluyendo subsidios, en la utilización de energías renovables no convencionales y la implementación de soluciones que vayan en línea con una política de eficiencia energética.	Energía Ltda. Aprovechar fidelización de cliente principal. 4. Capacitación de personal, para el ofrecimiento de servicios asociados al área electricidad, particularmente electromovilidad y puntos de carga de vehículos eléctricos.	utilizarlo como base para el nuevo modelo de negocio. 4. Búsqueda de empresa partner para agilizar capacitación y traspaso de conocimiento referente a futuros servicios de electricidad y electromovilidad (SGE Energía Ltda¹⁵).
AMENAZAS - A - Actuales y nuevos entrantes que operen con precios significativamente menores a los que maneja SERCON (competidores). - Rotación de personal, ante oportunidades laborales igual o mas atractivas que la propuesta por SERCON. - Definición de potenciales Clientes, para internalizar trabajos que podrían ser externalizados. - Se visualiza un entorno competitivo en el caso de la electromovilidad, principalmente empresas que ya cuentan con contratos a largo plazo con algunos potenciales clientes futuros (COPEC Voltex por ejemplo), por lo cual, hay que enfocar los esfuerzos en mercado en los cuales no estén lo suficientemente cubiertos.	Estrategia – FA (Optimizar fortalezas para Minimizar amenazas / Estrategias Defensiva) 1. Enfatizar y garantizar un servicio con altos estándares de calidad y seguridad bajo la consigna de “hacer las cosas bien”, dando servicio de post-venta de larga data. 2. Generar una política de incentivos, que estén ligados a objetivos consensuados con los colaboradores de la empresa, como por ejemplo, indicadores de desempeño KPI (bonos, días libres, diplomados, etc.) 3. Generar una política de capacitaciones al personal. 4. Ofrecimiento de soluciones integrales a clientes actuales y nuevos clientes en los cuales se muestren economías de escala y eventuales optimizaciones de costos para el cliente.	Estrategia – DA (Contrarrestar debilidades y amenazas / Contrarrestar debilidades para Estrategias defensiva) 1. Adjudicación de Contrato, mediante licitación, con otro cliente distinto a ENEX S.A. 2. Generar alianzas con empresas proveedoras de surtidores eléctricos para la instalaciones de puntos de carga (ABB, Ingeteam, Siemens, etc.). 3. Generar alianzas con empresas que puedan prestar soporte en gestión técnica y estudio de mercado inicialmente, para posteriormente ser realizado de forma interna mediante la formación de nuevas áreas y contratación de nuevos profesionales. 4. Plan de evaluación de desempeño (KPI) e incentivos a la productividad del personal.

¹⁴ Plataforma Electromovilidad Ministerio de Energía, Gobierno de Chile, <https://energia.gob.cl/electromovilidad>

¹⁵ Empresa consultora de proyectos de energía vigente desde Septiembre de 2014 (> 7 años), cuyos dueños y socios son el Sr. Rodrigo Díaz Flores y el Sr. Andrés Espinoza Smarth, hijo de Andrés Espinoza Riffo (www.sge-energia.cl)

4.6.2.2 Análisis de líneas de negocios y horizonte de análisis

En la actualidad, las principales líneas de negocio con las cuales cuenta la empresa analizada, son las siguientes:

- Mantenimiento Preventivo y Correctivo para Estaciones de Servicio Combustible.
- Desarrollo de Obras de Ampliación (construcción) y Normalización de Estaciones de Servicio de combustibles existentes, en modalidad Contratista, con Contratos a precio unitario o Suma Alzada. Sin embargo, las obras contemplan Obra Civil, Montajes e Instalación de Equipamiento requerido para la normalización, pero no corresponde a un Contrato Tipo Full EPC ni tampoco un Tipo EPCM
- Arriendo de bodegas, para el almacenamiento de repuestos y suministros asociados a estaciones de servicio, entre los cuales están:
 - Contenedores.
 - Pistolas.
 - Tapas
 - Contadores Electrónicos
 - Mangueras
 - Motores.

En su condición actual, la empresa SERCON no cuenta con pilares estratégicos formales que representen un alineamiento estratégico común para toda la organización. En general los lineamientos se sustentan en las demandas de servicios solicitados por parte de su principal cliente ENEX S.A, y considerando que la estructura de la empresa es funcional, todas las labores de mantenimiento y construcción son realizadas por los técnicos a cargo, de alta experiencia, y gestionadas por el área administrativa.

En la empresa, intrínsecamente existe un consenso casi mutuo de los profesionales de la organización, en realizar las labores encomendadas de forma responsable, en tiempo, plazo y calidad, dada la experiencia de los jefes coordinadores en terreno.

Sin embargo, dicha política no ha sido plasmada a través de procedimientos, políticas y documentación formal alguna, y tampoco forma parte de los lineamientos corporativos explícitos de la empresa, los cuales a la fecha, no existen.

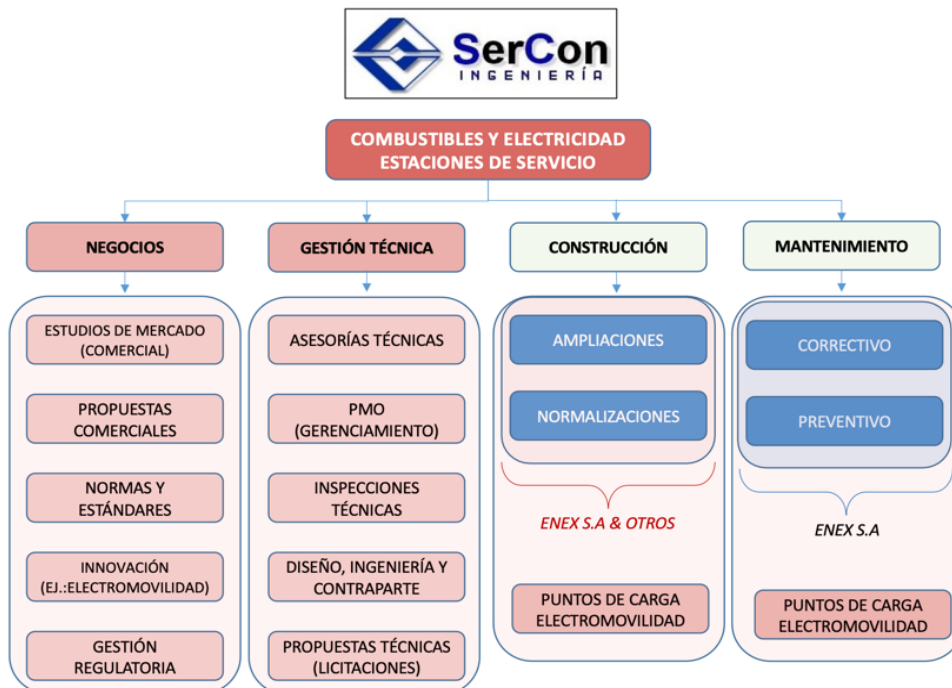
En éste contexto, el nuevo enfoque que deberá tener la empresa radica principalmente en la utilización de los activos tangible e intangibles que contenga la misma, y transformarlos en una oportunidad para el crecimiento sostenible de la empresa, agregando objetivos al largo plazo y verificar claramente el horizonte al cual se deberá llegar. En las Figuras 14 y 15, se muestra de forma esquemática los servicios ofrecidos actualmente y los servicios que la plana ejecutiva proyecta ofrecer en el futuro.

Figura 14: Modelo de Negocio Referencial SERCON actual.



En la Figura 14, se muestran las líneas de negocio actuales de la empresa, que están enfocadas específicamente al servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de estaciones de servicio de distribución de combustibles (surtidores), mediante contratos “Tipo Marco” por parte de la empresa ENEX S.A y la construcción, ampliación, remodelación y normalización de instalaciones.

Figura 15: Modelo de Negocio Referencial SERCON Esperado



Por su parte, y a partir del análisis FODA realizado en el punto 4.6.2.1, la Figura 15 muestra una propuesta de nuevas líneas de negocio que se proyectan incorporar, analizada por parte de la plana ejecutiva, con la idea de reforzar la gestión del conocimiento de la empresa y utilizarlo de manera paulatina y gradual para abrirse al mercado y a nuevos clientes.

La gestión del conocimiento y la línea de negocios que actualmente maneja la empresa, deberá ser utilizada de manera estratégica por nuevas áreas de “Gestión Comercial”, de “Negocios” y “Gestión Técnica”, acorde a lo indicado en la Figura 15, las cuales tendrán la misión y responsabilidad de utilizar y gestionar el conocimiento y ponerlo al servicio del mercado, a través de un equipo de trabajo especializado, un proceso planificado y las herramientas de gestión que existen actualmente en la industria, a fin de traspasar correctamente la experiencia a nuevos profesionales.

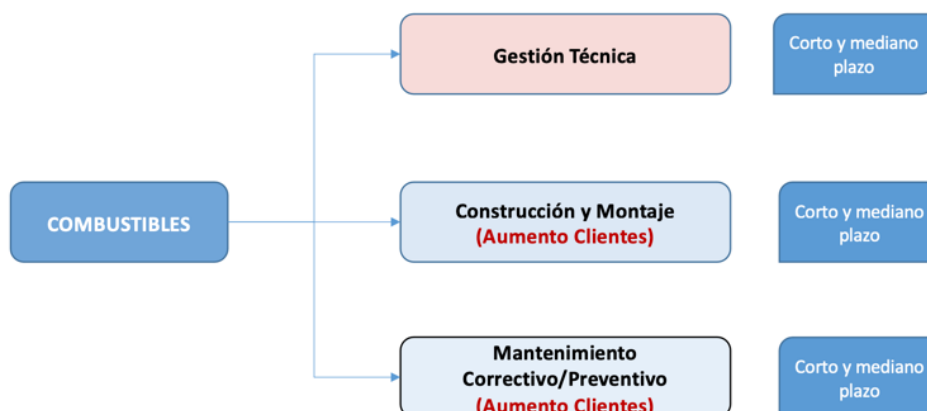
Lo anterior debe ir acompañado de forma paralela con la innovación e incorporación de nuevos servicios, por lo cual, debe incorporarse dentro de las líneas de negocio de la empresa, todas las labores y servicios asociados al soporte técnico eléctrico complementario a la línea de negocio actual y nuevos servicios asociados que se vayan implementando en el nuevo modelo de negocio.

En éste contexto, y particularmente en la nueva línea de negocio asociada a “electricidad”, deberá implementarse el conocimiento en las energías renovables no convencionales (ERNC) e incorporarlo como una arista importante en los servicios que ofrezca la empresa, a los distintos distribuidores de combustible del país, ya sea la misma ENEX S.A, como COPEC, PETROBRAS y surtidores privados e independientes utilizados por empresas mineras, de transporte o de la industria en general.

Sin embargo, la línea de negocio más importante asociada a “electricidad” que deberá implementar la empresa al mediano plazo, guarda directa relación con la “electromovilidad”, principalmente con la asesoría técnica, instalación, construcción, mantenimiento y puesta en servicio de “puntos de carga” o “surtidores eléctricos” para la carga de vehículos eléctricos.

En las Figuras 16 y 17 se describe un resumen de los posibles servicios que baraja la plana ejecutiva de la empresa, que se podrían desarrollar en una primera etapa, por cada nueva línea de negocio en el corto y mediano plazo, tanto en el sector combustible como en el sector electricidad.

Figura 16: Servicios Adicionales Sector Combustible

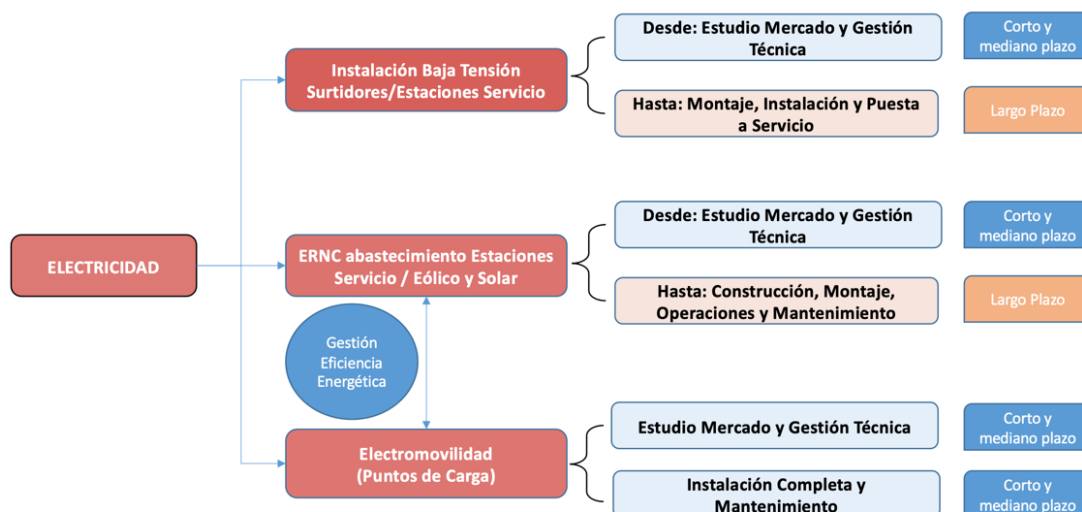


En la Figura 16, se visualiza la intención que tiene la plana ejecutiva de complementar los actuales servicios de mantenimiento de estaciones de servicios, referente al sector combustible, donde se deberán integrar las siguientes actividades, de forma complementaria a lo que actualmente se estaría realizando:

- 1) **Gestión Técnica**, que incluye todos los servicios de inspección, administración, gerenciamiento y PMO para grandes y pequeñas obras asociadas. Además, se suman los servicios de diseño de estaciones de servicio (ingeniería), revisión de diseños (ingeniería de contraparte) y un área enfocada específicamente a la generación completa de propuestas (administrativa, técnica y económica), asociadas a todas las licitaciones en las cuales participará la empresa.
- 2) **Construcción y Montaje**: El objetivo principal de dicha sub-actividad, es aumentar la cantidad de clientes, participando en procesos de licitación por servicios similares, considerando una infraestructura organizacional mayor y abordando una mayor cantidad de partidas de construcción, apuntando a convertirse en una empresa Contratista que desarrolla obras de construcción tipo EPC (Engineering, Procurement and Construction) o “llave en mano”, asociadas a la construcción de estaciones de servicio nuevas. Considerar que, a la fecha, SERCON ha desarrollado obras de remodelación, ampliaciones y normalizaciones de estaciones de servicio de combustibles, pero no ha desarrollado proyectos nuevos.
- 3) **Mantenimiento Correctivo/Preventivo**: Idealmente se deben buscar instancias en las cuales se puedan ofrecer dichos servicios a otras empresas del rubro, respetando las posibles cláusulas y/o políticas de exclusividad que pudiese existir en el Contrato Tipo Marco que actualmente se está desarrollando con la empresa ENEX S.A. En ésta área, una de las tareas más importantes será la gestión del conocimiento que actualmente tienen los

colaboradores respectivos, ya sea a través de la generación de procedimientos o capacitaciones y ponerla al servicio de nuevos clientes.

Figura 17: Servicios Nuevo Sector Electricidad



Por su parte, en la Figura 17, se visualizan todos los servicios que la línea de negocios asociada a electricidad, podrían abordar complementar la línea de negocio actual de la empresa analizada:

- 1) **Instalaciones Baja Tensión Surtidores / Estaciones de Servicio:** Es indispensable, para poder desarrollar obras y proyectos asociados a nuevas estaciones de servicio, o ampliaciones/normalizaciones, en una modalidad Full EPC, poder incorporar todas las labores asociadas a la gestión técnica, montajes, instalaciones y puesta en servicio de toda instalación eléctrica en media y baja tensión requerida para el suministro eléctrico de la estación de servicio. En éste contexto, una de las labores que tendrá a cargo dicha línea de negocio, será complementar el desarrollo de obras civiles, montajes e instalaciones que actualmente realiza SERCON para la ampliación, remodelación y normalización de estaciones de servicio ENEX S.A. De forma adicional, éstos servicios podrán ser ofrecidos a otros clientes. En el corto y mediano plazo, se propone realizar estudios de mercados básicos respecto a los potenciales servicios que se podrían ofrecer en ésta parte y ofrecer la gestión técnica para las instalaciones eléctricas que se requieran. En el largo plazo, se proyecta implementar un área que cubra toda la labor en terreno que requiera para las instalaciones eléctricas de baja tensión y su conexión a media tensión a través de los empalmes que se requieran (conjunto Transformador de Poder y Alimentador).
- 2) **ERNC (Energías renovables no convencionales) para abastecimiento eléctrico de estaciones de servicios:** Para nadie es novedad que

actualmente, las estaciones de servicio de combustible han implementado soluciones para autoabastecer energía para los servicios principales y auxiliares de la estación de servicio, a través de la utilización de tecnologías de generación limpia y renovables, tales como son los aerogeneradores (eólica) y los paneles solares (fotovoltaico). En éste contexto, uno de los objetivos será considerar un área dedicada a la gestión técnica y asesoría para la implementación de soluciones de abastecimiento de energía eléctrica para estaciones de servicio de combustible, y en general, clientes que lo requieran. En un largo plazo, toda vez que se fortalezca la gestión técnica de éste tipo de servicios, se espera poder abordar la instalación completa de soluciones de autoabastecimiento eléctrico, para las estaciones de servicio.

Figura 18: Utilización ERNC en estaciones de combustible.

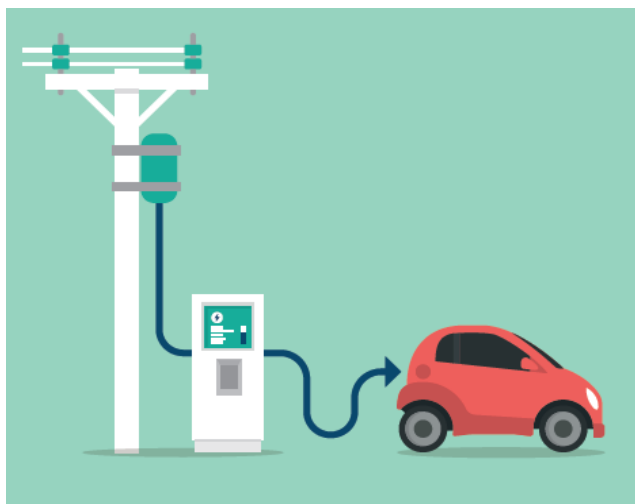


- 3) Electromovilidad: El gran desafío por parte de la empresa analizada, en la línea de negocio asociada al área de electricidad y que guarda relación directa con su actual giro de negocio, es la instalación, conexión y mantenimiento de puntos de carga para el abastecimiento de vehículos eléctricos. Lo anterior tiene como objetivo, en el corto y mediano plazo, que la empresa sea capaz de ofrecer un servicio de gestión y asesoría técnica y todas las labores que involucren la instalación y mantenimiento de los puntos de carga. La gestión y asesoría técnica asociada a la instalación y conexión de puntos de carga, deberán considerar al menos los siguientes servicios:
- Estudios de pre-factibilidad técnica-económica para instalación de puntos de carga y comercialización de energía (ENEX y otros clientes), en base a la normativa vigente, reglamentos próximos que emitirá el Ministerio de Energía y oportunidades de negocio futuro.
 - Levantamiento potenciales puntos de carga de distintas estaciones de servicio (ENEX y otros clientes) condición actual de empalmes (transformadores de poder) y Tarificación a la cual se rige.

- Asesoría Técnica y Regulatoria en la comercialización de energía y en la generación de Contratos de suministro de energía con generadoras, transmisoras y distribuidoras (PPA u otro) que incentiven la utilización de energías renovables y que gatillen en precios de energía más convenientes.
- Revisión de Contratos de suministro con actual distribuidor de energía y verificación de mejores opciones y condiciones en base a precio y tarificación (Cliente Regulado o Cliente Libre)
- Apoyo y Asesoría Técnica en la Instalación de puntos de carga, con diseños que otorguen conexión para compra-venta de energía (tanto del usuario, como de la misma empresa distribuidora).
- Procesos de Licitación para la compra de cargadores eléctricos, a proveedores directos (no intermediarios). Por Ej.: ABB, Ingeteam, Siemens, etc.
- Procesos de Licitación para instalación de puntos de carga ENEX completos (con sistema de distribución cercano) y operación del sistema de carga.
- Instalación completa de puntos de carga, en modalidad de Contrato Full EPC.

Finalmente, respecto a los puntos 2) y 3) anteriores, en caso de tener resultados exitosos, se podrán implementar soluciones que vayan en línea con políticas asociadas a la gestión de eficiencia energética, donde se podrá ofrecer soporte a distintos clientes, para la búsqueda de soluciones que apunten a la optimización de consumo energético y soluciones innovadoras de eficiencia energética.

Figura 19: Esquema Básico Electro-movilidad



4.6.2.3 Análisis de portafolio de clientes

4.6.2.3.1 Cartera de clientes: visión actual y futura

En la actualidad, el principal cliente de la empresa analizada corresponde a la Empresa Nacional de Energía ENEX S.A, cuyos principales servicios adjudicados y desarrollados son los Contratos tipo Marco de mantenimiento preventivo y correctivo y el desarrollo de Obras de Ampliación y Normalización de Estaciones de Servicio de Combustibles existentes, a partir de participación en procesos de licitaciones abiertas.

Sin embargo, acorde a lo indicado en los puntos anteriores, el objetivo de la empresa analizada apunta principalmente al aumento en el portafolio de clientes y el aumento de las ventas, mediante la incorporación de nuevas líneas de negocio y la creación de nuevos servicios para ofrecer al mercado, de forma paulatina y planificada, en concordancia con los objetivos estratégicos que sean definidos.

4.6.2.3.2 Definición Cartera de Clientes

El concepto de “cartera de clientes” corresponde a un registro que permite ordenar y clasificar a los clientes de una empresa o negocio, ya sean actuales o potenciales.

Es una herramienta muy útil para trabajar en los siguientes objetivos para la empresa:

- Implementar políticas para retener a la mayor cantidad posible de clientes que sean leales.
- Incrementar la eficiencia de las acciones destinadas al fortalecimiento de los vínculos.
- Conocer cuáles son las necesidades de los clientes.

Con la cartera de clientes es posible jerarquizar y priorizar contactos y personalizar la atención para generar nuevas oportunidades de venta. En otras palabras, un buen manejo de la cartera de clientes permite aprovechar la información para dinamizar las tareas de fidelización.

Una vez definida la cartera de clientes actuales y de potenciales clientes, se realizar el análisis de portafolio. Para efectos del presente trabajo, el desarrollo y análisis se centrará en cinco (5) ejes, indicados a continuación:

Eje N°1: Segmentos de clientes

El desarrollo del Eje N°1, se realiza identificando los grupos de clientes de mayor a menor valor o mayor/menor importancia para la empresa, lo cual nos permite adecuar nuestra oferta de servicios, dosificar la dedicación de recursos, etc.

Eje N°2: Estados de clientes

El desarrollo del Eje N°2 corresponde al análisis del ciclo de vida en el cual está el cliente y la evolución que ha tenido en el tiempo, ya sea a nivel autónomo como en su relación con la empresa analizada (SERCON). Por simplicidad, se clasificará el estado de clientes de la siguiente manera:

- Alta: cuando un cliente realiza su primera transacción con nuestra empresa.
- Activo: después de su primera compra.
- Pasivo: hasta 12 meses sin compra.
- Baja: sobre 12 meses sin compra

Eje N°3: Razones asociadas a la captación de clientes (Alta)

Con éste análisis se conocerán las razones por las cuales un cliente vive su primera experiencia con la empresa y por consiguiente se provoque el incremento de valor de la cartera de clientes.

Este tipo de información se puede obtener de encuestas a clientes, sugerencias, campañas de activación, personal de atención al cliente, etc.

Eje N°4: Razones asociadas a la no renovación de un cliente (Baja)

Con éste análisis se conocerán las razones de baja o no renovación por parte de los clientes y adicionalmente nos permite conocer el impacto que tendrá en la cifra de negocio (facturación, margen, etc.).

Con este eje conocemos las razones de decremento del valor de la cartera.

Al igual que en el caso de la captación de clientes, este tipo de información se puede obtener de encuestas a clientes, redes sociales, personal de atención al cliente, etc.

Eje N°5: Nivel de recomendación

En definitiva, teniendo los antecedentes indicados en los puntos anteriores, se puede definir la estrategia más apropiada ya sea para captar, retener o re-captar clientes actuales.

Para efectos del análisis de la presente tesina, particularmente para la empresa SERCON, dado que actualmente cuenta con un número acotado de clientes, cuyo principal cliente es la empresa ENEX S.A, el análisis de portafolio tendrá como criterio principal el siguiente escenario:

1. **CLIENTE ACTUAL:** Análisis en base al conocimiento, percepción y experiencia de la empresa analizada con dicho cliente, en la actualidad.
2. **CLIENTE POTENCIAL:** En primer lugar, se procede con la definición de cuáles serían potenciales clientes, en función de la propuesta y los eventuales servicios establecidos en el punto 4.6.2.2 de la presente tesina y su priorización. Finalmente, se analizan las razones por las cuales el potencial cliente requeriría de los servicios de la empresa SERCON, y se transformaría en un cliente realizaría su primer servicio con la empresa (Estado “Alta”) y las razones por las cuales, una vez captado el potencial cliente, tome la definición en un plazo determinado de no renovar los servicios contratados (Estado “Baja”). Para éste ejercicio, es necesario poder analizar los perfiles de cada potencial cliente, y a partir de ese punto, poder definir estrategias de captación en función del análisis que se haga de cada cliente y/o medidas de mitigación para transformarlo en un cliente en estado “activo” de forma permanente. Considerando que son “potenciales clientes”, se excluye de dicho análisis el Eje N°2 (Estado es “Nulo” dado que no actualmente no es cliente de la empresa analizada) y Eje N°5 (no se puede dar una definición de un cliente que actualmente no existe).

En la Tabla 11, se indican los clientes actuales y clientes potenciales, analizados bajo los ejes de análisis de portafolio de clientes establecidos anteriormente.

Tabla 11: Tabla Cartera de Clientes (Actual y Futuro)

LÍNEA NEGOCIO	VISIÓN ACTUAL	VISIÓN FUTURA
COMBUSTIBLES	1. Empresa Nacional de Energía ENEX S.A 2. Empresa de transportes menores	1. Empresa Nacional de Energía ENEX S.A 2. PETROBRAS 3. COPEC 4. JLC Combustibles 5. Empresas Mineras: Codelco, Escondida, etc. 6. Empresas de transportes menores y mayores. 7. Pequeños centros de distribución de combustibles (comunidades, localías, etc.)
ELECTRICIDAD	Actualmente no existe una visión respecto a ésta línea de negocio.	1. Empresas de combustible con necesidades de soporte eléctrico ya sea en etapa de diseño como en instalación: ENEX S.A, COPEC, PETROBRAS, JLC Combustibles y estaciones de servicio menores y/o centros de distribución de combustible locales.. 2. Empresas de combustible que requieren abastecimiento eléctrico para su funcionamiento: ENEX S.A, COPEC, PETROBRAS, JLC Combustibles y estaciones de servicio menores y/o centros de distribución de combustible locales.. 3. Empresas de combustibles con iniciativas para la implementación de puntos de carga para vehículos eléctricos: ENEX S.A, COPEC, PETROBRAS

LÍNEA NEGOCIO	VISIÓN ACTUAL	VISIÓN FUTURA
		4. Empresas eléctricas con iniciativas para la implementación de puntos de carga para vehículos eléctricos: CGE, SAESA, CHILQUINTA, Cooperativas, etc. 5. Empresas mineras con iniciativas para la implementación de puntos de carga para vehículos eléctricos: AMSA 6. Empresas de transporte de pasajeros (buses eléctricos) cuentan con iniciativas para la implementación de puntos de carga para vehículos eléctricos.

De forma adicional a los clientes futuros indicados en la Tabla 11, se pueden incorporar empresas de bodegaje y almacenamiento masivo, que cuenten con iniciativas para la instalación de puntos de carga para el abastecimiento de energía eléctrica de camiones eléctricos. Un ejemplo claro es la empresa DLS (Desarrollos Logísticos del Sur S.A), quien actualmente participa en licitaciones para construir y arrendar bodegas y centros de distribución y de almacenamiento de suministros y otros, para empresas reconocidas a nivel nacional como EASY o IDEAL, donde dentro de las exigencias debe considerarse la evaluación, análisis e instalación de puntos de carga para camiones eléctricos y el autoabastecimiento de energía fotovoltaica a partir de la instalación de paneles solares.

Tabla 12: Análisis Portafolio Clientes Actuales y Clientes Potenciales

LÍNEA NEGOCIO	NOMBRE CLIENTE	TIPO ACTUAL / POTENCIAL	EJE N°1 - SEGMENTO	EJE N°2 - ESTADO	EJE N°3 – RAZONES ALTO	EJE N°4 – RAZONES BAJA
COMBUSTIBLES	ENEX S.A	ACTUAL	PRIORIDAD ALTA N°1	ACTIVO	Experiencia, Confianza y Conocimiento	Competencia, Altos Costos de Oferta, Incumplimiento Contratos.
COMBUSTIBLES	TRANSPORTES VULE S.A y DIAZ S.A	ACTUAL	PRIORIDAD ALTA N°1	ACTIVO	Experiencia Técnica y Conocimiento	Costos Oferta
COMBUSTIBLES	PETROBRAS S.A	POTENCIAL	PRIORIDAD ALTA N°1	-	Experiencia Técnica, Conocimiento y “pool” de servicios ofrecidos	Competencia, Altos Costos de Oferta, Incumplimiento Contratos.
COMBUSTIBLES	JLC Combustibles	POTENCIAL	PRIORIDAD ALTA N°1	-	Experiencia Técnica, Conocimiento y “pool” de servicios ofrecidos	Competencia, Altos Costos de Oferta, Incumplimiento Contratos.
COMBUSTIBLES	COPEC S.A	POTENCIAL	PRIORIDAD MEDIANA N°2	-	Experiencia Técnica, Conocimiento y “pool” de servicios ofrecidos	Competencia, Altos Costos de Oferta, Incumplimiento Contratos.
COMBUSTIBLES	PESDC - PEQUEÑAS ESTACIONES DISTRIBUIDORAS (PUEBLOS, LOCALIDADES, ETC.)	POTENCIAL	PRIORIDAD MEDIANA N°2	-	Experiencia Técnica, Conocimiento y “pool” de servicios ofrecidos	Costos Oferta
COMBUSTIBLES	MINERAS (CODELCO, BHP y AMSA)	POTENCIAL	PRIORIDAD MEDIANA N°2	-	Experiencia Técnica, Conocimiento y	Competencia e Incumplimiento de Contratos.

LÍNEA NEGOCIO	NOMBRE CLIENTE	TIPO ACTUAL / POTENCIAL	EJE N°1 - SEGMENTO	EJE N°2 - ESTADO	EJE N°3 – RAZONES ALTO	EJE N°4 – RAZONES BAJA
					“pool” de servicios ofrecidos	
COMBUSTIBLES	EMPRESA DE TRANSPORTE NUEVA (LINK SERVICE S.A)	POTENCIAL	PRIORIDAD MEDIANA N°2	-	Experiencia Técnica, Conocimiento y “pool” de servicios ofrecidos	Costos Oferta
ELECTRICIDAD	CGE S.A	POTENCIAL	PRIORIDAD ALTA N°1	-	Experiencia Técnica Ingeniería, ITO y PMO y conocimiento de Cliente (Consortio con SGE)	Costos Oferta y Alta Competencia
ELECTRICIDAD	ENEX S.A	POTENCIAL	PRIORIDAD ALTA N°1	-	Escasa oferta de servicio y “pool” de servicios ofrecidos por la empresa.	Deficiencias en el servicio e incumplimiento Contratos.
ELECTRICIDAD	SAESA S.A	POTENCIAL	PRIORIDAD MEDIANA N°2	-	Experiencia Técnica Ingeniería, ITO y PMO y conocimiento de Cliente (Consortio con SGE)	Costos Oferta y Alta Competencia
ELECTRICIDAD	CHILQUINTA S.A	POTENCIAL	PRIORIDAD MEDIANA N°2	-	Experiencia Técnica Ingeniería, ITO y PMO y conocimiento de Cliente (Consortio con SGE)	Costos Oferta y Alta Competencia
ELECTRICIDAD	CENTROS DE ALMACENAMIENTO Y BODEGAJE (DLS S.A)	POTENCIAL	PRIORIDAD MEDIANA N°2	-	Escasa oferta de servicio, demanda y condiciones de clientes finales y “pool” de servicios ofrecidos por la empresa.	Deficiencias en el servicio e incumplimiento Contratos.

LÍNEA NEGOCIO	NOMBRE CLIENTE	TIPO ACTUAL / POTENCIAL	EJE N°1 - SEGMENTO	EJE N°2 - ESTADO	EJE N°3 – RAZONES ALTO	EJE N°4 – RAZONES BAJA
ELECTRICIDAD	MINERAS (CODELCO / BHP / AMSA)	POTENCIAL	PRIORIDAD MEDIANA N°2	-	Escasa oferta de servicio (electromovilidad – puntos de carga) y “pool” de servicios ofrecidos (asesoría integral)	Inexperiencia y deficiencias en el servicio.
ELECTRICIDAD	EMPRESA DE TRANSPORTE NUEVA (LINK SERVICE S.A)	POTENCIAL	PRIORIDAD MEDIANA N°2	-	Escasa oferta de servicio (electromovilidad – puntos de carga) y “pool” de servicios ofrecidos (asesoría integral)	Costos Oferta, inexperiencia y deficiencias en el servicio.
ELECTRICIDAD	PCC - PEQUEÑOS CENTROS DE CONSUMO CARGA (FARMACIAS, MALL, PARQUES, ETC.)	POTENCIAL	PRIORIDAD MEDIANA N°2	-	Escasa oferta de servicio (electromovilidad – puntos de carga), desconocimiento de cliente y “pool” de servicios ofrecidos (asesoría integral)	Costos Oferta, inexperiencia y deficiencias en el servicio.
ELECTRICIDAD	PETROBRAS S.A	POTENCIAL	PRIORIDAD MEDIANA N°2	-	Escasa oferta de servicio (electromovilidad – puntos de carga), desconocimiento de cliente y “pool” de servicios ofrecidos (asesoría integral)	Costos Oferta, inexperiencia y deficiencias en el servicio.
ELECTRICIDAD	JLC Combustibles	POTENCIAL	PRIORIDAD MEDIANA N°2	-	Escasa oferta de servicio (electromovilidad – puntos de carga),	Costos Oferta, inexperiencia y deficiencias en el servicio.

LÍNEA NEGOCIO	NOMBRE CLIENTE	TIPO ACTUAL / POTENCIAL	EJE N°1 - SEGMENTO	EJE N°2 - ESTADO	EJE N°3 – RAZONES ALTO	EJE N°4 – RAZONES BAJA
					desconocimiento de cliente y “pool” de servicios ofrecidos (asesoría integral)	
ELECTRICIDAD	COPEC S.A	POTENCIAL	PRIORIDAD MEDIANA N°2	-	Oferta competitiva (ingeniería eléctrica y electromovilidad)	Alta Competencia, Cobertura Actual del Cliente e Incumplimiento Contratos.

4.6.2.4 Análisis de Proveedores

Teniendo en consideración el portafolio de clientes indicado en el punto 4.6.2.3 y en el contexto de la generación de un plan estratégico de negocio para la empresa analizada, los proveedores pueden convertirse en grandes aliados para la captación de los clientes y el desarrollo de servicios ofrecidos por la empresa. Sin embargo, para su elección es conveniente realizar un análisis previo formulando y sometiendo la oferta de colaboración de cada proveedor a una serie de cuestiones que permitan comparar sus ofertas de sus servicios y aportes para establecer adecuadamente las reglas y pautas de la relación comercial con la empresa analizada.

Respecto a los puntos que la empresa analizada considera relevantes para poder clasificar a los principales proveedores y así responder con las líneas de negocios establecidas en el punto 4.6.2.2 del presente documento, es indispensable la exigencia de las siguientes tres (3) variables de decisión críticas:

- 1) Exclusividad del servicio ofrecido.
- 2) Apoyo técnico y comercial.
- 3) Capacitación

En éste contexto, la condición actual de la empresa analizada requiere que la herramienta metodológica y el análisis a realizar, contemple los proveedores actuales y los potenciales proveedores que se requerirían para lograr los objetivos estratégicos de la empresa acorde a lo indicado en el punto 4.6.1.3 del presente documento.

En el caso de los “Potenciales Proveedores” mostrados en la Tabla 14, éstos corresponden a posibles alianzas estratégicas futuras que serán requeridas para lograr los objetivos estratégicos y el desarrollo de servicios requeridos por clientes futuros.

En la Tabla 13 y 14, se visualizan los proveedores actuales y los proveedores potenciales, bajo los tres (03) ejes de análisis de proveedores establecidos anteriormente:

LÍNEA DE NEGOCIO	NOMBRE PROVEEDOR	PRODUCTOS /SERVICIOS	EXCLUSIVIDAD	APOYO TÉCNICO/ COMERCIAL	TRAYECTORIA	CAPACITACIÓN
COMBUSTIBLES	CEMENTO MELÓN	HORMIGONADO	NO	MEDIANO	ALTA	NO
COMBUSTIBLES	PETREOS	HORMIGONADO	NO	MEDIANO	ALTA	NO
COMBUSTIBLES	PINTURAS TRICOLOR	PINTURAS	NO	MEDIANO	ALTA	NO
COMBUSTIBLES	PRECISIÓN HISPANA ¹⁶	INGENIERÍA Y DISEÑO	NO	MEDIANO	MEDIANA	NO
COMBUSTIBLES	PELP ¹⁷	APOYO MONTAJES Y PUESTA EN SERVICIO	NO	MEDIANO	MEDIANA	NO
COMBUSTIBLES	AUDITEXX	FINANZAS Y CONTABILIDAD	SI	ALTO	MEDIANA	SI
COMBUSTIBLES	MEREDITH FUELTEC	SUMINISTROS REPUESTOS	NO	MEDIANO	MEDIANA	SI

Tabla 13: Análisis Portafolio Proveedores Actuales

¹⁶ Empresa que apoya a SERCON en labores puntuales y obras puntuales (grandes obras como CONSORCIO), pero es competidor directo.

¹⁷ Empresa que apoya a SERCON en labores puntuales y obras puntuales (grandes obras como CONSORCIO), pero es competidor directo.

Tabla 14: Análisis Portafolio Proveedores Futuros

LÍNEA DE NEGOCIO	POTENCIAL PROVEEDOR	PRODUCTOS /SERVICIOS	EXCLUSIVIDAD	APOYO TÉCNICO/ COMERCIAL	TRAYECTORIA	CAPACITACIÓN
COMBUSTIBLES	SGE ENERGIA	PMO y GESTIÓN TÉCNICA	SI	ALTO	MEDIANA	SI
ELECTRICIDAD	SGE ENERGIA	PMO y GESTIÓN TÉCNICA / ERNC /ELECTROMOVILIDAD	SI	ALTO	MEDIANA	SI
ELECTRICIDAD	SKC	ELECTROMOVILIDAD / CAMIONES	SI	ALTO	MEDIANA	NO
ELECTRICIDAD	MVF	PROYECTOS ELÉCTRICOS MT/BT - REGULACIÓN	SI	ALTO	MEDIANA	NO
ELECTRICIDAD	ABB (HITACHI)	ELECTROMOVILIDAD – DISEÑO Y NORMATIVA	NO	ALTO	ALTA	SI
ELECTRICIDAD	ABB (HITACHI) SIEMENS IONITY	SUMINISTROS PUNTOS DE CARGA Y REPUESTOS	NO	ALTO	ALTA	SI
ELECTRICIDAD	PHINEAL	PANELES SOLARES / ERNC	NO	MEDIANO	MEDIANA	NO

4.6.2.5 Análisis del entorno competitivo

4.6.2.5.1 Generalidades

El presente punto corresponde al análisis de los distintos escenarios competitivos en los cuales está la empresa analizada, considerando los competidores actuales y algunos potenciales en cada segmento de negocios.

En éste contexto, la metodología que se utilizará para este análisis del entorno competitivo se basa en el uso del modelo basado en los “Cuadrantes de Gartner”, comúnmente utilizado en el área de tecnología TI, y que principalmente comparan las empresas competidoras de cada negocio en dos dimensiones: amplitud de la visión de negocio, y la capacidad para ejecutarla, definiendo así cuatro cuadrantes en los cuales se ubican las empresas.

Figura 20: Análisis Competencia, mediante Cuadrantes de Gartner



Los dos (2) ejes dividen el gráfico en cuatro partes y/o cuadrantes, denominados “Líderes”, “Retadores y Aspirantes”, “Visionarios” y “Nichos específicos”, en el cual se distribuyen las principales compañías competidoras en función de su tipología y los servicios ofrecidos. Al respecto, la descripción de cada cuadrante se indica a continuación:

- **Líderes:** Estas empresas obtienen la mayor puntuación como resultado de la combinación de visión de mercado y la habilidad para ejecutarla. Este tipo de empresas ofertan una solución de productos amplia, completa y madura, que evolucionará en función de la demanda del mercado.
- **Retadores y Aspirantes:** Éstas empresas se caracterizan por ofrecer buenas funcionalidades y un número considerable de servicios, pero ofrecen menor variedad de servicios al estar centrados en un único aspecto del servicio.

- Visionarios: Estos pueden tener todas las capacidades para anticiparse a las necesidades del mercado pero puede que no tengan la capacidad para realizar implantaciones, a causa de su tamaño u otras circunstancias.
- Nichos específicos: Enfocados a determinadas áreas técnicas y tecnológicas, pero sin disponer de una suite completa.

A partir del conocimiento de los competidores por parte de la plana ejecutiva y administrativa que actualmente conforma la empresa analizada, se procede con el desarrollo y clasificación de cada uno de los competidores actuales y potenciales, para ser evaluados correctamente según las dos dimensiones presentadas anteriormente.

4.6.2.5.2 Competidores por línea de negocio

Para realizar este análisis, se consideraron los siguientes competidores por línea de negocio:

Tabla 15: Competidores por línea de negocio.

COMPETIDORES	COMBUSTIBLES			ELECTRICIDAD		
	Mantenimiento	Full EPC	PMO e Inspección	Asesoría /Servicios Eléctricos	Soluciones Abastecimiento ERNC	Electro-movilidad
PRECISIÓN HISPANA	X	X	X	-	-	-
PELP	X	X	-	-	-	-
EMOAC	-	-	-	-	X	X
RyQ Ingeniería	-	-	X	X	-	-
JUVAL Ltda.	X	X	-	-	-	-
MC Servicios	X	X	-	X	-	-
DRS	X	X	X	X	-	-
ThunderChile	-	-	-	-	X	X
ElectroMov	-	-	-	X	X	X

4.6.2.5.3 Factores de análisis de la competencia

Los factores que deberán ser utilizados para el análisis de la competencia son los siguientes:

- Sus productos o servicios. Es lo esencial, es decir, qué venden. Analizar cómo lo producen, quiénes son sus proveedores (en caso de tenerlos), qué características tiene el producto que lo hace tan competitivo y que le falta. Chequea muy de cerca todos sus productos y servicios.
- Sus estrategias de venta y marketing. Con esto nos referimos a cómo lo venden. Qué canales de distribución y difusión utilizan, cuántos puntos de ventas tienen, cómo lo comercializan, sus campañas publicitarias, tanto online como offline, contenidos del sitio web, redes sociales, blog, etc.
- Volumen de ventas. Esto te dará una idea de la cuota de mercado. Aquí entran también sus campañas de promociones, tarifas y ofertas.
- Recursos y número de empleados.
- Posicionamiento en el mercado

Desde el punto de vista de las dos (2) dimensiones de análisis de competidores, según Cuadrantes de Gartner, los puntos a evaluar de la competencia, en base al conocimiento de cada uno de los integrantes de la plana ejecutiva de la empresa analizada y la opinión de potenciales alianzas que podrán ser complementarias para llevar a cabo el plan estratégico corporativo de crecimiento sostenible de la empresa, se indican a continuación:

Dimensión Visión

- Capacidad y nivel de comprensión de la dinámica del mercado y del cliente
- Capacidad de obtener datos y análisis del mercado
- Estrategia de marketing y posicionamiento
- Estrategia comercial y de ventas
- Amplitud y profundidad de la oferta y propuesta de valor
- Estrategia de inversión y estrategia de desarrollo largo plazo

Dimensión Ejecución

- Capacidades para Desarrollar Soluciones Integrales
- Capacidades de Abastecimiento y Logística
- Capacidades en Servicios de Construcción
- Capacidades de Gestión y Control del Negocio
- Capacidades de Desarrollo de Negocios y Comercial
- Cobertura Geográfica Requerida

4.6.2.5.4 Análisis de la competencia por línea de negocio.

Mediante encuestas y talleres realizados a los colaboradores de la plana ejecutiva de la empresa analizada y consultas realizadas a las potenciales alianzas claves para la implementación del plan estratégico, se procede con la evaluación de las principales empresas competidoras, a partir de las dimensiones visión y ejecución respectivamente. La evaluación es de 0 a 100%, donde "0" corresponde a que sus servicios cuentan con una calificación nula para el cumplimiento de dicha característica y 100%, que cuenta con servicios suficientes para el cumplimiento de dicha característica.

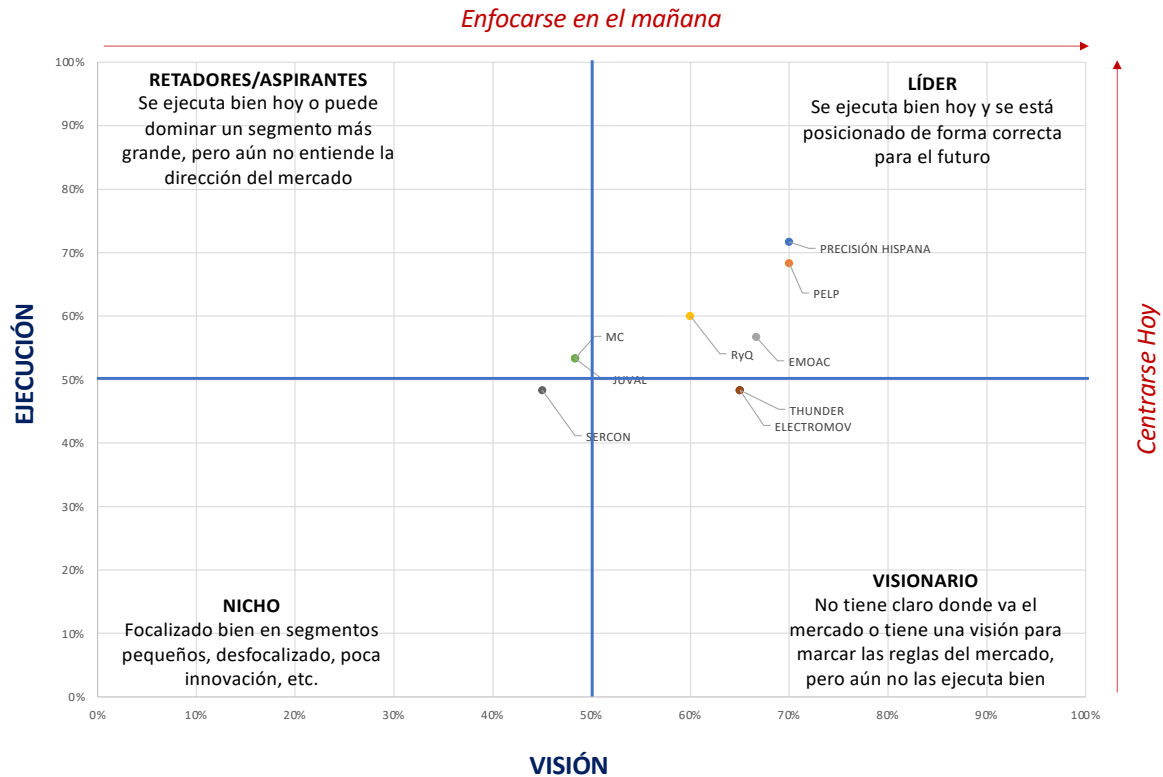
COMPETIDORES	Nivel de comprensión de la dinámica del mercado	Capacidad de obtener datos y análisis de mercado	Estrategia de Marketing y Posicionamiento	Estrategia Comercial y de Ventas	Estrategia de inversión y estrategia de desarrollo largo plazo	Amplitud y Profundidad de la Oferta y propuesta de valor	PROMEDIO
PRECISIÓN HISPANA	7	7	8	7	6	7	70%
PELP	7	7	8	7	6	7	70%
EMOAC	6	7	7	7	6	7	67%
RyQ	6	5	7	6	6	6	60%
JUVAL	5	4	5	5	5	5	48%
MC Servicios	5	4	5	5	5	5	48%
ThunderChile	6	7	7	7	6	6	65%
Electromov	6	7	7	7	6	6	65%
SERCON	5	4	4	5	4	5	45%

Tabla 16: Evaluación de Competidores por línea de negocio – Dimensión “Visión”

COMPETIDORES	Capacidad para desarrollar soluciones integrales	Capacidad de abastecimiento y logística	Capacidad en servicios de construcción, instalaciones y mantenimiento	Capacidad de Gestión y Control del negocio	Capacidad de desarrollo de negocios y comercial	Cobertura Geográfica	PROMEDIO
PRECISIÓN HISPANA	7	7	7	7	7	8	72%
PELP	7	7	7	7	6	7	68%
EMOAC	6	5	3	7	8	5	57%
RyQ	6	5	6	7	6	6	60%
JUVAL	5	5	6	6	5	5	53%
MC Servicios	5	5	6	6	5	5	53%
ThunderChile	5	4	4	5	6	5	48%
Electromov	5	4	4	5	6	5	48%
SERCON	4	4	7	5	4	5	48%

Tabla 17: Evaluación de Competidores por línea de negocio – Dimensión “Ejecución”

Figura 21: Análisis Real de Competencia, mediante Cuadrantes de Gartner



Acorde a lo mostrado en la Figura 21, en su calidad de “competidor” la empresa analizada se encontraría en el cuadrante asociado a “Nichos”, por lo cual, si bien la empresa cuenta con potencial, está lejos de ser competitiva, dado que a diferencia de ellos, no hay una focalización hacia el futuro y se centra mayormente en el desarrollo de los servicios en tiempo real (día a día), solicitados por su principal cliente ENEX S.A.

Es éste contexto, la empresa analizada para pensar en tener un crecimiento sostenible y poder mostrar una propuesta de valor competitiva, debe apuntar, en primer lugar, a ser partícipe o acercarse a los ejes asociados al cuadrante “Lider”, mejorando los siguientes aspectos:

- ✓ Mejoramiento en su estrategia de marketing y posicionamiento en el mercado.
- ✓ Mejorar la capacidad de obtener datos para el análisis de mercado (Área Estudio de Mercado)
- ✓ Desarrollo de negocios, estrategias de inversión y estrategias de desarrollo de la empresa al largo plazo.
- ✓ Intensificar la capacidad para desarrollar soluciones integrales (ligado con el objetivo de ofrecer servicios en modalidad Full EPC)
- ✓ Capacidad de desarrollo de negocios y mayor manejo comercial.

4.6.3 Brechas estratégicas y operacionales

4.6.3.1 Identificación de brechas estratégicas actuales respecto a los objetivos futuros.

4.6.3.1.1 Generalidades.

En la actualidad, el modelo de negocios de la empresa analizada, se enfoca en el desarrollo de los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo y construcción de estaciones de servicio de combustible, para su principal cliente, la empresa ENEX S.A.

En éste contexto, a continuación se define el modelo de negocios CANVAS que rige para la empresa analizada en su condición actual y a partir de ahí, se deberán enfocar los esfuerzos hacia lo cual se quiere apuntar en base al plan estratégico propuesto para la empresa, el cual describe en forma en la cual la empresa será capaz de producir, distribuir y capturar valor. Dicho modelo consta de nueve (9) elementos que permitirán visualizar y analizar todo el sistema del negocio al cual se quiere apuntar:

4.6.3.1.2 Modelo de negocio actual y diagnóstico

En base al análisis teórico realizado en el punto 4.5.2.7 del presente documento, en éste punto se procede con el análisis de la situación actual de la empresa. Cabe resaltar que, por las características de la empresa analizada, a la fecha no se ha realizado un análisis del negocio mediante modelo CANVAS, por lo cual, el esquema indicado en la Figura 22, está desarrollado con el fin de tener un primer diagnóstico de la situación actual, en términos de modelo de negocio, y a partir de ello, poder generar un Modelo de Negocio Futuro para el cumplimiento de los objetivos estratégicos indicados en el punto 4.5.2.3 del presente documento.

Acorde a lo visualizado en la Figura 22, la empresa cuenta con un modelo de negocios acotado, básico y con algunas carencias que pueden poner en riesgo su funcionamiento y proyección, dado que no se cuenta con un estrategias de negocio que apunte al crecimiento de las empresa.

Figura 22: Modelo de Negocio (CANVAS) – Situación Actual

ALIANZA CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO MERCADO
1. Proveedores de materiales, insumos, equipos y herramientas, para labores de mantenimiento y construcción de estaciones de servicio combustibles. 2. Empresas proveedoras con servicios complementarios (administración y contabilidad) 3. Cliente: ENEX S.A	1. Traspaso de conocimiento (técnicos de gran experiencia) a nuevas incorporaciones. 2. Mantener buenas relaciones comerciales con ENEX S.A 3. Mantener costos y competitivos (propuestas). 4. Mantener estándares de seguridad	1. Servicio de Mantenimiento Correctivo y Preventivo de Estaciones de Servicio Combustibles. 2. Servicio de construcción (normalizaciones y ampliaciones) de Estaciones de Servicio Combustibles. 3. Altos estándares y políticas de seguridad, higiene y salud ocupacional, asociados al rubro "combustibles". 4. Soporte Técnico continuo a la empresa ENEX S.A, sustentada en la experiencia y el conocimiento del rubro combustibles con la que cuenta SERCON (Servicios de mantenimiento y construcción).	1. Buenas relaciones y contacto directo y conocimiento previo de profesionales de SERCON con ENEX (Retención). 2. Atención personalizada.	1. Estaciones de Servicio de Combustibles (no solo ENEX) 2. Empresas de transportes.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	1. Personal capacitado (rubro combustibles). 2. Bodega y Oficina Almacenamiento Repuestos, Herramientas y materiales. 3. Vehículos de carga. 4. Insumos en general.		1. Vía telefónica. 2. Correo electrónico.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
1. Remuneraciones. 2. Obligaciones previsionales. 3. Impuestos. 4. Arriendo Bodegas y Oficinas. 5. Servicios Básicos e Insumos. 6. Gastos generales y producción de la empresa para el desarrollo de las labores.		1. Adjudicación de Contratos (Mantenimiento y Construcción), Órdenes de Compra y Estados de Pago. 2. Ingresos por ventas asociadas a hitos de pago, avance de obras (construcción combustibles) y mensuales (mantenimiento). 3. Monto acordado mediante procesos de licitación y contratos marco con ENEX, acorde a los recursos utilizados por SERCON, costo directo, costo indirecto, gastos generales, contingencias y porcentaje de utilidades (propuestas)		

A continuación, se mencionan algunas observaciones a partir del análisis de dichos modelo de negocio actual, particularmente los segmentos que componen el modelo CANVAS.

a) Segmento de Clientes

- SERCON cuenta con un solo cliente principal que es la empresa ENEX S.A, lo cual sin duda es un riesgo, dado que su funcionamiento depende prácticamente de los servicios solicitados por dicho cliente.

b) Relación con clientes

- La relación con el actual cliente principal es buena, directa y personalizada. No obstante, una componente importante de dicha relación es el conocimiento que tiene la plana ejecutiva de ENEX S.A de los profesionales que integran SERCON, por lo cual, bastaría con una restructuración completa de ENEX S.A para que se ponga en riesgo dicha componente.

- No se hacen análisis respecto a cuales son los atributos que más valora el cliente actual (ENEX S.A), lo que redundaría en una definición de servicio poco clara.
- No hay un registro histórico de experiencias con el principal cliente, los resultados de sus licitaciones y el nivel de satisfacción una vez puesto en marcha el proyecto.

c) Canales

- Los canales son los básicos, vale decir, vía telefónica y correo electrónico, por lo cual, no hay una política comunicacional para la captación del cliente.
- Su promoción se ve reducida sólo a la red de contactos actuales de los cargos gerenciales de su cliente actual (ENEX S.A), sin poseer una estrategia clara para ampliar esta red y llegar a nuevos clientes de manera satisfactoria.
- Uno de los grandes vacíos de la empresa que guarda relación con las falencias en las estrategias comerciales y de marketing, corresponde a que sólo se espera que con la creación de trayectoria y prestigio los clientes lleguen a ellos por recomendación
- No se tienen distinciones de cliente directo e indirecto ni tampoco medidas de satisfacción, lo que redundaría en un vago conocimiento del mercado.

d) Propuesta de Valor

- La propuesta de valor entregada a ENEX S.A es razonable acorde a los requerimientos que a la fecha solicita a la empresa SERCON, respaldado principalmente al conocimiento técnico, soporte continuo y experiencia con la cual cuenta la empresa, en labores de mantenimiento, normalización y construcción de estaciones de servicio.
- Los estándares y políticas de seguridad y salud ocupacional por parte de la empresa son altos.
- Sin embargo, si bien esto puede significar una base, es insuficiente si se espera tener crecimiento y un número mayor de clientes, lo cuales, podrían valorar propuestas de valor distintas.

e) Fuentes de ingreso

- Principalmente facturación por venta de servicio adjudicado por parte de su principal cliente ENEX S.A.

f) Actividades y/o procesos claves

- Experiencia y conocimiento técnico (know how) traspasado a las nuevas incorporaciones. No obstante, no existe una política asociada a la gestión del conocimiento, aun cuando es un tema fundamental para la subsistencia de la empresa.
- No se cuenta con procedimientos que notifiquen o documenten las labores realizadas, con la finalidad que el conocimiento pueda quedar documentado

y ser utilizado en el futuro, ya sea por los mismos profesionales, como por futuros colaboradores.

- Análisis de resultados: La empresa analizada SERCON no efectúa controles formales de medición de resultados y desempeño (KPI), excepto en lo relacionado a los ingresos y utilidades netas, las cuales se realizan en conjunto con la empresa de contabilidad.
- Sistema de incentivo: No existen ningún sistema o política de incentivos asociados resultados de la empresa o trabajos puntuales, lo cual debiese orientar al logro de los objetivos de los colaboradores de la empresa.
- Mejora Continua: La “mejora continua” no es un tema prioritario para la empresa, aun cuando hay conciencia por parte de la plana ejecutiva (Gerencia General) de que es la manera de tener un crecimiento sustentable y sostenido en el tiempo, debe considerar ésta arista.

g) Recursos claves

- Organización Funcional, con personal capacitado en el área combustible, pero con falencias como las que se indican a continuación:
 - o Gerencia General toma gran parte de las decisiones operativas lo que va en desmedro respecto a la autonomía de las personas que conforman la empresa. Su función debiese ser de carácter mayormente directivo y gerencial.
 - o Ausencia de áreas claves en la empresa: Área Gestión Comercial y Negocios, Área Finanzas y Área de Gestión Técnica.
 - o Personal técnicamente eficiente y capacitado. Sin embargo, con falencias en gestión y con ausencia de profesionales que cuenten con la capacidad administrativa y técnica, que liberen de responsabilidades a Gerente General.
 - o Ausencia de profesionales y liderazgos que apunten a una organización mayormente matricial, que busquen reacondicionar y revitalizar la organización actual que es mayormente funcional.
 - o Inexistencia de perfiles de cargo que definan claramente las funciones y responsabilidades a nivel corporativo, que tiene cada profesional según cargo, profesión y experiencia.
- Infraestructura suficiente para el desarrollo de las labores en la condición actual (único cliente y único rubro). No obstante, para los planes de crecimiento de la empresa, no cuenta con una infraestructura adecuada, particularmente las labores de gestión. En la actualidad, el funcionamiento del negocio se realiza “in-situ” en las bodegas de la empresa, donde se desarrolla principalmente la operación de las actividades respectivas. Sin embargo, no se cuenta con una oficina central administrativa, con insumos y equipos mínimos, preparada para ser el punto en el cual se desarrollen mayormente las actividades de gestión, negocios, propuestas, administración y finanzas.

- Respecto a tecnología, la empresa no cuenta con ningún tipo de software de gestión que sea de apoyo para labores administrativas, como lo son gestión documental, gestión de conocimiento, presupuestos, gestión de proyectos, gestión de compras, remuneraciones, etc.

h) Estructura de Costos

- La empresa cuenta con una estructura de costos compuestas principalmente por:
 - o Remuneraciones y obligaciones previsionales.
 - o Arriendo y mantenimiento de oficina y bodega
 - o Pago de servicios básicos (luz, agua, telefonía, internet, etc.)
 - o Insumos, Equipos y Mobiliario
 - o Gastos generales y de producción para el desarrollo de las labores de la empresa.
- Sin embargo, la implementación del plan y crecimiento sostenible esperado, inevitablemente impactará en la estructura de costos, particularmente los costos indicados anteriormente (incremento).
- La automatización de procesos y la normalización de procedimientos, implicará la incorporación de tecnología (software principalmente) y plataformas de gestión que actualmente no tiene la empresa.

i) Socios clave

- Principalmente sus alianzas clave están compuestas por empresas proveedoras de suministro y materiales para el desarrollo de obras adjudicadas.
- Contabilidad y finanzas se externaliza.
- Al respecto, se detectan las siguientes falencias que deben ser cubiertas en el corto plazo por parte de la empresa analizada:
 - o La empresa no interactúa con el medio, aprovechando fondos o participando en concursos e iniciativas de asociatividad. A modo de ejemplo, la empresa no está inscrita en la Cámara Chilena de la Construcción o suscrita a boletines del rubro.
 - o No cuenta con áreas dedicadas a la búsqueda de nuevos negocios y tampoco usa recursos disponibles para obtener nuevos contactos, instancias propicias y nuevos clientes como es el caso de Chile Compras, Seminarios, etc.
 - o No se cuenta con un plan estratégico donde se puedan detectar cuales serían las alianzas claves, sea proveedores o empresas subcontratistas, que puedan otorgarle beneficios para un crecimiento sostenible. Se debe entender que, para que una empresa pueda crecer, es fundamental poder contar con alianzas estratégicas que puedan complementar los servicios que desarrolla la empresa, y que apunten a los objetivos estratégicos que tiene ella, al corto, mediano y largo plazo y que no necesariamente forme parte del modelo de negocio actual que tiene la empresa.

4.6.3.1.3 Modelo de Negocio esperado.

A partir de la situación actual de la empresa y el diagnóstico realizado en el punto anterior, el Modelo de Negocio CANVAS proyectado se muestra a continuación:

Figura 23: Modelo de Negocio (CANVAS) – Situación Proyectada

ALIANZA CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE 7	PROPUESTAS DE VALOR 2	RELACIÓN CON CLIENTES 4	SEGMENTO MERCADO
1. Proveedores de suministros y servicios complementarios y capacitación (electromovilidad y ERNC) 2. Empresas distribuidoras de combustibles (COPEC, Petrobras, etc.) 3. Empresas proveedoras de combustibles (ENAP) 4. Empresas asesoras comunicacionales y publicidad (marketing). 5. Auditores Técnicos y Empresas de Capacitación en Gestión y PMO. 6. Empresa Consorcio (Financiamiento y Riesgos) 7. Entidades Bancarias 8. Proveedores de materiales, insumos, equipos y herramientas. 9. Empresas proveedoras con servicios complementarios (administración y contabilidad) 10. Nuestro Cliente: ENEX S.A	1. Levantamiento continuo de oportunidades negocio a partir de la Creación de Área Negocios y/o comercial. 2. Generar lazos y mantener vínculos con potenciales clientes. 3. Creación de Área Estudio de Propuestas y Gestión Técnica. 4. Capacitación periódica (temas electromovilidad, ERNC, gestión, PMO) 5. Estrategia de Marketing (ingreso al mercado y posicionamiento)	1. Líderes en servicio integral de construcción, normalización y mantenimiento de estaciones de servicio, incluyendo áreas de electricidad y combustibles. 2. Líderes en servicio de mantenimiento mecánico y eléctrico 3. Soporte técnico y regulatorio electromovilidad y puntos de carga. 4. Servicios de Gerenciamento y Gestión de proyectos del rubro (PMO e ITO). 5. Altos estándares de calidad (ISO) 6. Altos estándares de: Calidad, seguridad, Confiabilidad, RSE. 7. Soporte y Asesoría Técnica continua a todos los clientes, sustentada en la experiencia y el conocimiento del rubro combustibles con la que cuenta SERCON (Servicios de mantenimiento y construcción) y la que será adquirida una vez implementado el plan (electricidad, gestión y electromovilidad)	1. Buenas relaciones y contacto directo con los clientes 2. Atención personalizada. 3. Reuniones periódicas. 4. Plataformas de servicios para el Cliente. 5. Seguimiento de conformidad y Retroalimentación (Oportunidades de mejora). 6. Post-venta	1. Empresas distribuidoras de combustible (ENEX, COPEC, Petrobras etc.) 2. Empresas de transporte vehículos-buses a combustión o eléctrico. 3. Empresas Mineras. 4. Centros de Almacenaje y Bodegaje 5. Pequeños centros urbanos y rurales de abastecimiento combustible y eléctrico. 6. Empresas interesadas en la implementación de puntos de carga (Estaciones de servicio). 7. Inversionistas.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	1. Personal capacitado (rubro combustibles, electricidad y electromovilidad). 2. Personal capacitado gestión de negocios y gestión técnica (PMO e ITO). 3. Bodegas 4. Oficinas Ejecutivas y Gestión 5. Vehículos de carga. 6. Insumos en general. 7. Financiamiento		1. Vía telefónica. 2. Correo electrónico. 3. Plataforma de servicio (página web). 4. Redes sociales (Twitter, LinkedIn, etc.).	
ESTRUCTURA DE COSTOS 9	FUENTES DE INGRESO 5			
1. Remuneraciones (Incremento) 2. Obligaciones previsionales (Incremento) 3. Impuestos (Incremento) 4. Arriendo Bodegas y Oficinas 5. Servicios Básicos (Incremento) 6. Gastos generales y producción de la empresa para el desarrollo de las labores (Incremento) 7. Capacitaciones 8. Nuevas Contrataciones 9. Plataformas y Softwares 10. Nubes de información (Base de Datos) 11. Instalaciones (oficinas, insumos y suministros) preparados para la administración y gestión del negocio.	1. Adjudicación de Contratos (Mantenimiento, Construcción, Gerenciamento, PMO, ITO y Electromovilidad), Órdenes de Compra y Estados de Pago. 2. Ingresos por ventas asociadas a hitos de pago (ingeniería y electromovilidad), avance de obras (construcción combustibles y electricidad), mensuales (mantenimiento, PMO e ITO). 3. Monto acordado mediante procesos de licitación y contratos marco con nuevos clientes, acorde a los recursos utilizados por SERCON, costo directo, costo indirecto, gastos generales, contingencias y porcentaje de utilidades (propuestas) 4. Ingresos por aumento de frecuencia en participación de licitaciones y prestación de servicios directos en nuevos rubros incorporados. (Clave: Área de Propuestas y Comercial) 5. Financiamiento accionistas o socios.			

Respecto al orden de importancia de los componentes que conforman el nuevo modelo de negocio CANVAS para la empresa analizada, podemos destacar el “Segmento de Mercado” al cual se quiere apuntar. En éste contexto, **los clientes serán el foco del nuevo modelo de negocios**, buscando generar el máximo de satisfacción y calidad de servicio y para ello debemos generar una **nueva propuesta de valor**.

A modo general, como primera definición que debe analizar la empresa para poder **ampliar su portafolio de clientes** y generar una **nueva propuesta de valor** real en la empresa es definir las áreas y profesionales completamente capacitados para la búsqueda de oportunidades de negocio y los requerimientos del mercado.

La “Propuesta de Valor”, se define como la estrategia usada para ofrecer el servicio a un nicho o conjunto de clientes específico, atacando el problema y necesidad del cliente. En éste contexto, el conjunto de razones propuestas, por las cuales los clientes preferirán el servicio de la empresa analizada, se centrarán en lo siguiente.

- Liderazgo en servicio de mantenimiento preventivo y correctivo, en las especialidades mecánica y eléctrica para estaciones de servicio para grandes empresas (ENEX, Petrobras, COPEC y JLC), medianas empresas (Empresa de Transporte y Centros de Almacenamiento y Bodegaje) y pequeñas empresas (Centros rurales y urbanos pequeños).
- Servicio integral para la construcción, ampliación y normalización de estaciones de servicio, incluyendo iniciativas para alimentación de energía de servicios básicos a través de energías renovables no convencionales (ERNC) y la incorporación de puntos de carga en las mismas.
- Gerenciamiento (PMO) e Inspección Técnica (ITO) para proyectos de la línea de negocio combustibles y electricidad.
- Reconocimiento por altos estándares de: Calidad, seguridad, confiabilidad, RSE.
- Ofrecimiento al mercado de un servicio completamente integral, para la implementación de puntos de carga para vehículos eléctricos, que contempla desde los estudios respectivos, tramitaciones regulatorias hasta la puesta en servicio y operación de los puntos de carga respectivos.
- Identificación y aplicación de planes de mejora logrando eficiencia en el desarrollo de los servicios integrales; alineados con los clientes en sus objetivos de contención de costos, a través del ofrecimiento de un servicio integral que incluya todo tipo de servicios y que en su conjunto, le garantice un servicio de bajo costo, eficaz, rápido y de calidad, en modalidad EPC o Llave en mano. Lo anterior, reduce incertidumbres en términos de manejo de Contrato, menos costos de administración por parte del Cliente y menos niveles de riesgos ante eventuales “límites de batería” poco claros, entre empresas subcontratadas que dejan propenso al Cliente a la recepción continua de notas de cambios y “claims” (adicionales), fruto de la ineficiencia en la administración de varios contratos.

4.6.3.1.4 Identificación de Brechas Estratégicas

El análisis de las brechas estratégicas tiene como principal objetivo determinar cuáles serán los pasos específicos que deberá tomar y adoptar la empresa para lograr un objetivo en particular.

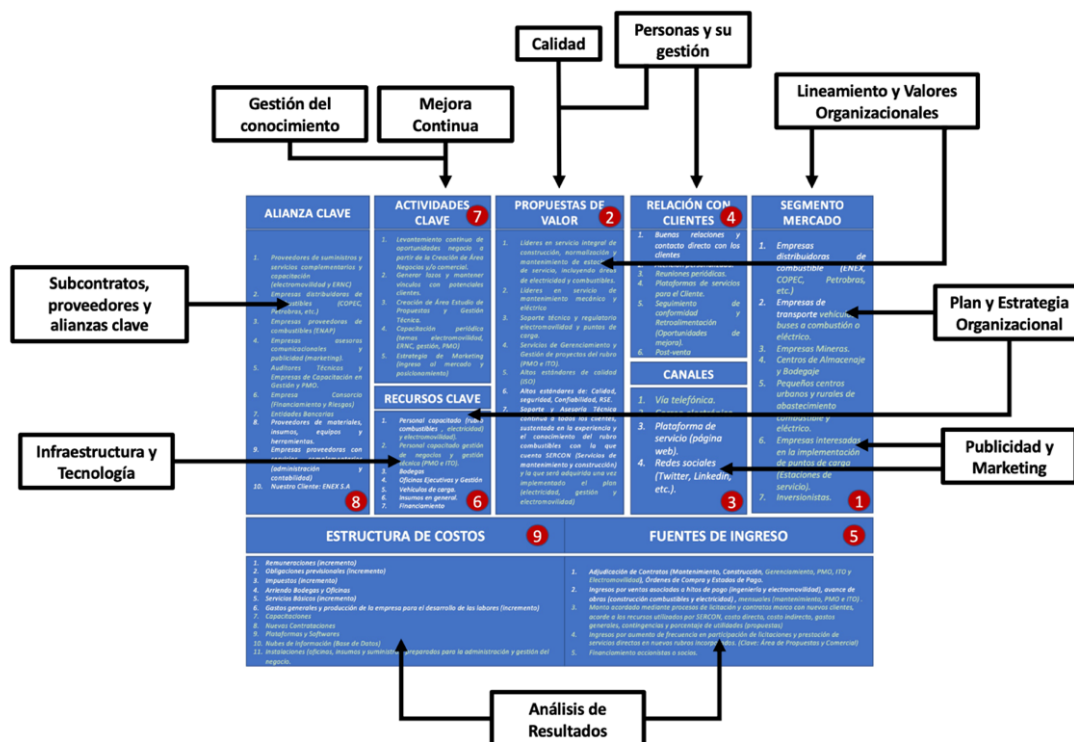
En éste contexto, lo que se buscará con el análisis de brechas estratégicas será lo siguiente:

- ✓ Generar los proyectos que sean necesarios para cerrar las brechas respectivas.
- ✓ Definir planes de acciones y/o proyectos estratégicos exitosos, junto con el chequeo del costo y beneficio (a nivel de venta) de cada uno de ellos en un horizonte de tiempo definido.
- ✓ Implementar un plan de incorporación de los proyectos estratégicos requeridos para cerrar las brechas.

Tomando como base, el análisis del Modelo de Negocio actual y su diagnóstico (punto 4.6.3.1.2) y el Modelo de Negocio esperado (punto 4.6.3.1.3), se podrán definir las brechas estratégicas existentes y a partir de ello, definir las medidas y planes de acción para minimizar o cerrar dicha brecha para la empresa analizada. A partir de lo señalado en el punto 4.6.2 del presente documento y del diagnóstico estratégico de la empresa en su condición actual, para llegar al Modelo de Negocio esperado indicado en la Figura 23, se debe trabajar en las siguientes brechas estratégicas, que guardan relación directa con cada una de las dimensiones del Modelo CANVAS:

- 1) Plan y Estrategia Organizacional (Recursos Clave y Segmento Clientes)
- 2) Lineamiento y Valores Organizacionales (Propuesta de Valor y Segmento Clientes)
- 3) Publicidad, Marketing y Gestión Comercial (Canales y Segmento Clientes)
- 4) Gestión del Conocimiento (Actividad y/o Proceso Clave)
- 5) Calidad (Propuesta de Valor)
- 6) Personas y su gestión (Propuesta de Valor y Relación Clientes)
- 7) Subcontratos, Proveedores y Alianzas Claves (Alianzas Clave)
- 8) Análisis de Resultados (Estructura de Costos y Fuentes de Ingreso)
- 9) Mejora Continua (Lean) – (Actividad y/o Proceso Clave)
- 10) Infraestructura y Tecnologías (Recursos Clave)

Figura 24: Dimensiones de brechas estratégicas asociadas a Modelo de Negocio.



De forma preliminar, la empresa analizada debe enfocar sus esfuerzos en lo siguiente:

- Implementar un área enfocada a la búsqueda y desarrollo de negocios.
- Implementar un área de gestión técnica para el ofrecimiento de:
 - Asesorías Técnicas.
 - Oficina y Administración de Proyectos (PMO)
 - Inspección Técnica de Obra (ITO)
 - Asesoría en el Gerenciamiento de Proyectos y/o Contratos.
 - Desarrollo de Proyectos en modalidad Full EPC.
 - Servicios asociados al abastecimiento eléctrico de estaciones de servicio, alimentación mediante ERNC e instalación de puntos de carga para vehículos eléctricos.
- Definir un plan maestro para la identificación y pasos a seguir que sean necesarios para gatillar las principales alianzas estratégicas requeridas para llevar a cabo el plan estratégico de crecimiento de la empresa.
- Definir un plan maestro que indique los principales recursos y profesionales requeridos para desarrollar el plan estratégico de crecimiento de la empresa. Éste punto es importante, dado que la inversión que pueda requerirse para llevar a cabo el plan estratégico corporativo para el crecimiento de la empresa, podría gatillarse en etapas, definiendo cuales serían las definiciones y actividades prioritarias, para desarrollar el primer año y cuales debiesen quedar para una etapa posterior.
- Establecer un mecanismo óptimo para la gestión del conocimiento, particularmente aterrizarlo a nivel de procedimiento y políticas internas de la empresa.

4.6.3.1.5 Resumen de Brechas Estratégicas

Finalmente, la matriz de las brechas estratégicas que deberá cubrir o disminuir la empresa, basado en el Modelo de Negocio CANVAS, mediante la implementación de un plan estratégico se muestra en la Tabla 18, a continuación:

Tabla 18: Matriz de Brechas Estratégicas Empresa SERCON

BRECHA ESTRATÉGICA A CUBRIR	SEGMENTO CANVAS ASOCIADO	OBJETIVO DE NEGOCIO AL CUAL IMPACTA
PLAN Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	Recursos Clave Segmento Clientes	Formalización áreas requeridas, Perfil de Personal requerido y Funciones claramente establecidas al servicio del espíritu organizacional de la empresa
LINEAMIENTO Y VALORES ORGANIZACIONALES	Propuesta de Valor Segmento Clientes	Formalización áreas requeridas, Perfil de Personal requerido y Funciones claramente establecidas al servicio del espíritu organizacional de la empresa
PUBLICIDAD, MARKETING y GESTIÓN COMERCIAL	Canales Segmento Clientes	Marketing Estratégico y Táctico para el conocimiento y llegada a los nuevos clientes e información de la extensión de servicios a los clientes actuales (Aumento Clientes, Aumento de Ventas)
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Actividad y/o Proceso Clave	Plasmar el conocimiento de los profesionales actuales y nuevos en documentos formales, políticas y procedimientos al servicio de la empresa (Calidad)
CALIDAD	Propuesta de Valor	Certificar a la empresa con estándares de calidad internacionales (ISO)

BRECHA ESTRATÉGICA A CUBRIR	SEGMENTO CANVAS ASOCIADO	OBJETIVO DE NEGOCIO AL CUAL IMPACTA
PERSONAS, RENDIMIENTO Y SU GESTIÓN	Propuesta de Valor Relación Clientes	Aumentar productividad, autonomía de las áreas, automatización de procesos y calidad de los mismos, lo cual gatilla en un trabajo y servicio de excelencia. Aumentan posibilidades de lograr prestigio regional y nacional, atraer mayor cantidad de clientes y aumentar las ventas.
PROVEEDORES, ALIANZAS CLAVES y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	Alianzas Claves	Generación de nuevos nichos de negocio, nuevos mercados, posibilidades de gatillar servicios de alto nivel y rentabilidad, tener retroalimentación del mercado y contar con apoyo técnico de manera rápida y eficaz
ANÁLISIS DE RESULTADOS	Estructura de Costos Fuentes de Ingreso Actividad y/o Proceso Clave	Proyección de Ventas, Gastos, Utilidades de manera frecuente para la toma de decisiones de la plana ejecutiva, ya sea nuevas inversiones, posibilidades de crecimiento o en su defecto la reducción de gastos y la toma de definiciones para el resguardo y salud de la empresa.

BRECHA ESTRATÉGICA A CUBRIR	SEGMENTO CANVAS ASOCIADO	OBJETIVO DE NEGOCIO AL CUAL IMPACTA
MEJORA CONTINUA	Actividad y/o Proceso Clave	Optimización y mejoramiento de procesos para el aumento de productividad, aumento de la calidad de los servicios, bajar la posibilidad de tener "recall" y como consecuencia aumentar las utilidades.
INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA	Recursos Clave	Otorgar condiciones mínimas a la empresa para implementar el plan estratégico proyectado.

En base a lo mostrado en la tabla anterior, los eventuales focos de mejora requeridos para disminuir las brechas estratégicas, se muestran en la siguiente figura:

Figura 25: Focos de Mejora por Dimensión

DIMENSIÓN	CONDICIÓN ACTUAL	FOCOS DE MEJORA
Relación Clientes	Relación directa vía telefónica con principal Cliente ENEX S.A	- Creación área de negocios y gestión técnica - Capacitación en venta de servicios y habilidades blandas (o contratación de personal con dichas características)
Canales de Comunicación y venta	Relación directa vía telefónica con principal Cliente ENEX S.A	- Plataforma vía web (potenciar sitio web) - Presentación oficial de la empresa - Proyectos desarrollados y experiencia.
Procesos Claves	- Mantenimiento Preventivo/Correctivo - Normalización/Ampliación Estaciones de Servicio	- Gestión Técnica, Inspección y Gerenciamiento de Contratos. - Administración de Contratos Tipo Full EPC (Llave en mano). - Área centralizada de propuestas y estudio de mercado (nuevos negocios). - Gestión de conocimiento (traspaso de manera correcta y eficiente)
Recursos Claves	Encargado Administrativo centralizado para requerimiento y generación de propuestas.	- Generación de documentación estandarizada y normalizada para propuestas. - PMO e Inspección Técnica de Obra (Profesionales). - Sistema de gestión y compra (plataformas web) - Sistema de gestión de información (utilización de nubes)
Gestión de Costos	Encargada Administrativa y asesor contable manejan los costos actualmente.	- Levantamiento de costos involucrados en crecimiento de la empresa - Búsqueda de financiamiento de forma responsable, generación de un control de costos - Profesionales encargados del control de finanzas.
Alianzas Estratégicas	Proveedores de servicios complementarios (Ver 4.7.2.5)	- Empresas asesoras electromovilidad y ERNC (SGE Energía) - Gerenciamiento de proyectos, PMO's e Inspección Técnica (empresas) - Principal cliente ENEX S.A

4.6.3.2 Identificación de brechas operacionales

4.6.3.2.1 Brechas de procesos y procedimientos.

El análisis de los procesos internos de una empresa, permite definir las capacidades disponibles para implementar las estrategias de negocio y priorizar estos procesos en términos de su aporte al negocio.

En el caso particular de la empresa analizada, y con la finalidad de poder detectar y priorizar los procesos de negocio que actualmente se están llevando a cabo y enlazarlos con los objetivos estratégicos de la empresa, se realizaron diferentes work-shop con algunos colaboradores claves con la finalidad de definir, desglosar y analizar los siguientes puntos que forman parte de un correcto análisis de proceso y a partir de ello poder verificar cuales son los procesos críticos de la empresa y cuáles son los llamados a mejorar:

- Determinación de los procesos (Nivel 1)
- Determinación de las actividades más relevante de cada proceso
- Análisis de debilidades de la empresa en cada proceso.
- Percepción del nivel de desempeño en cada proceso
- Desarrollo de un ejercicio de priorización, analizando el aporte de cada proceso al logro de los Factores Críticos de Éxito definidos.

Lo anterior se puede contextualizar en la siguiente tabla:

Tabla 19: Procesos y Actividades Empresa Analizada

Nº	PROCESO	ACTIVIDADES ASOCIADAS AL PROCESO
1	Recursos Humanos	Pago Remuneraciones
		Contrataciones
		Selección Personal
		Capacitaciones
2	Operaciones	Propuestas y Licitaciones
		Construcción
		Mantenimiento
		Gestión Inventario (Repuestos ENEX)
3	Prevención de Riesgos y Salud Ocupacional	Procedimientos de Trabajo
		Implementación Planes de Seguridad
4	Informática	Soporte hardware y software externo
5	Ventas	Contacto con principal Cliente ENEX Atención a requerimientos puntuales
6	Gestión Financiera	Contabilidad
		Control de Costos y Presupuesto
		Pago Proveedores y Subcontratos
		Propuestas Económicas y Forecast
		Plan de Inversión

El resumen del análisis para cada proceso y sus actividades asociadas se puede visualizar en el punto 4.6.3.2.4 “Resumen de Brechas Operacionales”

4.6.3.2.2 Brechas de soporte tecnológico

A partir del análisis de brechas operacionales asociadas a los procesos y actividades de la empresa, se pueden definir brechas asociadas al soporte tecnológico con el cual cuenta cada proceso.

No obstante, del análisis realizado, el soporte tecnológico con el cual cuenta la empresa analizada es prácticamente nulo en todos sus procesos, tal como se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20: Soporte Tecnológico Procesos y Actividades Empresa Analizada

Nº	PROCESO	ACTIVIDADES ASOCIADAS AL PROCESO	¿CUENTA CON SOPORTE TECNOLÓGICO?
1	Recursos Humanos	Pago Remuneraciones	En general dichas actividades son llevadas a cabo por Gerente General y dos profesionales del área administrativa, con el apoyo de Contabilidad (AUDITEX).
		Contrataciones	
		Selección Personal	
		Capacitaciones	
2	Operaciones	Propuestas y Licitaciones	Propuestas y Licitaciones, desarrollado por Área Administración y Contratos.
		Construcción	
		Mantenimiento	

Nº	PROCESO	ACTIVIDADES ASOCIADAS AL PROCESO	¿CUENTA CON SOPORTE TECNOLÓGICO?
		Gestión Inventario (Repuestos ENEX)	Construcción y Mantenimiento desarrollado por Jefes de Terreno, asignados por Gerente General y/o Encargada Administrativa. Gestión de Inventario (Arriendo bodega repuestos ENEX S.A), desarrollado por Jefe de Bodega
3	Prevención de Riesgos y Salud Ocupacional	Procedimientos de Trabajo Implementación Planes de Seguridad	Prevencionista de Riesgos centralizado desarrolla labores en todas las obras, a nivel virtual y presencial.
4	Informática	Soporte hardware y software externo	Pagina web desactualizada Correos corporativos sólo Gerente General Reciente nube DROPBOX para respaldo de documentación y procesos
5	Ventas	Contacto con principal Cliente ENEX Atención a requerimientos puntuales	Actualmente no se cuenta con un área para la búsqueda de negocios. Hay una dependencia casi total con ENEX S.A y los requerimientos surgen de la necesidad del mismo.
6	Gestión Financiera	Contabilidad Control de Costos y Presupuesto Pago Proveedores y Subcontratos Propuestas Económicas y Forecast Plan de Inversión	No cuenta con sistema. Actualmente, la Contabilidad se realiza con Subcontrato AUDITEX. El Control de Costos lo realiza directamente el Gerente General en conjunto con Contabilidad (no existe Gerente de Finanzas) Las propuestas económicas se realizan a través de Encargado Administrativo y Gerente General.

El detalle de las brechas operacionales para cada una de las actividades asociadas al proceso y soporte tecnológico respectiva de la empresa analizada, se pueden verificar en el punto 4.6.3.2.4 “Resumen de Brechas Operacionales”

4.6.3.2.3 Brechas de Roles y Responsabilidades (RACI)

Para definir los roles y responsabilidades de la empresa analizada se utilizará la Matriz RACI indicada en el punto 4.5.2.10 del presente documento. Se debe considerar que la matriz RACI se aplicará para la situación actual de la empresa, identificando el responsable de cada proceso establecido e identificado en el punto anterior. En el Anexo N°2 del presente documento se puede visualizar la Matriz RACI generada para los actuales procesos de la empresa y los procesos esperados, acorde a la nueva organización requerida una vez implementado el plan estratégico corporativo.

En la condición actual de la empresa analizada, de la Matriz RACI se puede visualizar que gran parte de los procesos y actividades que desarrolla la empresa, debe contar con la “Aprobación” del Gerente General, por lo cual, el control es prácticamente centralizado.

De forma adicional, de la Tabla 19, se puede ver que hay ausencia de procesos y actividades que deberían formar parte de los procesos propios de la empresa, como son los siguientes:

- ✓ Finanzas .
- ✓ Negocios y Propuestas
- ✓ Sistemas Inteligentes de Gestión (Gestión Integral).
- ✓ Diseño e Ingeniería
- ✓ Publicidad y Marketing

Por su parte, los procesos de “Venta”, “Operaciones” y “Gestión Financiera” se encuentran fuertemente debilitados y con ausencia de actividades relevantes que sustenten la calidad para el crecimiento de la empresa. Algunas actividades que se visualizan ausentes para el sustento de los procesos actualmente en funcionamiento en la empresa, son las siguientes:

- ✓ Gestión Técnica y Comercial.
- ✓ Búsqueda de nuevos negocios y nuevos clientes.
- ✓ Gestión, Procedimientos y Políticas de Aseguramiento de Calidad (Certificaciones).
- ✓ Innovación.
- ✓ Gestión documental (control documental).
- ✓ Gestión del conocimiento.

Finalmente, la brecha operacional asociada a la responsabilidades y roles es prácticamente “total”, dado que gran parte de las responsabilidades administrativas y operativas, recaen en el Gerente General de la empresa, por lo cual, una vez implementado el plan estratégico, y como parte de las labores propias de la implementación del plan estratégico en la empresa, será necesario generar una nueva Matriz RACI estableciendo e identificando los responsables de cada una de las áreas respectivas y liberando de labores de “Aprobación” al Gerente General. En conclusión, como consecuencia del cierre de brechas operacionales asociadas a procesos/procedimientos, se debe trabajar en una nueva Matriz RACI considerando los nuevos procesos que se incorporarán lo cual modificará las responsabilidades de los actuales colaboradores y definirá las responsabilidades de los nuevos integrantes de la empresa.

4.6.3.2.4 Resumen de Brechas Operacionales

Finalmente, la matriz de las brechas operacionales consolidada que deberá cubrir la empresa mediante la implementación de un plan estratégico se muestra en la Tabla 21, a continuación:

Tabla 21: Matriz de Brechas Operacionales Empresa SERCON

PROCESOS / ROLES	BRECHA DE PROCESO/ PROCEDIMIENTO	BRECHA SOPORTE TI	BRECHA ROLES / RESPONSABILIDADES
PROCESO & ACTIVIDADES			
RECURSOS HUMANOS			
PAGO REMUNERACIONES	Ausencia de un Sistema de Gestión de Remuneración Centralizado que incluya al menos: • Remuneraciones • Liquidaciones de Sueldo • Solicitudes y Permisos • Contratos y Finiquitos. • Vacaciones • Días Administrativos Ausencia Política de compensaciones e incentivos Ausencia de un área y/o estructura enfocada específicamente a RR.HH Ausencia de área gestión del talento Ausencia de una estructura y sistema de Generación y Definición de Perfiles de Cargo e Indicadores de Desempeño (KPI) para el personal.	Ausencia de Sistema Digital Integrado que incluya: • Firma Digital Simple y Avanzada (de quien aprueba) • Gestor Documental • App Web disponible para trabajadores	Inexistencia de un área de recursos humanos (RR.HH) con personal y responsables bien definidos, para las labores indicadas en la Brecha de Procesos
LIQUIDACIONES DE SUELDO			
CONTRATACIONES (ADMINISTRATIVO)			
SELECCIÓN PERSONAL			
CAPACITACIONES			
OPERACIONES			
DESARROLLO DE PROPUESTAS Y SEGUIMIENTO (ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO)	Ausencia de áreas claves para la generación de propuesta, búsqueda de negocios y desarrollo de obras, como: • Negocios • Propuestas Técnicas y Económicas • Gestión Técnica (PMO, ITO y Auditorías) • Área Normalización • Diseño y Contraparte Ingeniería	Ausencia Sistemas de Gestión • Calidad • Gestión de Proyectos • Presupuestos (PRESTO) • Gestión Proveedores (Subcontratos) • Gestión de datos y procesos (ACONEX)	Inexistencia de profesionales responsables de generar procedimientos y estandarización de documentos tipo para propuestas dependiendo el tipo de servicio
CONSTRUCCIÓN			Inexistencia de profesionales con perfil adecuado para el liderazgo y funcionamiento de áreas

PROCESOS / ROLES	BRECHA DE PROCESO/ PROCEDIMIENTO	BRECHA SOPORTE TI	BRECHA ROLES / RESPONSABILIDADES
MONTAJES	Generación de áreas de montajes, obras civiles y obras eléctricas, a partir de incorporación de personal directo e indirecto.		de negocios y área gestión técnica
MANTENIMIENTO	Generación de área especializada en la instalación de puntos de carga (electromovilidad) y abastecimiento eléctrico alternativo (mediante ERNC).		Inexistencia de profesionales con perfil adecuado para la implementación de desarrollo de proyectos de mantenimiento, construcción y normalización según estándar PMI.
GESTIÓN INVENTARIO	Ausencia de procedimientos y políticas de calidad que apunten a una Política de Sustentabilidad y futuras certificaciones de calidad (ISO). Desarrollo y seguimiento de procedimientos claros que indique las responsabilidades y labores de cada profesional y líder deba desarrollar, vinculado a índices de desempeño (KPI).		
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD OCUPACIONAL			
PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	Procedimientos y Políticas de Seguridad, Prevención de Riesgos y Salud Ocupacional dependientes casi exclusivamente de su principal cliente ENEX S.A.	- Ausencia Sistema o Entidad que informe de manera automática índices y/o tasas de siniestrabilidad o accidentabilidad a la ACHS. - Plataforma web de SERCON no explicita políticas de seguridad, ni campañas de seguridad que incentiven a los trabajadores.	Ausencia de profesionales responsables que incentiven políticas y planes de seguridad de la empresa de manera transversal. Actualmente los temas de seguridad y prevención de riesgos están únicamente centralizados en el único profesional a cargo, el Sr. Andrés González, acorde a las políticas exigidas por su cliente, ENEX S.A.
POLÍTICAS DE SEGURIDAD		Inexistencia de campañas mensuales en labores de construcción para la detección de "hallazgos" y procedimiento para mitigar los riesgos en el ámbito de seguridad	Ausencia de profesionales APR, desplegados en cada una de las obras que otorguen independencia al único profesional a cargo, el Sr. Andrés González. Se debe apuntar a un soporte más distribuido y no centralizado.

PROCESOS / ROLES	BRECHA DE PROCESO/ PROCEDIMIENTO	BRECHA SOPORTE TI	BRECHA ROLES / RESPONSABILIDADES
INFORMÁTICA			
SOPORTE HARDWARE	Servicios llevados en su totalidad a través de subcontrato (no existe área informática) • Correo Electrónico • Página Web Ausencia de planificación respecto a las necesidades a corto y largo plazo en términos de software y hardware para llevar a cabo el crecimiento sustentable de la empresa. Actualmente el soporte es externo y se centra en las necesidades más urgentes de la empresa (correos electrónicos y problemas técnicos de computadores).	No hay plataformas digitales ni aplicaciones que sean de utilidad para los siguientes puntos: • Presupuesto • Control de Gestión de Proyectos. • Documentos • Índices de Desempeño (KPI) • Gestión del Conocimiento. Inexistencia en el uso de Programas y Licencias básicas que son claves para trabajar en el crecimiento e implementación de un plan estratégico: • Microsoft Project • AutoCad • Google Earth • Nubes para el manejo masivo de datos y documentos.	Ausencia profesionales preparados y con perfil adecuado para la elección de plataformas que sean de utilidad para ser implementadas en la compañía.
SOFTWARE EXTERNO			
VENTAS			
CONTACTO ENEX S.A (Prácticamente único cliente)	Ausencia de una estrategia y política clara de ventas y captación de clientes, en base al "pool" de servicios que ofrece actualmente la empresa y que espera a ofrecer posterior a la implementación del plan estratégico.	• Página web desactualizada y sin elementos que puedan facilitar el contacto y captación de clientes. • Plataformas asociadas a Estudios de Mercado, no existen.	Inexistencia de área y profesionales enfocados en la búsqueda de oportunidades y nuevos negocios, ofrecimiento de servicios, captación de nuevos clientes y generación de propuestas económicas (normalización de propuestas).
PROPUESTAS TÉCNICAS, ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS	Inexistencia área de negocios, propuestas y análisis Forecast de los servicios y ventas que lleva a cabo la empresa (actualmente lo realiza la encargada administrativa)	• Plan de Merchandising y Marketing nulo e inutilización de redes sociales, Twitter, Facebook e Instagram, para incentivar ventas, a partir del ofrecimiento de servicios.	Es esencial, para la captación de nuevos clientes y aumentar el nivel de ventas de la empresa, incorporar las siguientes áreas: + Negocios y Estudio de Mercado. + Gestión Técnica y

PROCESOS / ROLES	BRECHA DE PROCESO/ PROCEDIMIENTO	BRECHA SOPORTE TI	BRECHA ROLES / RESPONSABILIDADES
			Comercial. + Marketing
GESTIÓN FINANCIERA			
CONTROL DE COSTOS Y PRESUPUESTO	Inexistencia área de control de costos y abastecimiento (actualmente lo hace la encargada administrativa)	Inexistencia de plataformas y software de apoyo para: • Contabilidad • Estudios de Mercado • Generación de propuestas económicas. • Generación de presupuestos y pronósticos (forecast) • Gestión de proveedores y subcontratos.	Ausencia profesionales preparados para control de costos y presupuesto de la empresa y definir un plan de inversión, utilidades esperadas, metas en términos de ventas, gastos estimados y forecast de los servicios en desarrollo.
PAGO PROVEEDORES Y SUBCONTRATOS			
PLAN DE INVERSIÓN			
CONTABILIDAD	Dependencia casi total de servicio otorgado por AUDITEX. Inexistencia de contraparte.		Ausencia de área de finanzas y contraparte de servicios contables.

4.6.4 Proyectos Estratégicos a Implementar

4.6.4.1 Definición de Proyectos Estratégicos

Tomando en consideración la definición de las brechas estratégicas y operacionales indicadas en el punto 4.6.3, la propuesta de implementación de proyectos estratégicos en la empresa, se indica en la Tabla 22:

Tabla 22: Proyectos Estratégicos a Implementar

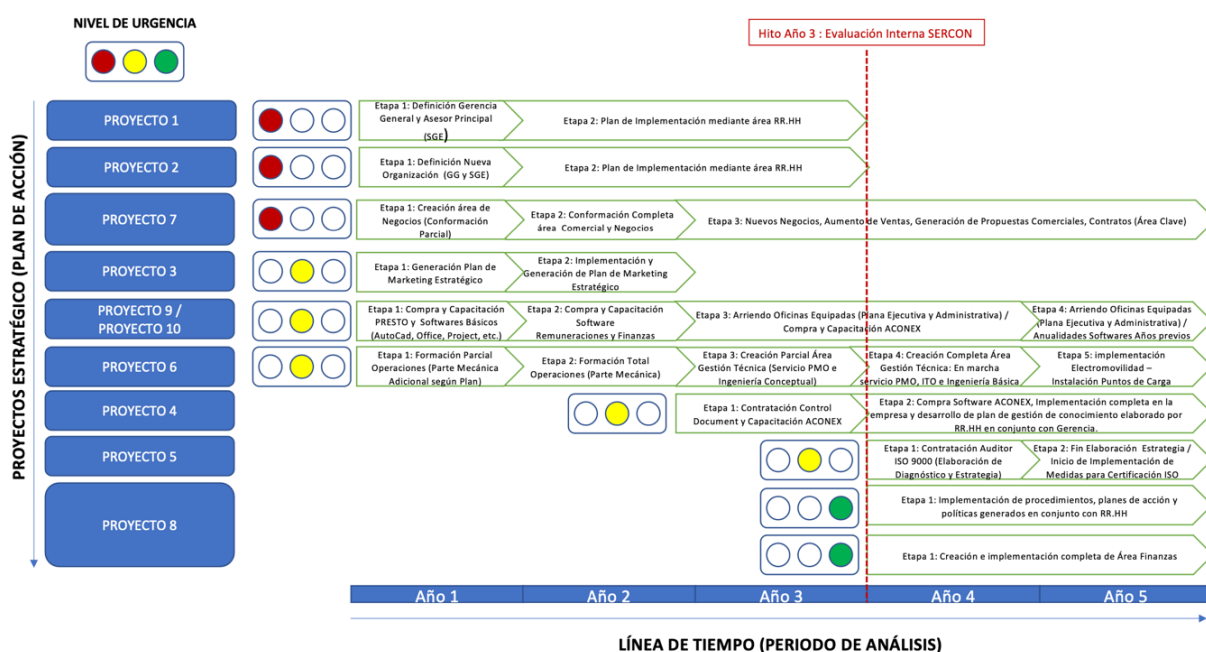
N°	PROYECTO	DESCRIPCIÓN	BRECHAS ESTRATÉGICAS RELACIONADAS	BRECHAS OPERACIONALES RELACIONADAS
1	Proceso de declaración formal de Empresa	Proceso de generación y declaración formal de misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la empresa (interno y externo)	Lineamiento y valores organizacionales	Procesos/RACI
2	Creación de Plan de Contratación y Reestructura Organizacional	Proceso de modificación del organigrama actual y la creación de nuevas áreas en la empresa	Plan y Estrategia Organizacional	Procesos / RACI
3	Plan Comercial y Estrategia de Marketing	Implementación de una estrategia de marketing, con la finalidad de darse a conocer al mercado objetivo.	Publicidad y Marketing	Procesos / RACI/ TI
4	Política asociada a la Gestión de Conocimiento	Generación de gestión documental para manejo de bases de datos y creación de procedimientos	Gestión del Conocimiento	Procesos / RACI / TI
5	Obtención de Certificaciones de Calidad	Asesoría y todas las labores requeridas para obtención de certificación ISO 9001.	Calidad	Procesos / RACI
6	Implementación nuevas áreas, Contrataciones, Capacitaciones y Política de incentivos	Generación y aplicación de un plan de acción para la buena gestión y rendimiento del personal (desde ejecutivos hasta operadores).	Personas, rendimiento y su gestión	Procesos / RACI
7	Generación Formal de Consorcios y Alianzas de mutuo beneficio (MOU)	Definición de Subcontratos y Proveedores requeridos.	Proveedores, Alianzas Clave y Estrategia de Negocios	Procesos / RACI
8	Implementación Política de Mejora Continua (Lean) y Análisis de Resultados	Procedimientos formales e indicadores de desempeño (KPI) por área.	Mejora Continua Análisis de resultados	Procesos / TI
9	Automatización de procesos (Softwares y Plataformas de Gestión)	Compra Softwares y Plataformas de Gestión y capacitación respectiva	Infraestructura y Tecnología	Procesos / TI
10	Implementación de Infraestructura adecuada	Arriendo oficina, compra de mobiliario, insumos y equipamiento requeridos	Infraestructura y Tecnología	Procesos / TI

Para mayor detalle asociado al desglose de cada uno de los proyectos a implementar, ver el Anexo N°4 del presente documento.

4.6.4.2 Plan de proyectos estratégicos

Los proyectos estratégicos son la base para la implementación del plan estratégico corporativo de la empresa. Tal como se mencionó anteriormente, el horizonte de análisis estimado para implementar los diez (10) proyectos estratégicos indicados en el punto 4.6.4.1 es de cinco (5) años.

Figura 26: Planificación Proyectos Estratégicos



Los diez (10) proyectos estratégicos indicados en la Tabla 22, deberán ser incorporados de manera paulatina, por etapas y acorde a los objetivos que se quieran lograr anualmente.

Cabe destacar que, lo que se busca principalmente es acortar las brechas estratégicas y operacionales, con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos indicados en el punto 4.6.1.3. En éste contexto, podemos ver en la Tabla 22 que cada proyecto estratégico propuesto aporta en el cierre de brechas estratégicas y operacionales, por lo cual, en la medida que se vayan incorporando los proyectos estratégicos gradualmente cada año, se espera que las brechas estén cubiertas al final del horizonte de análisis (Año 5) y por consiguiente, dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la empresa.

Por su parte, es importante no perder de vista las actividades que se esperan realizar cada año, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante la

implementación de los proyectos estratégicos definidos para el cierre de brechas estratégicas y operacionales. Lo anterior se resume en la Tabla 23 mostrada a continuación:

Tabla 23: Planificación implementación plan estratégico corporativo.

AÑO	INTENCIÓN DE VENTA ANUAL	INVERSIONES Y DEFINICIONES GENERALES	PROYECTOS ESTRATÉGICO ASOCIADOS
1	Aumento a un 50% de las ventas proyectadas y asociadas al rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible)	1. Generación de documento formal plan estratégico de la empresa (Gerente General y Asesores). 2. Implementación del 50% de nueva Área Gestión Comercial y Negocios (Contratación Líder, Encargado de Propuesta y Encargado de Negocios – Estudio de Mercado) 3. Reforzamiento área de Operaciones actual, contratación líder/jefe del área operaciones. 4. Contratación de Prevencionista de riesgos Adicional. 5. Inicio y desarrollo de Plan de Marketing Estratégico. 6. Implementación de Softwares Básicos 7. Implementación de Software PRESTO (Presupuestos, para Área Comercial Propuestas).	Proyecto 1 Proyecto 2 Proyecto 3 Proyecto 6 Proyecto 7 Proyecto 9
2	Aumento a un 100% de las ventas proyectadas y asociadas al rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible)	1. Implementación Completa de área operaciones (parte combustibles). 2. Implementación Completa de área Gestión Comercial y Negocios. 3. Implementación Área Recursos Humanos 4. Termino implementación Campaña Marketing Estratégico. 5. Implementación Software Remuneraciones	Proyecto 1 Proyecto 2 Proyecto 3 Proyecto 6 Proyecto 7 Proyecto 9
3	1. Venta Parcial de servicios de PMO (Oficina de Proyectos) Combustible y Electricidad. 2. Continuidad Nivel de Venta de servicios rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible) 3. Venta de servicios ingeniería conceptual y asesoría técnica combustibles.	1. Implementación y creación parcial Área Gestión Técnica e Ingeniería. 2. Creación Oficina de Proyectos (PMO) 3. Capacitaciones Certificación PMP 4. Capacitaciones Programación Microsoft Project 5. Implementación Software Microsoft Project 6. Implementación Software AUTOCAD 7. Implementación Plataforma Control Documental y Gestión de Proyectos ACONEX 8. Anualidad Software Remuneraciones (DEFONTANA) y Presupuesto (PRESTO). 9. Arriendo y Equipamiento de Oficinas Administrativas.	Proyecto 1 Proyecto 2 Proyecto 4 Proyecto 6 Proyecto 7 Proyecto 8 Proyecto 9 Proyecto 10
4	1. Venta total proyectada de servicios PMO ofrecidos 2. Continuidad Nivel de Venta de servicios rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible)	1. Implementación y creación total de Área Gestión Técnica e Ingeniería. 2. Capacitaciones Electromovilidad e Instalación Puntos de Carga. 3. Inicio Servicios de Auditoría Certificación ISO 9000. 4. Anualidades Pago Softwares y Plataformas totales requeridas. 5. Anualidades Arriendos y Equipamiento de Oficinas Administrativas.	Proyecto 4 Proyecto 5 Proyecto 6 Proyecto 7 Proyecto 8

AÑO	INTENCIÓN DE VENTA ANUAL	INVERSIONES Y DEFINICIONES GENERALES	PROYECTOS ESTRATÉGICO ASOCIADOS
	3. Incorporación de servicios eléctricos básicos en área operaciones (estaciones de servicio de combustible) 4. Continuidad venta de servicios ingeniería conceptual. 5. Venta servicios de ingeniería básica combustibles y electricidad 6. Venta servicios de ingeniería conceptual electromovilidad y puntos de carga.		Proyecto 9 Proyecto 10
5	1. Venta total de servicios asociados a Inspección Técnica de Obra (ITO). 2. Continuidad Nivel de Venta de servicios rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible), incluyendo servicios de instalación eléctricas. 3. Continuidad de servicios ingeniería conceptual combustibles y electricidad. 4. Continuidad de servicios de ingeniería básica combustibles y electricidad. 5. Continuidad servicios de ingeniería conceptual electromovilidad. 6. Venta de servicios de instalación puntos de carga de vehículos eléctricos.	1. Implementación y creación de sub-área de operaciones enfocada específicamente a temas asociadas a electromovilidad e instalación de puntos de carga. 2. Continuación de Capacitaciones asociadas a Electromovilidad e Instalación Puntos de Carga. 3. Implementación Medidas establecidas en Auditoría del Año 4 - Certificación ISO 9000. 4. Anualidades Pago Softwares y Plataformas totales requeridas. 5. Anualidades Arriendos y Equipamiento de Oficinas Administrativas.	Proyecto 4 Proyecto 5 Proyecto 6 Proyecto 7 Proyecto 8 Proyecto 9 Proyecto 10

La Tabla 23 muestra las principales actividades y definiciones que la empresa estima realizar durante el horizonte de análisis definido, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Adicionalmente, se muestra cómo la implementación de los proyectos estratégicos definidos en la Tabla 22 e implementados gradualmente, están vinculados con las actividades anuales que estima realizar la empresa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, particularmente para el incremento de las ventas, del portafolio de clientes y la rentabilidad de la empresa. En base a éstas actividades anuales requeridas para dar cumplimiento a los proyectos estratégicos planificados por la empresa se podrá transformar el modelo de negocio a un nuevo modelo.

La planificación propuesta por la empresa para la implementación de los proyectos estratégicos se visualiza en la Figura 27:

Figura 27: Implementación gradual de proyectos estratégicos

DESCRIPCIÓN Y DETALLE	AÑOS					
	2022 0	2023 1	2024 2	2025 3	2026 4	2027 5
PROYECTO 1 : Proceso de declaración formal de la empresa		50%	75%	100%		
PROYECTO 2 : Creación de Plan de Contratación y Reestructuración organizacional		50%	75%	100%		
PROYECTO 3 : Plan comercial y estrategia de marketing		50%	100%			
PROYECTO 4 : Generación e implementación de política asociada a gestión de conocimiento				50%	75%	100%
PROYECTO 5 : Obtención Certificaciones de Calidad					50%	100%
PROYECTO 6 : Incorporación nuevas áreas, contrataciones, capacitaciones, incentivos		20%	40%	60%	80%	100%
PROYECTO 7 : Generación Formal de Consorcios y Alianzas de Beneficio Mutuo		20%	40%	60%	80%	100%
PROYECTO 8 : Implementación Política de Mejora Continua (Lean) y Análisis de Resultados					50%	100%
PROYECTO 9 : Automatización de procesos y trabajos (Softwares y Plataformas de Gestión)		20%	40%	60%	80%	100%
PROYECTO 10 : Implementación de infraestructura adecuada			60%	80%	90%	100%

4.6.4.3 Proyección rentabilidad de la empresa según plan de proyectos

4.6.4.3.1 Consideraciones Generales

Las principales consideraciones que se deben tomar en cuenta para el análisis cuantitativo (ventas, costos y rentabilidad) de lo que significará la implementación de los proyectos estratégicos según lo indicado en la Figura 27, se indican a continuación:

- La implementación de los proyectos estratégicos, deberá ser llevada a cabo en un horizonte de análisis de cinco (5) años.
- En el Anexo N°8 se muestra la estrategia de inversión y gasto, para la implementación gradual de los proyectos estratégicos.
- En el Anexo N°7 se muestra la estrategia de venta, para la implementación gradual de los proyectos estratégicos.
- Para llegar a la condición descrita para el Año 5, la estrategia de la empresa es una implementación **gradual y anual de medidas**, que estén vinculadas de forma proporcional a cada proyecto estratégico, tal como se indica en la Tabla 23 y la Figura 27.

4.6.4.3.2 Implementación de Plan Estratégico (Años iniciales).

Acorde a lo establecido en la Tabla 23, los primeros años la estrategia de la empresa analizada será el potenciamiento de la línea de negocios y servicios que actualmente desarrolla la empresa analizada.

En términos generales, los dos (2) primeros años la empresa contempla realizar las siguientes actividades:

- a) Declaración de Plan Estratégico de la empresa (Proyecto 1)
- b) Definición de plan organizacional y aumento de personal suficiente para abordar y cubrir un eventual aumento de clientes y servicios proyectados. (Proyecto 2 / Proyecto 6)
- c) Inicio en la generación de un plan estratégico de marketing estratégico (Proyecto 3)
- d) Incorporación de una nueva área comercial y de negocios (Proyecto 7)
- e) Capacitación parcial (Proyecto 6)
- f) Implementación de Softwares Básicos (Proyecto 9)

En éste contexto, y acorde a lo indicado en el Anexo N°6 y Anexo N°8 del presente documento, el Año N°1 se deberá invertir en la implementación de un 75% de la nueva área comercial y de negocios y un 50% de la plana adicional en el área de operaciones y/o desarrollo de servicios.

Lo anterior, tiene como objetivo principal la implementación de los proyectos estratégicos que sean suficientes para tener el primer año un aumento de a lo

menos el 50% de ventas adicionales respecto al rendimiento de venta anual promedio que tiene la empresa analizada.

Para el análisis indicado anteriormente, es necesario verificar el impacto que tiene el concepto de “remuneraciones” y “otros gastos de explotación” en el costo anual promedio estimado para la empresa.

Al respecto, para el caso del primer año y acorde al análisis incluido en el Anexo 12 del presente documento, se deberá tener en consideración lo siguiente:

- El nivel de ventas adicionales que se espera genere la empresa el primer año, se estima sea de un 50%.
- La razón de ventas en CLP proyectadas, se han estimado tomando como base, el rendimiento que tiene la plana ejecutiva para generar ventas en su condición actual (línea de negocio actual), aumentando el porcentaje de dedicación a la gestión de negocios (de 5% a 50%) y disminuyendo el involucramiento operativo.
- Adicionalmente a lo indicado, mediante una serie de ponderadores de “éxito” y “fracaso”, se calcula y aplica un factor que determinará el rendimiento real que puede tener la empresa para la generación de ventas.
- La cantidad de ventas el primer año podría estar determinada por el “escenario país” y la incertidumbre en términos de inversiones, por lo cual, se estima que, del máximo de ventas adicionales esperadas para el primer año, se asume una probabilidad del 75% se concreten favorablemente.
- El criterio indicado anteriormente, también se considerará como válido para el cálculo del ítem “otros gastos de explotación” puesto que, los gastos por concepto de remuneraciones, capacitaciones, softwares básicos y nuevas áreas a implementar, deberán ser cubiertas en un 100%. En definitiva, los “otros gastos de operación”, que actualmente representan el 66% de los gastos totales de la empresa en su condición actual, deberán ser multiplicados por los factores indicados en el punto anterior (50% x 75%), acorde a las consideraciones indicadas anteriormente, dado que crecen proporcional a las ventas.

Por lo tanto, las ventas, costos y utilidades esperadas el primer año de implementación de los planes se indican en la siguiente tabla:

Tabla 24: Resumen Ventas y Gastos Año 1

DETALLE CLP	CLP
VENTAS ADICIONALES (FACTURACIÓN)	\$182.829.794
GASTOS EXPLOTACIÓN Y ADM. ADICIONAL	(\$157.624.547)
Concepto Remuneraciones (Operación)	(\$147.000.000)
Otros Gastos Explotación	(\$10.624.547)
UTILIDAD (ANTES IMPUESTO)	\$25.205.247

4.6.4.4 Comportamiento esperado años siguientes

Respecto a las estrategias de ventas, crecimiento, gastos e inversiones requeridas y consideradas para los años siguientes, particularmente desde el Año N°2 al N°5 se pueden ver en detalle en el Anexo N°7 y N°8. En términos generales, las principales actividades planificadas realizar se indican en la siguiente Tabla:

Tabla 25: Comportamiento esperado años posteriores.

AÑO	VENTAS E INTENCIÓN ANUAL	INVERSIONES Y DEFINICIONES GENERALES
2	Aumento a un 100% de las ventas esperadas y asociadas al rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible), acorde a rendimiento calculado (SERCON).	1. Implementación Completa de área operaciones (parte combustibles). 2. Implementación Completa de área Gestión Comercial y Negocios. 3. Implementación Área Recursos Humanos 4. Terminó implementación Plan Comercial y Campaña Marketing Estratégico. 5. Implementación Software Remuneraciones
3	1. Venta Parcial de servicios de PMO (Oficina de Proyectos) Combustible y Electricidad. 2. Continuidad Nivel de Venta de servicios rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible) 3. Venta de servicios ingeniería conceptual y asesoría técnica combustibles.	1. Implementación y creación parcial Área Gestión Técnica e Ingeniería. 2. Creación Oficina de Proyectos (PMO) 3. Capacitaciones Certificación PMP 4. Capacitaciones Programación Microsoft Project 5. Implementación Software Microsoft Project 6. Implementación Software AUTOCAD 7. Implementación Plataforma Control Documental y Gestión de Proyectos ACONEX 8. Anualidad Software Remuneraciones (DEFONTANA) y Presupuesto (PRESTO). 9. Arriendo y Equipamiento de Oficinas Administrativas.
4	1. Venta total proyectada de servicios PMO ofrecidos 2. Continuidad Nivel de Venta de servicios rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible) 3. Incorporación de servicios eléctricos básicos en área operaciones (estaciones de servicio de combustible) 4. Continuidad venta de servicios ingeniería conceptual. 5. Venta servicios de ingeniería básica combustibles y electricidad 6. Venta servicios de ingeniería conceptual electromovilidad y puntos de carga.	1. Implementación y creación total de Área Gestión Técnica e Ingeniería. 2. Capacitaciones Electromovilidad e Instalación Puntos de Carga. 3. Inicio Servicios de Auditoría Certificación ISO 9000. 4. Anualidades Pago Softwares y Plataformas totales requeridas. 5. Anualidades Arriendos y Equipamiento de Oficinas Administrativas.
5	1. Venta total de servicios asociados a Inspección Técnica de Obra (ITO). 2. Continuidad Nivel de Venta de servicios rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible), incluyendo servicios de instalación eléctricas. 3. Continuidad de servicios ingeniería conceptual combustibles y electricidad. 4. Continuidad de servicios de ingeniería básica combustibles y electricidad. 5. Continuidad servicios de ingeniería conceptual electromovilidad. 6. Venta de servicios de instalación puntos de carga de vehículos eléctricos.	1. Implementación y creación de sub-área de operaciones enfocada específicamente a temas asociadas a electromovilidad e instalación de puntos de carga. 2. Continuación de Capacitaciones asociadas a Electromovilidad e Instalación Puntos de Carga. 3. Implementación Medidas establecidas en Auditoría del Año 4 - Certificación ISO 9000. 4. Anualidades Pago Softwares y Plataformas totales requeridas. 5. Anualidades Arriendos y Equipamiento de Oficinas Administrativas.

Al respecto, la cronología esperada para la implementación de los proyectos estratégicos, y el impacto en el crecimiento de las ventas y la captación de clientes para la empresa se puede visualizar en la siguiente figura:

Figura 28: Comportamiento Ventas / Clientes proyectos estratégicos.

DESCRIPCIÓN Y DETALLE	AÑOS					
	2022 0	2023 1	2024 2	2025 3	2026 4	2027 5
PLAN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS						
PROYECTO 1 : Proceso de declaración formal de la empresa		50%	75%	100%		
PROYECTO 2: Creación de Plan de Contratación y Reestructuración organizacional		50%	75%	100%		
PROYECTO 3: Plan comercial y estrategia de marketing		50%	100%			
PROYECTO 4: Generación e implementación de política asociada a gestión de conocimiento				50%	75%	100%
PROYECTO 5: Obtención Certificaciones de Calidad					50%	100%
PROYECTO 6: Incorporación nuevas áreas, contrataciones, capacitaciones, incentivos		20%	40%	60%	80%	100%
PROYECTO 7: Generación Formal de Consorcios y Alianzas de Beneficio Mutuo		20%	40%	60%	80%	100%
PROYECTO 8: Implementación Política de Mejora Continua (Lean) y Análisis de Resultados					50%	100%
PROYECTO 9: Automatización de procesos y trabajos (Softwares y Plataformas de Gestión)		20%	40%	60%	80%	100%
PROYECTO 10: Implementación de infraestructura adecuada			60%	80%	90%	100%
ESTIMACIÓN DE VENTAS [MCLP]	-	\$183	\$366	\$600	\$901	\$1.275
CRECIMIENTO EN VENTAS ESTIMADO RESPECTO AL AÑO ANTERIOR [%]	-	52%	100%	64%	50%	41%
CRECIMIENTO ESTIMADO EN CLIENTES RESPECTO AL AÑO ANTERIOR [CANTIDAD]	-	1	2	3	3	2

4.6.4.5 Análisis de rentabilidad

4.6.4.5.1 Generalidades

A partir del análisis de venta e inversión estimada, incluido en los Anexos N°7 y N°8 del presente documento, a continuación se presenta una estrategia de ventas y desembolsos proyectada en el horizonte de análisis (desde el año 1 hasta el año 5) que se espera tener para la implementación de los proyectos estratégicos según la cronología indicada en la Figura 28.

Para que el plan estratégico que se requiere implementar en la empresa, tenga rentabilidad se deben considerar las siguientes condiciones:

- Si se logran los niveles mínimos de ventas “adicionales” (respecto al modelo de negocio actual de la empresa) esperados al final de cada año, acorde a lo indicado en el Anexo N°7.
- Si se logra implementar de manera paulatina y correcta el crecimiento de la nueva estructura organizacional en la empresa, las capacitaciones, los softwares mínimos y todo implemento administrativo requerido y establecido en el Anexo N°9, durante el periodo de análisis, haciendo un control exhaustivo de los costos indicados en el Anexo N°8.
- **Si se logra una modalidad eficiente de financiamiento, con deuda de corto plazo al menos los tres (3) primeros años, que significará la Inversión Inicial (I_o).**

Con respecto al último punto, existen alternativas que deberán ser evaluadas en su mérito junto con la plana ejecutiva de la empresa antes de dar inicio a la implementación del plan estratégico corporativo de la empresa, con la finalidad de verificar cual es la alternativa de financiamiento que otorgará rentabilidad a una tasa de descuento establecida y a la cantidad de años en los cuales se evaluará el proyecto de inversión, preliminarmente fijado en cinco (5) años.

Para efectos del presente trabajo, y considerando que será la opción “más probable” para llevar a cabo el financiamiento del plan estratégico por parte de la plana ejecutiva de la empresa, se ha optado por el financiamiento externo bancario, por el 100% de inversión inicial requerida.

4.6.4.5.2 Financiamiento Externo

Para dar inicio a la implementación del plan estratégico corporativo de la empresa, es necesario contar con financiamiento mínimo y/o inversión inicial cuya finalidad será cubrir los costos que significarán contar con la organización y soporte técnico mínimo para aumentar el nivel de ventas, la cantidad de clientes y aumentar los niveles de rentabilidad, sobre todo los primeros años de implementación.

Debe considerarse que, todo análisis realizado en el presente documento, asociado a la implementación del plan estratégico corporativo en la empresa, deberá contar con autonomía financiera, por lo cual, el objetivo principal será separar el ejercicio de análisis de rentabilidad y ventas, y acotarlo sólo a la condición esperada toda vez que se vaya implementando el plan estratégico corporativo, sin que esto involucre un riesgo a la operación actual de la empresa los primeros años.

El escenario analizado corresponde a la solicitud de financiamiento con una entidad bancaria, particularmente un crédito con tasa de interés promedio del 30% anual (2,5% mensual). Al respecto y a modo de referencia, se considera una simulación de un crédito realizada en la plataforma virtual de la Comisión para el Mercado Financiero de Chile (CMF), donde los resultados son los siguientes:

Figura 29: Calculo cuotas mensuales préstamo bancario promedio.

Calculadora: Determine el Valor de la Cuota

Ud. está simulando un crédito con las siguientes características:

Plazo: 36 meses
Monto:\$ 160.000.000
Tasa Interés Mensual: 2,5 %
Tasa Interés Anual Calculada: 30,0 %

Resultados de su Cálculo

Monto a pagar mensualmente: \$ 6.792.252
Monto total a pagar: \$ 244.521.082
Total intereses a pagar: \$ 84.521.082
Capital total a pagar: \$160.000.000

El préstamo solicitado por la empresa se contempla pagar en 36 meses, por lo cual, en el Año 3 debiese estar prácticamente cubierto y pagado, en base a las ventas mínimas estimadas durante los primeros años.

4.6.4.5.3 Flujo de Caja y Rentabilidad

Los valores de VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno) muestran que al final del periodo de análisis, el proyecto de inversión y la implementación del plan estratégico corporativo es rentable y será posible implementarlo mediante la incorporación gradual de los proyectos estratégicos establecidos según Figura 28, considerando cubierta la deuda y una razón de ventas ya consolidada con crecimiento por sobre el 50%.

Tabla 26: Flujo de Caja – Escenario Financiamiento Total

DETALLE [MCLP]	AÑOS (PERIODO ANÁLISIS)					
	0	1	2	3	4	5
(+) VENTAS TOTALES	\$ -	\$ 182,8	\$ 365,7	\$ 599,7	\$ 901,5	\$ 1.274,6
(-) GASTOS TOTALES	\$ -	-\$ 157,6	-\$ 317,9	-\$ 526,9	-\$ 656,9	-\$ 671,9
PRESTAMO (INVERSIÓN INICIAL lo)	\$ 160,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CUOTA (INTERESES + CAPITAL)	\$ -	-\$ 81,5	-\$ 81,5	-\$ 81,5	\$ -	\$ -
UAI (UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO)	\$ 160,0	-\$ 56,3	-\$ 33,8	-\$ 8,7	\$ 244,6	\$ 602,7
UAI ACUMULADO	\$ 160,0	\$ 103,7	\$ 69,9	\$ 61,2	\$ 305,8	\$ 908,6
IMPUESTO F22 (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 66,0	-\$ 162,7
UDI (UTILIDADES DESPUES IMPUESTO)	\$ 160,0	-\$ 56,3	-\$ 33,8	-\$ 8,7	\$ 178,5	\$ 440,0
UDI ACUMULADO	\$ 160,0	\$ 103,7	\$ 69,9	\$ 61,2	\$ 239,8	\$ 679,8

Tabla 27: Valores VAN y TIR Escenario Financiamiento 1

DETALLE	VALOR	OBSERVACIONES
TASA DE DESCUENTO % (i)	9,78%	Extrapolación Estudio Empresa Asesoría Contable BDO 2021 (Proyección a 1T 2023) – Ver Anexo N°13
VAN [MCLP]	\$153	> 0
TIR %	23%	> 9,78%

4.6.4.5.4 Impacto Rentabilidad Plan de Proyectos Estratégicos

Respecto a los resultados que se indican en la Tabla 27, la evaluación del proyecto de inversión requerido para implementar los proyectos estratégicos y por consiguiente el plan estratégico corporativo de la empresa, arroja como resultado que la inversión es “rentable” en el horizonte de análisis establecido (5 años) para efectos del presente estudio, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a la Tasa de Descuento estimada.

De forma complementaria, el gráfico de la Figura 30 muestra el comportamiento ascendente que tienen las ventas de la empresa y el incremento en las utilidades (antes de impuesto) obtenidas, considerando que los primeros años, hay una fuerte componente asociada a los gastos de incorporación de las nuevas áreas requeridas

y el pago del financiamiento externo bancario. Este crecimiento, se gatilla de forma paulatina a través de la implementación gradual de los proyectos estratégicos acorde a lo mostrado en la Figura 31.

Por su parte, la Figura 32 muestra el resumen ejecutivo del portafolio completo de servicios y de clientes que se irán incorporando de forma gradual, y que aportan las condiciones mínimas requeridas para la implementación de los proyectos estratégicos establecidos para la empresa analizada.

Figura 30: Curva Ventas y Utilidades (UAI) proyectadas.

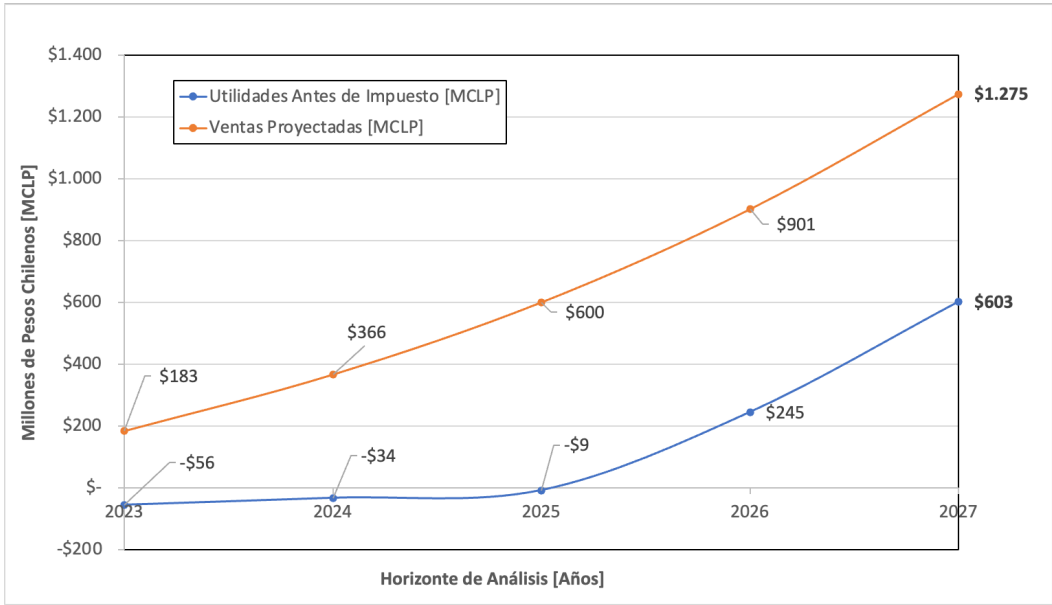


Figura 31: Implementación Proyectos Estratégicos (Comportamiento Aumento de Ventas y Clientes)

DESCRIPCIÓN Y DETALLE	AÑOS					
	2022 0	2023 1	2024 2	2025 3	2026 4	2027 5
PLAN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS						
PROYECTO 1 : Proceso de declaración formal de la empresa		50%	75%	100%		
PROYECTO 2: Creación de Plan de Contratación y Reestructuración organizacional		50%	75%	100%		
PROYECTO 3: Plan comercial y estrategia de marketing		50%	100%			
PROYECTO 4: Generación e implementación de política asociada a gestión de conocimiento				50%	75%	100%
PROYECTO 5: Obtención Certificaciones de Calidad					50%	100%
PROYECTO 6: Incorporación nuevas áreas, contrataciones, capacitaciones, incentivos		20%	40%	60%	80%	100%
PROYECTO 7: Generación Formal de Consorcios y Alianzas de Beneficio Mutuo		20%	40%	60%	80%	100%
PROYECTO 8: Implementación Política de Mejora Continua (Lean) y Análisis de Resultados					50%	100%
PROYECTO 9: Automatización de procesos y trabajos (Softwares y Plataformas de Gestión)		20%	40%	60%	80%	100%
PROYECTO 10: Implementación de infraestructura adecuada			60%	80%	90%	100%
ESTIMACIÓN DE VENTAS [MCLP]	-	\$183	\$366	\$600	\$901	\$1.275
CRECIMIENTO EN VENTAS ESTIMADO RESPECTO AL AÑO ANTERIOR [%]	-	52%	100%	64%	50%	41%
CRECIMIENTO ESTIMADO EN CLIENTES RESPECTO AL AÑO ANTERIOR [CANTIDAD]	-	1	2	3	3	2
VAN / IMPACTO ESPERADO DEL PLAN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS [MCLP]	\$153,0					

Figura 32: Implementación Proyectos Estratégicos (Comportamiento Aumento de Ventas y Clientes)

DETALLE	AÑOS																																				
	2023		2024			2025					2026							2027																			
CRECIMIENTO ANUAL ESTIMADO EN CLIENTES (CANTIDAD)	1		2			3					3							2																			
NOMBRE CLIENTES	ENEX	PETROBRAS	ENEX	PETROBRAS	COPEC	JLC	ENEX	PETROBRAS	COPEC	JLC	AMSA	CGE	SAESA	ENEX	PETROBRAS	COPEC	JLC	AMSA	CGE	SAESA	CHILQUINTA	LINK SERVICE	PESDC	ENEX	PETROBRAS	COPEC	JLC	AMSA	CGE	SAESA	CHILQUINTA	LINK SERVICE	PESDC	DLS	PCC		
COMBUSTIBLES																																					
Construcción y Ampliación Estaciones de Servicio	X	X	X	X			X	X	X	X				X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X				X	X			
Mantenimiento Preventivo / Correctivo Estaciones de Servicio	X	X	X	X			X	X	X	X				X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X				X	X			
Contraparte de Ingeniería Estaciones de Servicio	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X				X	X			
Ingeniería Conceptual Mecánica (Diseño - Soluciones)							X	X	X	X	X			X	X	X	X	X					X	X	X	X	X	X	X				X	X			
Ingeniería Básica Mecánica														X	X	X	X	X							X	X	X	X	X				X	X			
PMO (Oficina de Proyectos - Gerenciamiento)												X		X	X	X	X	X							X	X	X	X	X				X	X			
ITO (Inspección Técnica de Obra)																																		X	X		
ELECTRICIDAD																																					
Instalaciones Eléctricas BT/MT Estaciones de Servicio								X	X	X	X			X	X	X	X	X								X	X	X	X					X	X		
Ingeniería Conceptual Eléctrica (Soluciones)								X	X	X	X			X	X	X	X	X								X	X	X	X					X	X		
Ingeniería Básica Eléctrica														X	X	X	X	X								X	X	X	X					X	X		
PMO (Oficina de Proyectos - Gerenciamiento)												X	X						X	X	X									X	X	X					
ITO (Inspección Técnica de Obra)																																					
Ingeniería Conceptual Electromovilidad (Diseño - Soluciones)															X	X	X	X					X	X	X	X	X	X		X	X			X	X	X	X
Instalación Puntos de Carga Electromovilidad																									X	X	X	X	X				X	X	X	X	

DETALLE	AÑOS																																		
	2023		2024			2025					2026							2027																	
VENTAS ANUALES [MCLP]	183		366			600					901							1.275																	
CRECIMIENTO ANUAL DE VENTAS [MCLP]	183		183			234					302							373																	
CRECIMIENTO ANUAL DE VENTAS [%]	52%		100%			64%					50%							41%																	
CRECIMIENTO ESTIMADO EN CLIENTES [CANTIDAD]	1		2			3					3							2																	
NOMBRE CLIENTES	ENEX	PETROBRAS	ENEX	PETROBRAS	COPEC	JLC	ENEX	PETROBRAS	COPEC	JLC	AMSA	CGE	SAESA	ENEX	PETROBRAS	COPEC	JLC	AMSA	CGE	SAESA	CHILQUINTA	LINK SERVICE	PESDC	ENEX	PETROBRAS	COPEC	JLC	AMSA	CGE	SAESA	CHILQUINTA	LINK SERVICE	PESDC	DLS	PCC
CRECIMIENTO EN VENTA POR CLIENTE [%]	75%	25%	33%	33%	17%	17%	10%	10%	18%	18%	15%	15%	15%	10%	10%	10%	10%	10%	##	##	##	##	15%	15%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	10%	5%	10%	10%
MONTO ESTIMADO EN CRECIMIENTO VENTA [MCLP]	137	46	61	61	30	30	23	23	41	41	35	35	35	30	30	30	30	30	15	15	45	45	30	37	37	37	37	37	19	19	19	37,3	19	37	37

Finalmente, a partir del análisis realizado se puede verificar que los objetivos estratégicos planteados en el punto 4.6.1.3 del presente documento, se cumplen bajo la implementación gradual de los proyectos estratégicos que conforman la planificación estratégica corporativa que se requiere para la empresa analizada.

A continuación se indican los argumentos que respaldan el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos:

- **Aumentar la rentabilidad anual en un 10%:**
Se cumple. Acorde a lo visualizado en la Figura 30 el incremento de la rentabilidad anual supera ampliamente el 10% mínimo esperado. Adicionalmente el Valor Actual Neto (VAN) en el horizonte de análisis de 5 años es > 0 , por lo cual, el proyecto de inversión es rentable.
- **Aumentar el nivel de ventas anual en un mínimo de 20%:**
Se cumple. Acorde a lo visualizado en la Figura 31 las ventas aumentan en promedio anual por sobre el 60%.
- **Aumentar la cantidad de clientes en 2 clientes/año promedio.**
Se cumple. Acorde a lo visualizado en la Figura 31 el aumento de clientes promedio anual es de aproximadamente de dos (2) clientes adicionales por año.

4.6.5 Mapa Estratégico: Ordenamiento de objetivos estratégicos

El Mapa Estratégico de la empresa, corresponde a la representación visual de la estrategia, o el plan estratégico que deberá implementar la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el Punto 4.5.2.3

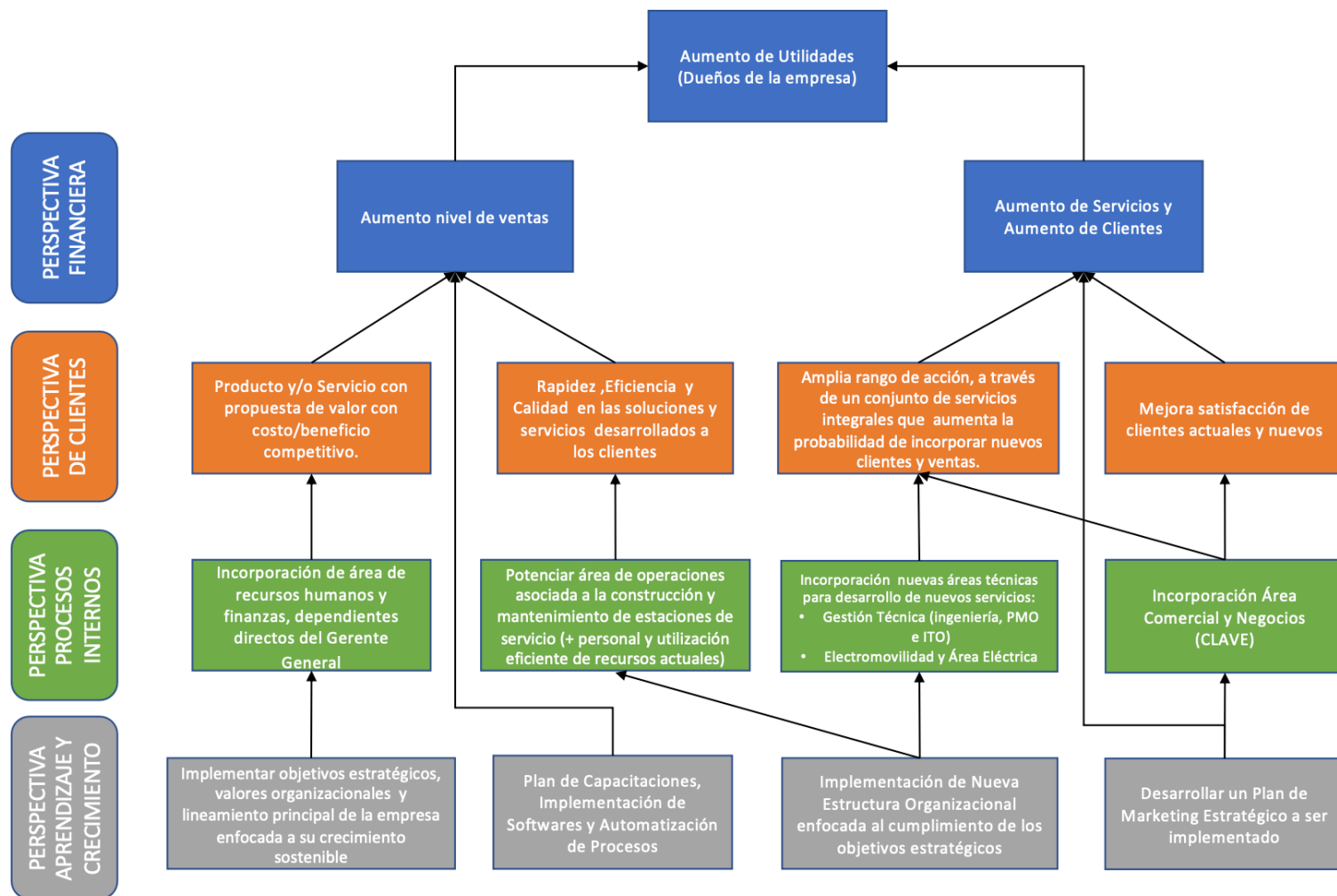
Este esquema permite mostrar de manera gráfica y simplificada el conjunto de los objetivos y acciones empresariales proyectadas para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados, por lo cual, corresponde a una representación visual del plan estratégico que requiere implementar la empresa para tener un crecimiento sostenible en el tiempo.

Para el caso de la empresa analizada, el Mapa Estratégico servirá como una primera propuesta de “Cuadro de Mando Integral” alineado con los Objetivos Estratégicos indicados en el punto 4.5.2.3. Dicho Mapa Estratégico servirá entre otras cosas para lo siguiente:

- Involucrar al Equipo Ejecutivo de la empresa dentro de toda la estrategia y darle mayor claridad en la ejecución.
- La empresa podrá utilizarla como una herramienta de comunicación para las nuevas áreas (técnicas y de gestión) que están directamente involucradas con los objetivos indicados en cada perspectiva. Dichos objetivos se alinearán para traducirlo en acciones concretas que aporten al éxito de la organización.
- Los proyectos estratégicos establecidos en el punto 4.6.4 de la presente tesina, se traducen en resultados concretos y tangibles que estén alineados con los objetivos estratégicos definidos en el punto 4.5.2.3 de la presente tesina.
- Poder hacer un seguimiento al desempeño de cada una de las áreas que trabajan por el logro de los objetivos que componen cada una de las perspectivas del mapa estratégico.

Considerando lo indicado anteriormente y el análisis de los proyectos estratégicos presentados, en la Figura 33 se presenta el Mapa Estratégico desarrollado y propuesto para la empresa analizada.

Figura 33: Mapa Estratégico propuesto empresa



5. Conclusiones Finales de la Tesina

El desarrollo de la presente tesina, ha contado con el aporte de toda la plana ejecutiva de la empresa SERCON, particularmente gerente general y los encargados del área administrativa y la plana de operaciones formada por los jefes de obras en terreno, para la recopilación de datos, respaldos y entrevistas que han otorgado la información principal con la cual se ha realizado el análisis incluido en el presente documento.

El principal objetivo de la presente tesina era proponer un plan estratégico corporativo para la empresa que le pudiese otorgar la posibilidad de crecer de forma sostenible durante los próximos cinco (5) años y pasar de ser una empresa funcional a una empresa competitiva en el mercado de electricidad y combustibles. Lo anterior en términos generales, fue logrado, a través del desarrollo de las principales herramientas y metodologías utilizadas en la literatura que han sido aplicadas en la generación de dicho plan estratégico, al servicio de la empresa.

Al respecto, cabe destacar que este es el primer análisis realizado por parte de la empresa que guarda relación con la definición de una planificación estratégica corporativa. En éste sentido, se destaca la concordancia que se puede alcanzar alineando el negocio, con sus objetivos e indicadores.

Bajo la premisa de definir y dar cumplimiento a los objetivos estratégicos que se deberán cumplir en un horizonte de análisis determinado, el plan estratégico propuesto es factible implementarlo, siempre y cuando se realice de forma gradual, principalmente por el nivel de riesgo, inversión y costo que se requiere por parte de la empresa analizada.

En éste contexto, la empresa deberá reacondicionar completamente su estructura organizacional y su forma de desarrollar los servicios, si es que pretende aumentar las ventas, aumentar la cantidad de cliente y ser rentable de manera sostenible en el tiempo. Para ello, se hace fundamental implementar herramientas básicas de estrategia empresarial, como lo son la declaración formal de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, así como poder alinear a la organización completa con los valores que intenta traspasar hacia el mercado en general y a partir de ello, establecer los objetivos estratégicos.

A partir de lo anterior, se hace relevante poder generar un diagnóstico completo de la situación actual de la empresa a partir del análisis de la matriz FODA, que nos entrega información de las fortalezas y debilidades que se deberán considerar para regular y mejorar el rendimiento de la empresa, y las oportunidades y amenazas requeridas para poder analizar el entorno en el cual estará inmersa la empresa y a partir de la consolidación de las fortalezas y la mejora/corrección en las debilidades, la empresa podrá ser competitiva para proyectar un crecimiento sostenible.

Como parte integral de la utilización y análisis del Modelo de Negocio tipo CANVAS, se han podido detectar los factores y actores claves que deben ser considerados y analizados dentro de la generación del plan estratégico de la empresa. A partir del levantamiento de información realizado en conjunto con el gerente general de la empresa y la plana ejecutiva de la misma, se pudieron detectar y definir los potenciales servicios que se podrían ofrecer, repotenciando la organización actual, particularmente el área de “operaciones” de la empresa, y la inversión en nuevos talentos, insumos y capacitaciones que sean requeridos.

Una vez definidos los servicios que deberá optar a ofrecer la empresa para convertirse en competitiva y con opciones de tener crecimiento sostenible durante los próximos cinco (5) años, se definen cuáles serán los potenciales clientes, proveedores, alianzas estratégicas, competidores y en general, los actores existentes en el mercado donde estará inmersa la empresa, ya no solo como empresa pequeña de construcción y mantenimiento de estaciones de servicio, sino como una empresa que entregue soluciones integrales para el diseño, gestión, construcción, mantenimiento e innovación en el rubro de las estaciones de servicio, complementando las especialidades mecánica (actual) y eléctrica.

Dentro de las definiciones más relevantes que deberá tomar la empresa, es la creación de un área comercial y de negocios, la cual deberá encargarse del estudio y la gestión de nuevos negocios y la captación de nuevos clientes.

Lo anterior, forma parte de la estrategia de los primeros dos (2) años de análisis y crecimiento, cuyo objetivo principal será potenciar los servicios que la empresa posee actualmente, a través de la búsqueda de nuevos clientes, participación de un mayor volumen de licitaciones abiertas con nuevos clientes y por consiguiente, lograr un aumento en las ventas.

De forma posterior, el paso siguiente será implementar a la línea de negocios, algunos servicios de diseño y gestión para la implementación de soluciones técnicas, incluyendo servicios y profesionales preparados para desarrollar el servicio de dichas asesorías técnicas, gerenciamiento, oficina de proyectos (PMO) e ingeniería conceptual.

Una vez consolidada la primera etapa, será posible ampliar el portafolio de servicios asociados a Oficinas de Proyectos (PMO) e Ingeniería Conceptual a nuevos clientes. De forma posterior se incluirán servicios de Ingeniería Básica e Inspecciones Técnicas de Obra (ITO), para potenciales clientes en los cuales no sea contraproducente prestar dicho servicio. En éste contexto, será relevante comenzar a implementar profesionales y capacitación completamente enfocada al desarrollo de servicios que guarden relación con ingeniería básica e inspección técnica de obra (ITO), como también enfocar los esfuerzos en obtener la certificación PMP, que potencie y marque la diferencia con la competencia respecto del servicio de Oficina de Proyectos (PMO) e Inspección Técnica de Obra (ITO), para proyectos asociados tanto al rubro de combustibles como electricidad (energía).

Finalmente, se proyecta hacia el último año de análisis, la consolidación del área de gestión técnica y la incorporación definitiva de una línea de negocio asociada a electromovilidad, particularmente la instalación y puesta en servicio de puntos de carga y surtidores eléctricos.

Esto coincide con el proceso de gestión y auditoría que se proyecta realizar internamente en la empresa desde el Año 4, para obtener la certificación de calidad ISO 9001, lo cual, sin duda, le otorgará mayores oportunidades, dividendos y ajustes reales en la modalidad de la administración de los procesos internos de la empresa, para optar a oportunidades de negocios importantes y que le otorgue un horizonte de crecimiento mayor a la empresa.

Respecto a la implementación del plan estratégico corporativo, y acorde a lo analizado en el punto 4.6.4 “Proyectos Estratégicos”, el proyecto de inversión comienza a rentabilizar desde el Año 4, considerando una tasa de descuento promedio sustentada en la tasa de interés proporcionada por el Banco Central de Chile (en una condición conservadora), y los flujos de caja comienzan a ser “positivos”, en promedio, desde el Año 3.

Lo indicado anteriormente es relevante, dado que el Año 3 es el punto de inflexión definido para la implementación del plan respectivo, principalmente por el riesgo financiero que podría implicar la continuidad del proceso, por lo que corresponderá a la plana ejecutiva definir si los objetivos se han cumplido hasta dicho año, para pensar en continuar con el proyecto de inversión y reestructuración completa de la empresa. Esto puede verse reflejado de manera gráfica en la Figura N°30 del presente documento.

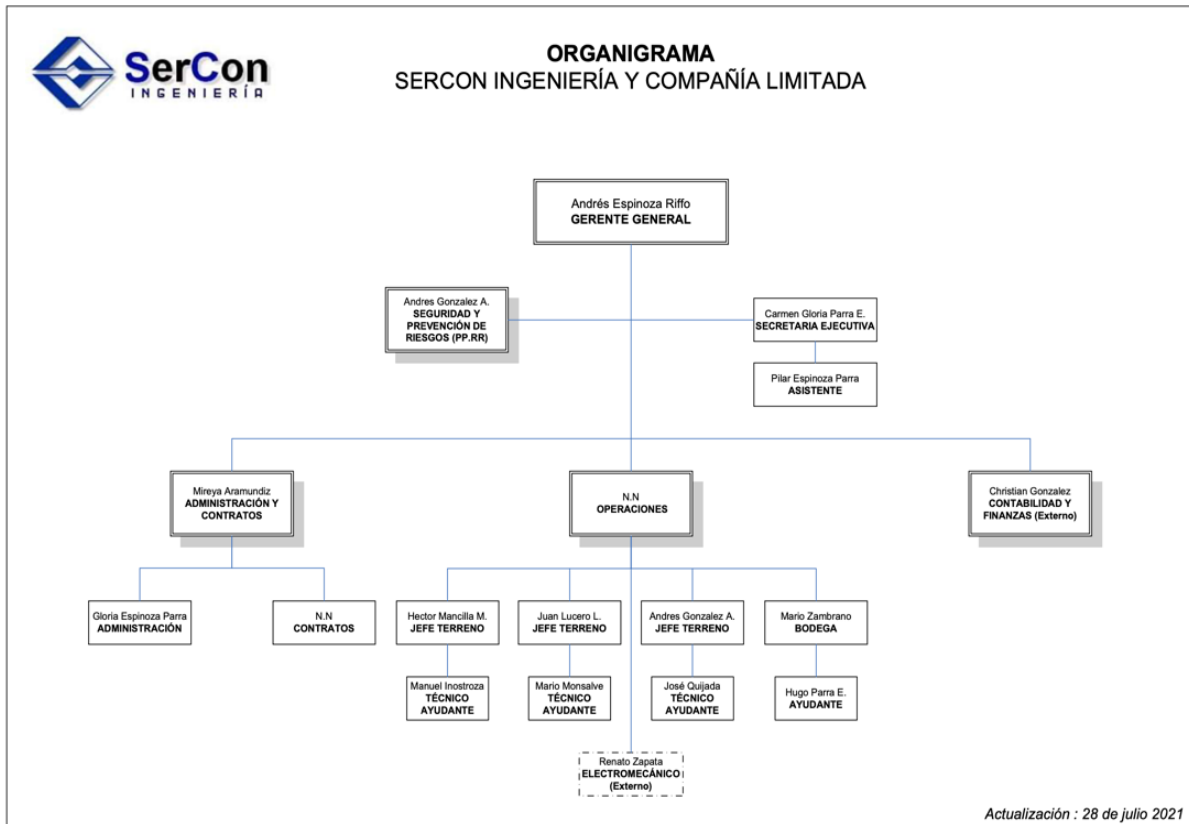
Considerando el alto riesgo que podría involucrar el financiamiento para la implementación del plan estratégico corporativo, se recomienda optar por la diversificación de riesgos y beneficios mediante un CONSORCIO con alguna alianza clave. Con ello, adicionalmente se podrán realizar sinergias en la implementación del plan propiamente tal, particularmente el apoyo en la búsqueda de nuevos negocios (presentándose a licitaciones de grandes contratos a través de CONSORCIO) y el sustento técnico requerido para crear, orientar y gestionar las nuevas áreas comerciales y negocio y el área gestión técnica e ingeniería, dada la experiencia con la cual cuenta ésta última empresa.

Finalmente, acorde a lo indicado en el punto 4.6.4.5.4 del presente documento, el plan estratégico corporativo propuesto, mediante la implementación gradual de proyectos estratégicos, cumple con los objetivos estratégicos establecidos en el punto 4.6.1.3 en el periodo de análisis definido.

6. Anexos.

Anexo N°1 : Organigrama SERCON INGENIERIA Y COMPAÑÍA LIMITADA

Figura 34: Organigrama actual SERCON



Anexo N°2 : Matriz RACI Roles y Responsabilidades SERCON INGENIERIA Y COMPAÑÍA LIMITADA

Figura 35: Matriz RACI Situación Actual

PROCESOS / ROLES	JEFE ADMINISTRACIÓN	ENCARGADO ADMINISTRACIÓN	ENCARGADO CONTRATOS	JEFE DE TERRENO 1	JEFE DE TERRENO 2	JEFE DE TERRENO 3	JEFE BODEGA	SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	SOPORTE EXTERNO INFORMATICO	CONTABILIDAD Y FINANZAS	GERENTE GENERAL	SECRETARIA TECNICA
PROCESO & ACTIVIDADES	ADMINISTRACIÓN Y CONTRATOS			OPERACIONES					INFORMATICA	FINANZAS	GERENCIA GENERAL	
RECURSOS HUMANOS												
Pago Remuneraciones										R	A	I
Liquidaciones de Sueldo										R	A	I
Contrataciones (Labor Administrativa)			I							R	A	I
Selección Personal	R	I									A	
Capacitaciones	R	I									A	
OPERACIONES												
Propuestas y Licitaciones	R	I	I								A	I
Construcción	I	I		R	R		I				A	I
Mantenimiento	I	I				R	I				A	I
Gestión Inventario	I	I					R				A	I
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD OCUPACIONAL												
Procedimientos de Trabajo	I	I	I	I	I	I	I	R			A	I
Políticas de Seguridad	I	I	I	I	I	I	I	R			A	I
INFORMÁTICA												
Soporte hardware	I								C		A	
Software Externo	I								C		A	
VENTAS												
Contacto ENEX S.A	R	I									A	I
GESTIÓN FINANCIERA												
Control de Costos y Presupuesto	I	R								C	A	
Pago Proveedores y Subcontratos	R	I								C	A	
Contabilidad										R	A	
Propuestas Económicas y Forecast	R	I									A	
Plan de Inversión										C	R	

Figura 36: Matriz RACI Situación Esperada

PROCESOS / ROLES	JEFE GESTIÓN TÉCNICA E INGENIERÍA	ENCARGADO ESTUDIOS DE PROYECTOS	INGENIEROS ESPECIALISTAS	PROYECTISTAS	DEPUTY MANAGER (ITO y PMO)	ENCARGADO PLANIFICACIÓN	CONTROL DOCUMENTAL	JEFE COMERCIAL Y NEGOCIOS	ENCARGADO PROPUESTAS	ENCARGADO ESTUDIO DE MERCADOS	KEY ACCOUNT MANAGER (KAM)	ENCARGADO ADMINISTRACIÓN Y CONTRATOS	JEFE FINANZAS Y CONTABILIDAD	CONTADOR EXTERNO (AUDITOR)	JEFE OPERACIONES	JEFE DE TERRENO	JEFE DE LOGÍSTICA E INVENTARIO	AYUDANTES TÉCNICOS Y BODEGA	JEFE ELÉCTRICO	ESPECIALISTA ELÉCTRICO	ESPECIALISTA ELECTROMOVILIDAD (MONTAJES PUNTOS DE CARGA)	JEFE ADMINISTRACIÓN	AYUDANTE RECURSOS HUMANOS	JEFE PREVENCIÓN DE RIESGOS	ESPECIALISTA ENCARGADO PREVENCIÓN DE RIESGOS	GERENTE GENERAL	EMPRESA ASESORA Y CONSORCIO (SGE)	SECRETARÍA TÉCNICA
PROCESO & ACTIVIDADES	GESTIÓN TÉCNICA E INGENIERÍA							NEGOCIO Y VENTAS					FINANZAS		OPERACIONES							RECURSOS HUMANOS		PREVENCIÓN DE RIESGOS		GERENCIA GENERAL		
ACTIVIDADES SEGUIMIENTO Y CONTROL																												
Revisión Procedimientos	I							I					I		I	I	I		I			I		I		A	R	
Control de Calidad Servicios y Procesos (ISO)	I							I					I		I	I	I		I			I		I		A	R	
Procesos de Mejora Continua	I							I					I		I	I	I		I			I		I		A	R	
RECURSOS HUMANOS																												
Liquidaciones de Sueldo																						A	R			I		
Contrataciones (Labor Administrativa)																						A	R			I		
Selección Personal																						A	R			I		
Capacitaciones																						A	R			I		
Definición de Subcontratos y Alianzas Clave																						R	I			A	C	
KPI (Medición Desempeño Personal)																						R	I			A	C	
Generación y Actualización Perfiles de Cargo																						R	I			A	C	
Generación de Procedimientos (Calidad y Otros)																						R	I			A	C	
OPERACIONES																												
Diseño e Ingeniería	A	R	R	I								I														I	C	I
Administración Proyectos (PMO)	A											I														I	C	I
Inspección Técnica (ITO)	A					R	I	I				I														I	C	I
Construcción															A	R		I								I	C	I
Mantenimiento												I			A	R		I								I	C	I
Gestión Inventario												I			A	R		I								I	C	I
Electromovilidad y Puntos de Carga												I			A	R		I								I	C	I
PREVENCIÓN DE RIESGOS Y SALUD OCUPACIONAL																												
Procedimientos de Trabajo																								R	I	A		
Políticas de Seguridad y Salud Ocupacional																								R	I	A		
INFORMÁTICA																												
Soporte hardware																						R	I			A		
Softwares Requeridos																						R	I			A		
Actualización Página Web																						R	I			A		
GESTIÓN DE NEGOCIO Y VENTAS																												
Propuestas y Licitaciones								A	R			I															C	
Contacto Clientes (Retroalimentación)								A																			C	
Estudios de Mercado								A		R																	C	
KAM (Ofrecimiento Servicios)								A																			C	
Refuerzo y Mantenimiento Plan de Marketing								R														I				A	C	
Gestión de Contrato (Cartas, Multas y Seguimiento)												R														A	C	
GESTIÓN FINANCIERA																												
Control de Costos y Presupuesto													A	R												I		I
Pago Proveedores, Remuneraciones y Subcontratos													A	R												I		I
Contabilidad													A	R												I		I
Forecast y CAPEX Servicios													R	I												A	C	
Plan de Inversión													R	I												A	C	
Análisis de Resultados													R	I												A	C	

Anexo N°3 : Matriz de Brechas Estratégicas

Tabla 28: Matriz de Brechas Estratégicas Empresa SERCON

BRECHA ESTRATÉGICA A CUBRIR	INTENCIÓN Y/O PROYECTO A IMPLEMENTAR	PROCESO O DIMENSIÓN DEL NEGOCIO ASOCIADA	OBJETIVO DE NEGOCIO AL CUAL IMPACTA
PLAN Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	Incorporación Formal de Área de Negocios y Área Comercial	Gerente General y Recursos Humanos	Formalización áreas requeridas, Perfil de Personal requerido y Funciones claramente establecidas al servicio del espíritu organizacional de la empresa
	Incorporación Área Gestión Técnica		
	Incorporación Área de Finanzas		
	Incorporación Línea de Negocios Eléctricos y Electromovilidad.		
	Re-potenciamiento Área Operaciones		
	Líder Recursos Humanos		
	Líder Operaciones		
LINEAMIENTO Y VALORES ORGANIZACIONALES	Declaración formal de misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. Generación de presentación formal de la empresa (interna y hacia clientes)	Gerente General y Asesor directo (SGE Energía)	Formalización áreas requeridas, Perfil de Personal requerido y Funciones claramente establecidas al servicio del espíritu organizacional de la empresa
PUBLICIDAD Y MARKETING	Gatillar Subcontrato o Empresa Asesora directa en Publicidad y Marketing	Ventas	Marketing Estratégico y Táctico para el conocimiento y llegada a los nuevos clientes e información de la extensión de servicios a los clientes actuales (Aumento Clientes, Aumento de Ventas)

BRECHA ESTRATÉGICA A CUBRIR	INTENCIÓN Y/O PROYECTO A IMPLEMENTAR	PROCESO O DIMENSIÓN DEL NEGOCIO ASOCIADA	OBJETIVO DE NEGOCIO AL CUAL IMPACTA
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Plataformas de Gestión	Operaciones	Plasmar el conocimiento de los profesionales actuales y nuevos en documentos formales, políticas y procedimientos al servicio de la empresa (Calidad)
	Programa de Capacitaciones		
	Contratación Control Documental		
CALIDAD	Auditor Certificaciones ISO (Etapa 1: Generar un Plan de Acción)	Recursos Humanos, Ventas y Operaciones	Certificar a la empresa con estándares de calidad internacionales (ISO)
	Implementación Estándar PMI para desarrollo de obras		
	Implementación de Procedimientos formales de trabajo interno		
	Generación de perfiles de cargo de todos los colaboradores		
PERSONAS, RENDIMIENTO Y SU GESTIÓN	Crear autonomía, automatización y equipos de alto rendimiento de las áreas existentes (Administración, Operaciones y Contabilidad) y las áreas futuras, mediante la contratación de personal capacitado para llevar a cabo el plan de negocios de la empresa (Líderes de Área)	Recursos Humanos, Ventas y Operaciones	Aumentar productividad, autonomía de las áreas, automatización de procesos y calidad de los mismos, lo cual gatilla en una trabajo y servicio de excelencia. Aumentan posibilidades de lograr prestigio regional y nacional, atraer mayor cantidad de clientes y aumentar las ventas.
	Política de Capacitaciones en: + Proyectos (Certificación PMI) + Electromovilidad + Gestión de Calidad (Certificaciones ISO) + Aplicación Metodología Lean		

BRECHA ESTRATÉGICA A CUBRIR	INTENCIÓN Y/O PROYECTO A IMPLEMENTAR	PROCESO O DIMENSIÓN DEL NEGOCIO ASOCIADA	OBJETIVO DE NEGOCIO AL CUAL IMPACTA
PROVEEDORES, ALIANZAS CLAVES y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	A partir de la definición de los objetivos estratégicos, se debe realizar un listado de subcontratos, proveedores y alianzas claves para llevar a cabo el plan estratégico corporativo para el crecimiento sostenible de la empresa	Ventas	Generación de nuevos nichos de negocio, nuevos mercados, posibilidades de gatillar servicios de alto nivel y rentabilidad, tener retroalimentación del mercado y contar con apoyo técnico de manera rápida y eficaz
	Inscripción de la empresa en plataformas de licitaciones como proveedor de servicios clave: Cámara Chilena de la Construcción, Mercado Público, Cámara de Comercio y plataforma de empresas privadas del rubro (Naturgy, Achilles, etc.)		
	Contratación de Subcontratos Clave para la formación de áreas de gestión técnica y negocios (particularmente nuevas líneas asociadas a electricidad ERNC y electromovilidad)		
	Formación del área de negocios de la empresa		
ANÁLISIS DE RESULTADOS	Análisis periódico, mensual y anual de resultados, a cargo del líder de la nueva área de finanzas, entre las cuales sus funciones deben ser como mínimo: + Control de Costos + Ventas actuales y ventas proyectadas + Evaluación constante utilidades e impuestos. + Análisis de Flujo de Caja + Definiciones financieras al corto y largo plazo + Análisis de política de incentivos (bono participación utilidades)	Gestión Financiera	Proyección de Ventas, Gastos, Utilidades de manera frecuente para la toma de decisiones de la plana ejecutiva, ya sea nuevas inversiones, posibilidades de crecimiento o en su defecto la reducción de gastos y la toma de definiciones para el resguardo y salud de la empresa.

BRECHA ESTRATÉGICA A CUBRIR	INTENCIÓN Y/O PROYECTO A IMPLEMENTAR	PROCESO O DIMENSIÓN DEL NEGOCIO ASOCIADA	OBJETIVO DE NEGOCIO AL CUAL IMPACTA
MEJORA CONTINUA	Análisis de todos los procesos, identificación de MUDAS y aplicación de metodología Lean, mediante la creación de procedimientos y aplicación de los mismos en tareas que sean claves tanto en el funcionamiento interno como externo de la empresa. Esta labor debe ser subcontratada y debe quedar implementada en todas las áreas particularmente desde la gerencia hasta el último colaborador de la empresa, siendo los "líderes" de las áreas respectivas, las entidades claves para su implementación y reforzamiento en sus áreas. Para medición y corrección, se deben crear indicadores de desempeño (KPI) estratégicos, no tan solo del personal, sino también de los procesos y su desempeño.	Todos los procesos	Optimización de procesos para el aumento de productividad, aumento de la calidad de los servicios, bajar la posibilidad de tener "recall" y como consecuencia aumentar las utilidades.
INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA	Software Remuneraciones (DEFONTANA)	Recursos Humanos, Ventas y Operaciones	Otorgar condiciones mínimas a la empresa para implementar el plan estratégico proyectado.
	Software Presupuestos (PRESTO)		
	Plataforma Control Documental (ACONEX)		
	Plataforma Gestión de Proyectos (ACONEX)		
	Software Básicos Proyectos (AUTOCAD, Microsoft Project)		
	Arriendo Oficinas (Labores Administrativas) / Alternativa: Virtual		

Anexo N°4 : Proyectos Estratégicos

Tabla 29: Matriz de Proyectos Estratégicos Empresa SERCON

BRECHA ESTRATÉGICA A CUBRIR	INTENCIÓN Y/O PROYECTO A IMPLEMENTAR	BENEFICIO ESTIMADO	COSTO ESTIMADO (ANUAL) CLP	BENEFICIO ECONÓMICO (ANUAL) CLP
PLAN Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	Incorporación Formal de Área de Negocios y Área Comercial	+ Puntapié Inicial al proceso de transformación organizacional, con el apoyo de un área conformada por un profesional de Recursos Humanos encargado de seleccionar los profesionales idóneos para liderar y conformar cada una de las nuevas áreas que se requiere implementar en SERCON + Definición de funciones de los profesionales	\$15.000.000	\$24.987.496
	Incorporación Área Gestión Técnica			
	Incorporación Área de Finanzas			
	Incorporación Línea de Negocios Eléctricos y Electromovilidad.			
	Re-potenciamiento Área Operaciones			
	Líder Recursos Humanos			
	Líder Operaciones			
LINEAMIENTO Y VALORES ORGANIZACIONALES	Declaración formal de misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. Generación de presentación formal de la empresa (interna y hacia clientes)	+ Claridad en las funciones de cada uno de los colaboradores y definición de lineamientos claro de dichas funciones enfocado hacia los objetivos estratégicos de la empresa. + Presentación Formal de la empresa y servicios a clientes actuales y nuevos clientes.	\$15.000.000	\$24.987.496
PUBLICIDAD Y MARKETING	Gatillar Subcontrato o Empresa Asesora directa en Publicidad y Marketing	Aumento de Ventas y Aumento de Clientes	\$10.000.000	\$16.658.331
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Plataformas de Gestión	Incremento en la Eficiencia, Continuidad y Automatización en los procesos operacionales, aumentando los rendimientos y los resultados mediante retroalimentación continua de los más experimentado, complementado con un plan eficiente de capacitaciones.	\$18.166.667	\$30.262.634
	Programa de Capacitaciones			
	Contratación Control Documental			

BRECHA ESTRATÉGICA A CUBRIR	INTENCIÓN Y/O PROYECTO A IMPLEMENTAR	BENEFICIO ESTIMADO	COSTO ESTIMADO (ANUAL) CLP	BENEFICIO ECONÓMICO (ANUAL) CLP
CALIDAD	Auditor Certificaciones ISO (Etapa 1: Generar un Plan de Acción)	Aumento en la Calidad de los Procesos, en la Calidad de los Servicios, mediante estándares internacionales que, en primer lugar, automaticen los procesos internos de la empresa entre sus distintas áreas y en segundo lugar, otorgue un servicio de excelencia a los clientes. La aplicación de dichos estándares, aumenta las posibilidades de aumentar las ventas, aumentar el portafolio de clientes y gatillar negocios importantes.	\$13.166.667	\$21.933.469
	Implementación Estándar PMI para desarrollo de obras			
	Implementación de Procedimientos formales de trabajo interno			
	Generación de perfiles de cargo de todos los colaboradores			
PERSONAS, RENDIMIENTO Y SU GESTIÓN	Crear autonomía, automatización y equipos de alto rendimiento de las áreas existentes (Administración, Operaciones y Contabilidad) y las áreas futuras, mediante la contratación de personal capacitado para llevar a cabo el plan de negocios de la empresa (Líderes de Área)	Evitar "cuellos de botellas", en los procesos de operación, logrando "automatizar" lo más posible cada una de las áreas existentes y áreas nuevas que se pretenden incorporar a la empresa, dejando solamente la aprobación y definiciones importantes al Gerente General, pero delegando responsabilidades hacia los líderes de las áreas de funcionamiento de la empresa, estableciendo metas claras y análisis de resultado anualmente. El objetivo del Gerente General es enfocar sus esfuerzos en proyectar el crecimiento de la	\$322.166.667	\$536.675.891

BRECHA ESTRATÉGICA A CUBRIR	INTENCIÓN Y/O PROYECTO A IMPLEMENTAR	BENEFICIO ESTIMADO	COSTO ESTIMADO (ANUAL) CLP	BENEFICIO ECONÓMICO (ANUAL) CLP
	Política de Capacitaciones en: + Proyectos (Certificación PMI) + Electromovilidad + Gestión de Calidad (Certificaciones ISO) + Aplicación Metodología Lean	empresa, a través de definiciones en base a la retroalimentación de los líderes de cada una de las áreas operativas de la empresa y "no" estar en la operación misma. Temas como Estándar PMI, Planes de Calidad, Mejora Continua y Electromovilidad, requerirán de capacitaciones al personal antiguo y personal nuevo.		
PROVEEDORES, ALIANZAS CLAVES y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	A partir de la definición de los objetivos estratégicos, se debe realizar un listado de subcontratos, proveedores y alianzas claves para llevar a cabo el plan estratégico corporativo para el crecimiento sostenible de la empresa	Aumento en posibilidades de adjudicación de grandes proyectos y servicios completamente integrales, lo cual incrementa las probabilidades de aumentar las ventas	\$203.000.000	\$338.164.115

BRECHA ESTRATÉGICA A CUBRIR	INTENCIÓN Y/O PROYECTO A IMPLEMENTAR	BENEFICIO ESTIMADO	COSTO ESTIMADO (ANUAL) CLP	BENEFICIO ECONÓMICO (ANUAL) CLP
	Inscripción de la empresa en plataformas de licitaciones como proveedor de servicios clave: Cámara Chilena de la Construcción, Mercado Público, Cámara de Comercio y plataforma de empresas privadas del rubro (Naturgy, Achilles, etc.)			
	Contratación de Subcontratos Clave para la formación de áreas de gestión técnica y negocios (particularmente nuevas líneas asociadas a electricidad ERNC y electromovilidad)			
	Formación del área de negocios de la empresa			

BRECHA ESTRATÉGICA A CUBRIR	INTENCIÓN Y/O PROYECTO A IMPLEMENTAR	BENEFICIO ESTIMADO	COSTO ESTIMADO (ANUAL) CLP	BENEFICIO ECONÓMICO (ANUAL) CLP
ANÁLISIS DE RESULTADOS	Análisis periódico, mensual y anual de resultados, a cargo del líder de la nueva área de finanzas, entre las cuales sus funciones deben ser como mínimo: + Control de Costos + Ventas actuales y ventas proyectadas + Evaluación constante utilidades e impuestos. + Caja + Definiciones financieras al corto y largo plazo + Análisis de política de incentivos (bono participación utilidades)	Orden en las Finanzas de la empresa. Es esencial que, ante el desafío de implementar un plan estratégico en una empresa, el cambio sea de manera planificada y correcta, definiendo claramente las prioridades, metas anuales, el costo de dichas metas, los resultados esperados y que las etapas del plan sigan implementándose en la medida que vaya dando resultados, por lo que un control financiero y una evaluación y análisis de resultados continuo, al menos anual, es quizás, lo más importante para la implementación final del plena estratégico corporativo. Un análisis de resultado anual, puede readecuar los esfuerzos para la implementación correcta del plan.	\$30.000.000	\$49.974.992

BRECHA ESTRATÉGICA A CUBRIR	INTENCIÓN Y/O PROYECTO A IMPLEMENTAR	BENEFICIO ESTIMADO	COSTO ESTIMADO (ANUAL) CLP	BENEFICIO ECONÓMICO (ANUAL) CLP
MEJORA CONTINUA	Análisis de todos los procesos, identificación de MUDAS y aplicación de metodología Lean, mediante la creación de procedimientos y aplicación de los mismos en tareas que sean claves tanto en el funcionamiento interno como externo de la empresa. Esta labor debe ser subcontratada y debe quedar implementada en todas las áreas particularmente desde la gerencia hasta el último colaborador de la empresa, siendo los "líderes" de las áreas respectivas, las entidades claves para su implementación y reforzamiento en sus áreas.	Aumento rendimiento, productividad y calidad de los servicios, lo cual otorga mayores oportunidades de venta y apuntar a clientes con un estándar mayor, lo que implica, negocios de mayor envergadura.	\$10.000.000	\$16.658.331
INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA	Software Remuneraciones (DEFONTANA)	Automatización de procesos y obtención de recursos mínimos para llevar a cabo de manera correcta la implementación del plan estratégico corporativo y el desarrollo óptimo de los servicios ofrecidos al mercado.	\$125.400.000	\$208.895.468
	Software Presupuestos (PRESTO)			
	Plataforma Control Documental (ACONEX)			
	Plataforma Gestión de Proyectos (ACONEX)			
	Software Básicos Proyectos (AUTOCAD, Microsof Project)			
	Arriendo Oficinas (Labores Administrativas) / Alternativa: Virtual			

Anexo N°5 : Costos Unitarios y Totales Inversión Esperada Empresa

Tabla 30: Inversión Organizacional requerida por SERCON

AREA	SUB-AREA	PROFESIONAL	EXPERIENCIA	PROFESIÓN/PERFIL	SUELDO BRUTO ¹⁸	GASTO ANUAL	¿REQUIERE OFICINA?	CANDIDATO	OBSERVACIONES
RECURSOS HUMANOS	N/E	Jefe RR.HH	> 5 años	Ingeniero Comercial	\$2.500.000	\$30.000.000	SI	Por definir	
FINANZAS	N/E	Jefe Finanzas y Presupuestos	> 5 años	Ingeniero Comercial	\$2.500.000	\$30.000.000	SI	Por definir	
GESTIÓN TÉCNICA	LÍDER	Jefe Área Gestión Técnica e Ingeniería	> 5 años	Ingeniero Industrial	\$3.125.000	\$37.500.000	SI	Por definir	
	ESTUDIOS PROYECTOS	Ingeniero Estudios (Combustible y Electricidad)	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial	\$2.500.000	\$30.000.000	SI	Por definir	
	INGENIERÍA	Ingeniero de Diseño Básico Combustibles	> 3 años	Ingeniero Mecánico	\$2.500.000	\$30.000.000	SI	Por definir	
		Ingeniero de Diseño Básico Electricidad	> 3 años	Ingeniero Eléctrico	\$2.500.000	\$30.000.000	SI	Por definir	
		Ingeniero de Diseño Básico Electricidad - Electromovilidad	> 3 años	Ingeniero Eléctrico	\$2.500.000	\$30.000.000	SI	Por definir	
		Proyectista 1	> 1 año	Proyectista Ingeniero	\$1.250.000	\$15.000.000	SI	Por definir	
		Proyectista 2	> 1 año	Proyectista Ingeniero	\$1.250.000	\$15.000.000	SI	Por definir	
	GESTIÓN PROYECTOS (PMO E ITO)	Deputy Manager (Gestión PMO e ITO)	> 3 años	Constructor Civil	\$2.500.000	\$30.000.000	NO	Por definir	Apoyo SGE Energía
		Programador	> 3 años	Técnico Construcción	\$1.875.000	\$22.500.000	NO	Por definir	Apoyo SGE Energía

¹⁸ Referencia: <https://www.mifuturo.cl/buscador-de-empleabilidad-e-ingresos/>

AREA	SUB-AREA	PROFESIONAL	EXPERIENCIA	PROFESIÓN/PERFIL	SUELDO BRUTO ¹⁸	GASTO ANUAL	¿REQUIERE OFICINA?	CANDIDATO	OBSERVACIONES
		Control Documental	> 1 año	Secretaria Técnica	\$1.250.000	\$15.000.000	NO	Por definir	Apoyo SGE Energía
NEGOCIOS Y COMERCIAL	LÍDER	Jefe Area Comercial y Negocios	> 5 años	Ingeniero Comercial	\$2.500.000	\$30.000.000	SI	Por definir	Apoyo SGE Energía
	COMERCIAL Y CONTRATOS	Encargado de Propuestas (Combustible y Electricidad)	> 1 año	Ingeniería Administración o Equivalente	\$1.250.000	\$15.000.000	SI	Por definir	Apoyo SGE Energía
		Ingeniero Contratos y Compras	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial	\$2.500.000	\$30.000.000	SI	Por definir	Apoyo SGE Energía
	NEGOCIOS	Ingeniero Estudio de Mercados	> 1 año	Ingeniero Ejecución Industrial	\$1.875.000	\$22.500.000	SI	Por definir	Apoyo SGE Energía
		Ingeniero Ventas (Tipo KAM)	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial	\$2.500.000	\$30.000.000	NO	Por definir	Apoyo SGE Energía
OPERACIONES	LÍDER	Jefe Operaciones Combustible y Electricidad	> 5 años	Constructor Civil	\$2.500.000	\$30.000.000	NO	Por definir	En Terreno y Bodega Lo Espejo
	COMBUSTIBLES	Técnico Mecánico 1	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial	\$1.500.000	\$18.000.000	NO	Por definir	En Terreno y Bodega Lo Espejo
		Técnico Mecánico 2	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial	\$1.500.000	\$18.000.000	NO	Por definir	En Terreno y Bodega Lo Espejo
		Técnico Mecánico 3	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial	\$1.500.000	\$18.000.000	NO	Por definir	En Terreno y Bodega Lo Espejo
		Ayudante Mecánico 1	> 1 año	Técnico	\$750.000	\$9.000.000	NO	Por definir	En Terreno y Bodega Lo Espejo
		Ayudante Mecánico 2	> 1 año	Técnico	\$750.000	\$9.000.000	NO	Por definir	En Terreno y Bodega Lo Espejo

AREA	SUB-AREA	PROFESIONAL	EXPERIENCIA	PROFESIÓN/PERFIL	SUELDO BRUTO ¹⁸	GASTO ANUAL	¿REQUIERE OFICINA?	CANDIDATO	OBSERVACIONES
	ELECTRICIDAD	Técnico Eléctrico 1	> 1 año	Técnico Electricidad	\$1.250.000	\$15.000.000	NO	Por definir	En Terreno y Bodega Lo Espejo
		Técnico Eléctrico 2 (Electromovilidad)	> 1 año	Técnico Electricidad	\$1.250.000	\$15.000.000	NO	Por definir	En Terreno y Bodega Lo Espejo
	SEGURIDAD	Prevencionista de Riesgos	> 3 años	Ingeniero Prevencionista	\$1.875.000	\$22.500.000	NO	Por definir	En Terreno y Bodega Lo Espejo

Tabla 31: Inversión Capacitación requerida por SERCON

CAPACITACIONES	MODALIDAD	CANTIDAD PROFESIONALES	MONTO CAPACITACIÓN CLP ¹⁹	AÑOS REQUERIDOS	TOTAL CLP	CANDIDATO
Electromovilidad	Subcontrato Externo	2	\$2.000.000	2	\$4.000.000	ABB, Ministerio Energía, etc.
Capacitación Certificación PMP	Subcontrato Externo	2	\$2.000.000	1	\$2.000.000	PMI Institute
Capacitación PRESTO	Subcontrato Externo	1	\$1.500.000	1	\$1.500.000	PRESTO/AMINFO
Capacitación MS Project	Subcontrato Externo	2	\$2.000.000	1	\$2.000.000	PMI institute
Asesoría Campaña Marketing y Publicidad	Subcontrato Externo	General	\$5.000.000	2	\$10.000.000	CES
Auditor Certificación ISO 9000	Subcontrato Externo	General	\$10.000.000	2	\$20.000.000	PROQ

¹⁹ Montos aproximados y redondeados de cotizaciones referenciales Internet.

Tabla 32: Inversión Softwares requerida por SERCON

SOFTWARES	INSTITUCIÓN	CANTIDAD USUARIOS	MONTO ANUALIDAD CLP ²⁰	AÑOS REQUERIDOS	TOTAL CLP
Software Remuneraciones (DEFONTANA)	DEFONTANA	1	\$1.884.307	4	\$7.537.229
Software Presupuestos (PRESTO)	PRESTO	1	\$824.547	5	\$4.122.737
Plataforma Control Documental y Gestión de Proyectos (ACONEX)	ORACLE	1	\$24.000.000	3	\$72.000.000
AUTOCAD 2022	AUTODESK	2	\$4.218.614	5	\$21.093.072
MICROSOFT OFFICE 365 FAMILIA (BÁSICO)	Microsoft	Todos	\$3.300.000	5	\$16.500.000
MICROSOFT PROJECT	Microsoft	2	\$958.776	5	\$4.793.880

Tabla 33: Inversión Oficinas requerida por SERCON

OFICINA CENTRAL	MODALIDAD	CANTIDAD USUARIOS	UNITARIO CLP	TOTAL ANUALIDAD CLP
Arriendo Oficinas (Labores Administrativas) / Alternativa: Virtual	Arriendo	13	\$1.000.000	\$12.000.000
Mobiliario (Escritorio Completo Mesa y Silla)	Compra	13	\$750.000	\$9.750.000
Impresora	Compra	1	\$200.000	\$200.000
Escáner y Proyector	Compra	1	\$200.000	\$200.000
Notebook y/o Laptop	Compra	13	\$250.000	\$3.250.000

²⁰ Montos aproximados y redondeados de cotizaciones referenciales Internet.

Anexo N°6 : Evolución Anual Organigramas Plan Estratégico Corporativo

Figura 37: Organigrama proyectado Año 1

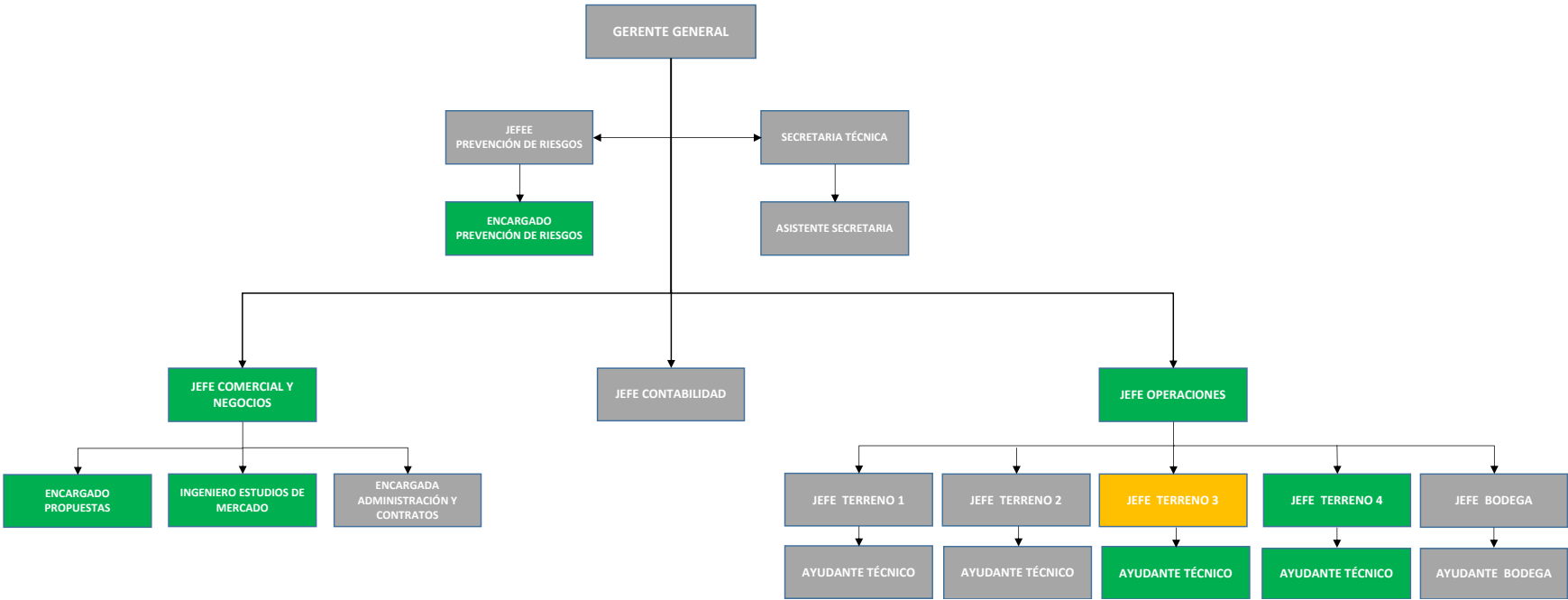


Figura 38: Organigrama proyectado Año 2

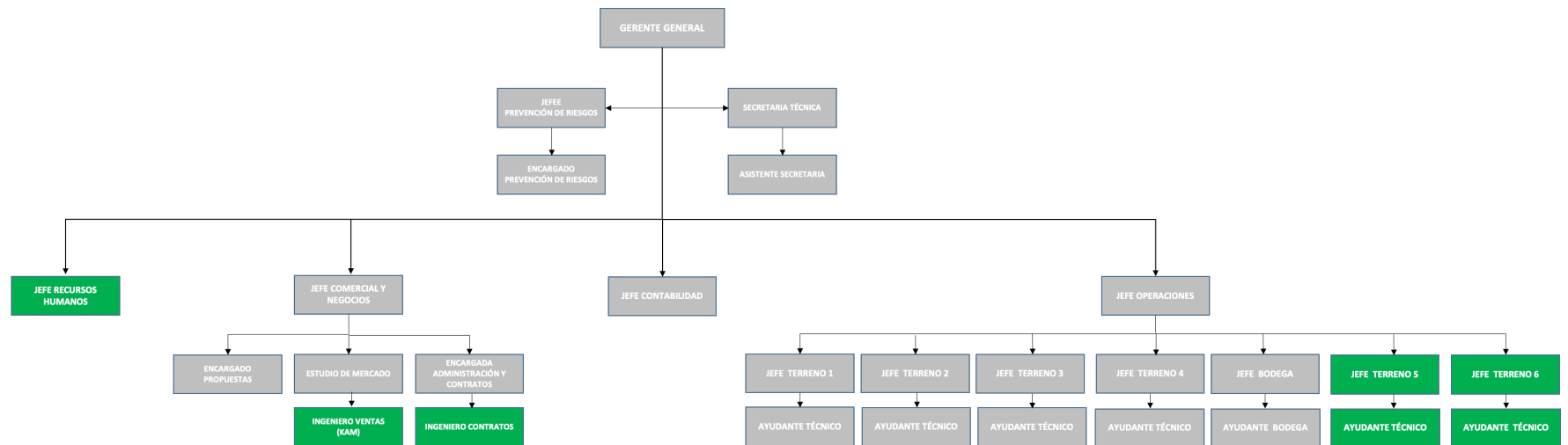


Figura 39: Organigrama proyectado Año 3

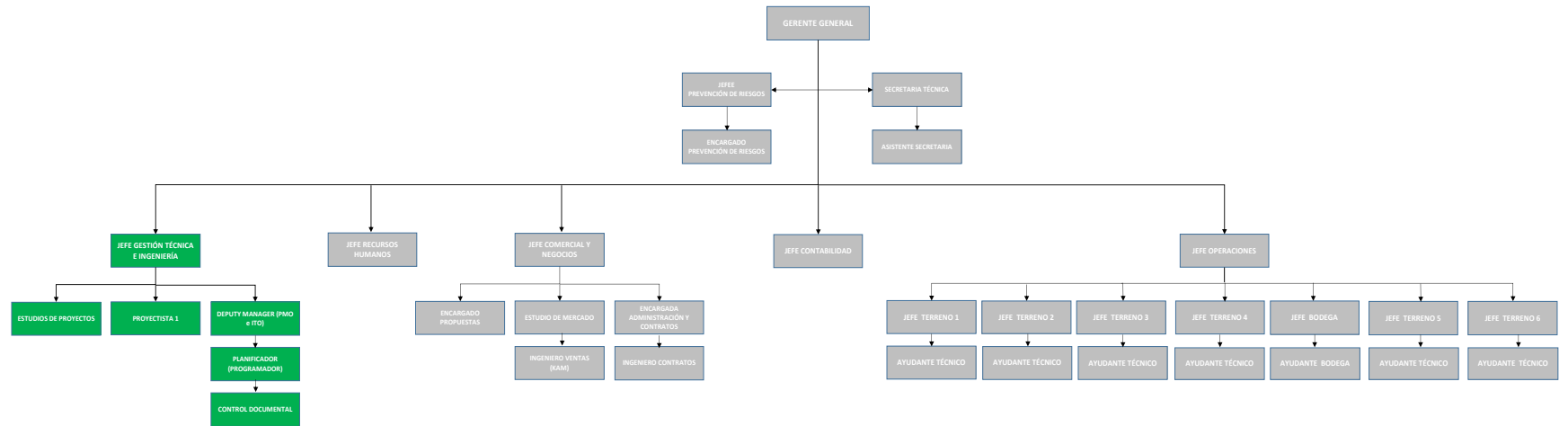


Figura 40: Organigrama proyectado Año 4

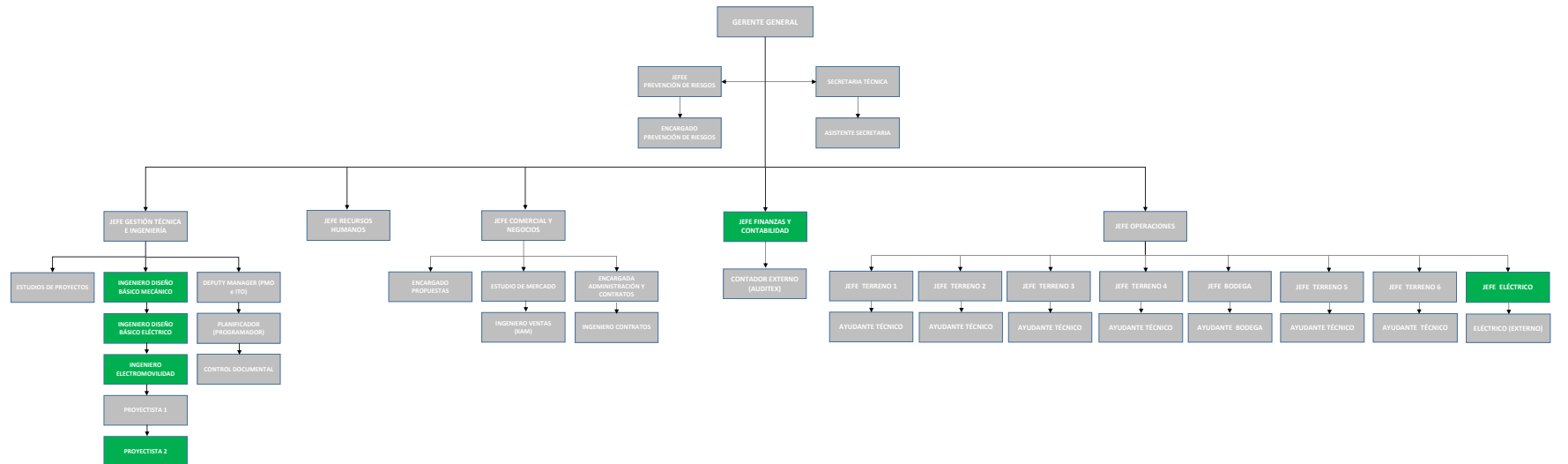
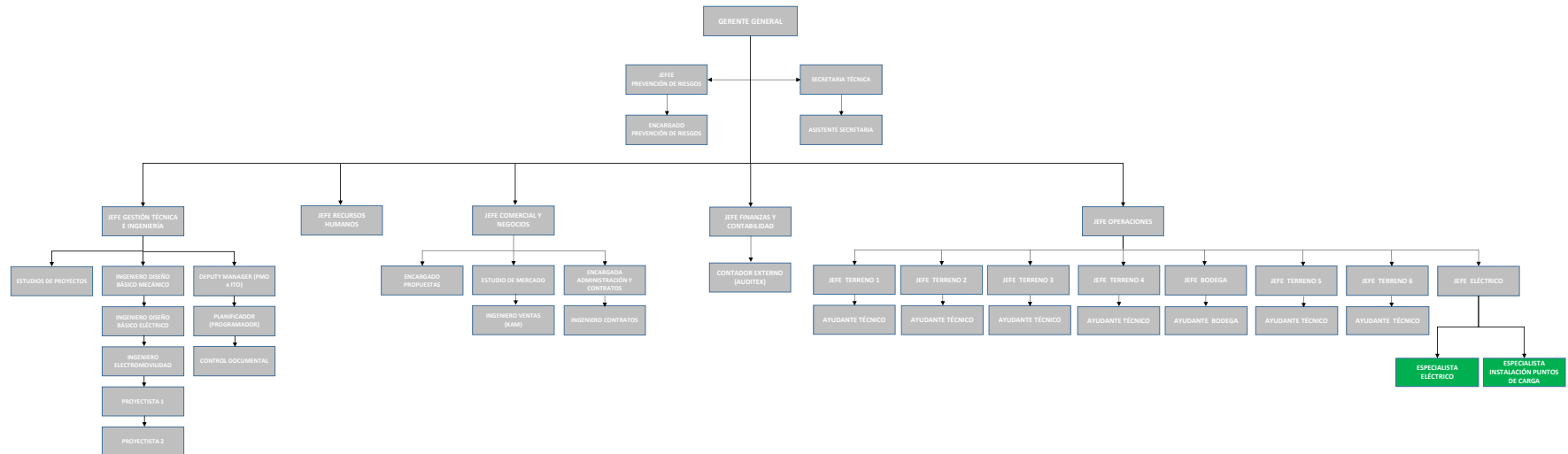


Figura 41: Organigrama proyectado Año 5



Anexo N°7 : Estrategias de Venta Anual

Tabla 34: Estrategia Ventas Año N°1

SERVICIO	ESTRATEGIA	REFERENCIA SERVICIO	MONTO CONTRATO SERVICIO UNITARIO ANUAL	GASTOS REQUERIDOS		OBSERVACIÓN	POSIBLES CLIENTES	CANTIDAD PROYECTADA ADJUDICACIÓN	% PROBABILIDAD AUMENTO CLIENTES	SU C
				CONCEPTO						
CONSTRUCCIÓN y AMPLIACIÓN ESTACIONES DE SERVICIO FULL EPC	Aumentar Ventas en un 50%, aumentando cantidad de clientes y estructura organizacional	Ver Punto 4.7.6.3 del documento	\$401.998.374	Actual Organización SERCON		EMPRESA ACTUAL	ENEX COPEC PETROBRAS YPF Empresas de Transportes Mineras	GL <i>(En función del aumento de ventas según rendimiento SERCON)</i>	75%	
				Jefe Operaciones Combustibles		GG de la empresa				
				Técnico Mecánico 1		GG de la empresa				
				Ayudante 1		GG de la empresa				
				Prevencionista de Riesgos		GG de la empresa				

Tabla 35: Estrategia Ventas Año N°2

SERVICIO	ESTRATEGIA	REFERENCIA A SERVICIO	MONTO CONTRATO SERVICIO UNITARIO	GASTOS REQUERIDOS				OBSERVACIÓN	POSIBLES CLIENTES	CANTIDAD PROYECTADA ADJUDICACIÓN	% PROBABILIDAD AUMENTO CLIENTES
				CONCEPTO	UNITARIO UF	UNITARIO CLP	TOTAL				
CONSTRUCCIÓN N y AMPLIACIÓN ESTACIONES DE SERVICIO FULL EPC	Aumentar Ventas en un 100%, aumentando cantidad de clientes y estructura organizacional	Ver Punto 4.7.6.3 del documento	\$803.996.74 8	Actual Organización SERCON	-	-	-	EMPRESA ACTUAL	ENEX COPEC PETROBRAS YPF Empresas de Transportes Mineras	1	75%
				Jefe Operaciones Combustibles	-	-	-	GG de la empresa			
				Técnico Mecánico 1	-	-	-	GG de la empresa			
				Técnico Mecánico 2	-	-	-	GG de la empresa			
				Técnico Mecánico 3	-	-	-	GG de la empresa			

				Ayudante 1	-	-	-	GG de la empresa			
				Ayudante 2	-	-	-	GG de la empresa			
				Técnico Eléctrico 1	-	-	-	GG de la empresa			
				Prevencionista de Riesgos	-	-	-	GG de la empresa			

SERVICIO	ESTRATEGIA	REFERENCIA SERVICIO	MONTOS CONTRATO SERVICIO UNITARIO	GASTOS REQUERIDOS				OBSERVACIÓN	ESPERADA DE SERVICIOS		POSIBLES CLIENTES
				CONCEPTO	UNITARIO UF	UNITARIO CLP	TOTAL		MESES	DÍAS	
PMO (Oficina de Proyectos)	Entrar al mercado	CGE	\$249.153.043	Deputy Manager	-	-	-	GG de la empresa	24	720	COPEC PETROBRAS YPF Mineras CGE (Fusión con SAESA (Fusión con SGE) CHILQUINTA (Fusión con SGE)
				Programador	-	-	-	GG de la empresa			
				Control Document	-	-	-	GG de la empresa			
CONSTRUCCIÓN y AMPLIACIÓN ESTACIONES DE SERVICIO FULL EPC	Aumentar Ventas e incluir Contraparte Ingeniería e Instalación Eléctrica completa	Ver Punto 4.7.6.3 del documento	\$803.996.748	Actual Organización SERCON	-	-	-	EMPRESA ACTUAL	12	360	ENEX COPEC PETROBRAS YPF Empresas de Transportes Mineras
				Jefe Operaciones Combustibles	-	-	-	GG de la empresa			
				Técnico Mecánico 1	-	-	-	GG de la empresa			
				Técnico Mecánico 2				GG de la empresa			
				Técnico Mecánico 3				GG de la empresa			
				Ayudante 1				GG de la empresa			
				Ayudante 2				GG de la empresa			
				Técnico Eléctrico 1	-	-	-	GG de la empresa			
				Prevencionista de Riesgos	-	-	-	GG de la empresa			
COMBUSTIBLES											
INGENIERÍA CONCEPTUAL (ASESORÍA TÉCNICA)	Entrar al mercado	Ver Anexo Cálculo Servicios de Ingeniería	\$127.980.000	Jefe Área Gestión Técnica e Ingeniería	-	-	-	GG de la empresa	12	360	ENEX COPEC PETROBRAS YPF Mineras Empresa de Transportes Pequeños Distribuidores
				Ingeniero Estudios	-	-	-	GG de la empresa			
				Proyectista Técnico 1	-	-	-	GG de la empresa			

SERVICIO	ESTRATEGIA	REFERENCIA SERVICIO	MONTOS CONTRATO SERVICIO UNITARIO	GASTOS REQUERIDOS				OBSERVACIÓN	ESPERADA DE SERVICIOS		
				CONCEPTO	UNITARIO UF	UNITARIO CLP	TOTAL		MESES	DÍAS	
PMO (Oficina de Proyectos)	Entrar al mercado	CGE	\$249.153.043	Deputy Manager	-	-	-	GG de la empresa	24	730	F C S C C
				Programador	-	-	-	GG de la empresa			
				Control Documental	-	-	-	GG de la empresa			
CONSTRUCCIÓN y AMPLIACIÓN ESTACIONES DE SERVICIO FULL EPC	Aumentar Ventas e incluir Contraparte Ingeniería e Instalación Eléctrica completa	Ver Punto 4.7.6.3 del documento	\$803.996.748	Actual Organización SERCON	-	-	-	EMPRESA ACTUAL	12	360	F E T
				Jefe Operaciones Combustibles	-	-	-	GG de la empresa			
				Técnico Mecánico 1	-	-	-	GG de la empresa			
				Técnico Mecánico 2				GG de la empresa			
				Técnico Mecánico 3				GG de la empresa			
				Ayudante 1				GG de la empresa			
				Ayudante 2				GG de la empresa			
				Técnico Eléctrico 1	-	-	-	GG de la empresa			
				Prevencionista de Riesgos	-	-	-	GG de la empresa			
COMBUSTIBLES											
Ingeniería Básica Mecánica	Entrar al mercado	Ver Anexo Cálculo Servicios de Ingeniería	\$696.060.000	Jefe Área Gestión Técnica e Ingeniería	-	-	-	GG de la empresa	12	360	F T D
				Ingeniero de Diseño Básico Combustibles	-	-	-	GG de la empresa			
				Proyectista Técnico 1	-	-	-	GG de la empresa			
				Subcontratos	400	\$37.200.000	\$446.400.000	Subcontrato			
Ingeniería Básica Eléctrica	Entrar al mercado	Ver Anexo Cálculo Servicios de Ingeniería	\$295.920.000	Jefe Área Gestión Técnica e Ingeniería	-	-	-	GG de la empresa	12	360	F
				Ingeniero de Diseño Básico	-	-	-	GG de la			

SERVICIO	ESTRATEGIA	SERVICIO	SERVICIO UNITARIO	CONCEPTO	UNITARIO UF	UNITARIO CLP	TOTAL	OBSERVACION	MESES	DÍAS	SERVICIOS
				Proyectista Técnico 2	-	-	-	GG de la empresa			T
				Subcontratos	100	\$9.300.000	\$111.600.000	Subcontrato			D
Ingenieria Conceptual (Asesorías Técnicas)	Entrar al mercado	Ver Anexo Cálculo Servicios de Ingeniería	\$127.980.000	Jefe Área Gestión Técnica e Ingeniería	-	-	-	GG de la empresa	12	360	R
				Ingeniero Estudios	-	-	-	GG de la empresa			R
				Proyectista Técnico 1	-	-	-	GG de la empresa			T
ELECTRICIDAD y ELECTROMOVILIDAD											
Ingeniería Conceptual (Valorización y Solución Técnica)	Entrar al mercado	Ver Anexo Cálculo Servicios de Ingeniería (Electromovilidad)	\$326.880.000	Jefe Área Gestión Técnica e Ingeniería	-	-	-	GG de la empresa	12	360	R
				Ingeniero Estudios	-	-	-	GG de la empresa			R
				Proyectista Técnico 2	-	-	-	GG de la empresa			T
				Subcontratos	450	\$13.950.000	\$167.400.000	Subcontrato			D

SERVICIO	ESTRATEGIA	REFERENCIA SERVICIO	MONTOS CONTRATO SERVICIO UNITARIO	GASTOS REQUERIDOS				OBSERVACIÓN	ESPERADA DE SERVICIOS	
				CONCEPTO	UNITARIO UF	UNITARIO CLP	TOTAL		MESES	DÍAS
PMO (Oficina de Proyectos)	Entrar al mercado	CGE	\$249.153.043	Deputy Manager	-	-	-	GG de la empresa	24	720
				Programador	-	-	-	GG de la empresa		
				Control Documental	-	-	-	GG de la empresa		
ITO (Inspección Técnica de Obras)	Entrar al mercado	Informe Técnico Comisión Nacional de Energía (Valorizaciones SGE Energía)	\$224.000.000	Jefe ITO (Deputy)	-	-	-	GG de la empresa	12	360
				Ayudante ITO	-	-	-	GG de la empresa		
				Encargado OO.CC	-	\$2.500.000	\$15.000.000	Subcontrato		
				Encargado Montajes	-	\$2.500.000	\$15.000.000	Subcontrato		
				Prevencionista de Riesgos	-	-	-	GG de la empresa		
				Topógrafo	-	\$1.500.000	\$3.000.000	Subcontrato		
				Camionetas (Leasing)	-	\$100.000	\$18.000.000	Arriendo		
				Bencina	-	\$40.000	\$7.200.000	Compra		
				Alojamiento (Departamento Común)	-	\$1.000.000	\$12.000.000	Arriendo (depto incluye todo)		
CONSTRUCCIÓN y AMPLIACIÓN ESTACIONES DE SERVICIO FULL EPC	Aumentar Ventas e incluir Contraparte Ingeniería e Instalación Eléctrica completa	Ver Punto 4.7.6.3 del documento	\$803.996.748	Actual Organización SERCON	-	-	-	EMPRESA ACTUAL	12	360
				Jefe Operaciones Combustibles	-	-	-	GG de la empresa		
				Técnico Mecánico 1	-	-	-	GG de la empresa		
				Técnico Mecánico 2				GG de la empresa		
				Técnico Mecánico 3				GG de la empresa		
				Ayudante 1				GG de la empresa		
				Ayudante 2				GG de la empresa		
				Técnico Eléctrico 1	-	-	-	GG de la empresa		
				Prevencionista de Riesgos	-	-	-	GG de la empresa		

SERVICIO	ESTRATEGIA	SERVICIO	SERVICIO UNITARIO	CONCEPTO	UNITARIO UF	UNITARIO CLP	TOTAL	N	MESES	DÍAS
Ingeniería Básica Mecánica	Entrar al mercado	Ver Anexo Cálculo Servicios de Ingeniería	\$696.060.000	Jefe Área Gestión Técnica e Ingeniería	-	-	-	GG de la empresa	12	360
				Ingeniero de Diseño Básico Combustibles	-	-	-	GG de la empresa		
				Proyectista Técnico 1	-	-	-	GG de la empresa		
				Subcontratos	400	\$37.200.000	\$446.400.000	Subcontrato		
Ingeniería Básica Eléctrica	Entrar al mercado	Ver Anexo Cálculo Servicios de Ingeniería	\$295.920.000	Jefe Área Gestión Técnica e Ingeniería	-	-	-	GG de la empresa	12	360
				Ingeniero de Diseño Básico Electricidad	-	-	-	GG de la empresa		
				Proyectista Técnico 2	-	-	-	GG de la empresa		
				Subcontratos	100	\$9.300.000	\$111.600.000	Subcontrato		
Ingeniería Conceptual (Asesorías Técnicas)	Entrar al mercado	Ver Anexo Cálculo Servicios de Ingeniería	\$127.980.000	Jefe Area Gestión Técnica e Ingeniería	-	-	-	GG de la empresa	12	360
				Ingeniero Estudios	-	-	-	GG de la empresa		
				Proyectista Técnico 1	-	-	-	GG de la empresa		
ELECTRICIDAD y ELECTROMOVILIDAD										
Ingeniería Conceptual (Valorización y Solución Técnica)	Entrar al mercado	Ver Anexo Cálculo Servicios de Ingeniería (Electromovilidad)	\$326.880.000	Jefe Área Gestión Técnica e Ingeniería	-	-	-	GG de la empresa	12	360
				Ingeniero Estudios	-	-	-	GG de la empresa		
				Proyectista Técnico 2	-	-	-	GG de la empresa		
				Subcontratos	450	\$13.950.000	\$167.400.000	Subcontrato		
Instalación Puntos de Carga	Entrar al mercado	Ver Anexo Cálculo Servicios de Ingeniería (Electromovilidad)	\$130.356.500	Jefe Operaciones Combustible y Electricidad	-	-	-	GG de la empresa	12	360
				Técnico Eléctrico 2	-	-	-	GG de la empresa		
				Jefe Área Gestión Técnica e Ingeniería	-	-	-	GG de la empresa		

SERVICIO	ESTRATEGIA	SERVICIO	SERVICIO UNITARIO	CONCEPTO	UNITARIO UF	UNITARIO CLP	TOTAL	N	MESES	DÍAS
				Proyectista Técnico 2	-	-	-	GG de la empresa		
				Suministro Cargador	-	-	\$41.250.000	Compra Suministro Cargador		

Anexo N°8: Estrategias de Gastos Anuales

Tabla 39: Estrategia Gastos Organizacionales Anuales Año 1

AREA	SUB-AREA	PROFESIONAL	EXPERIENCIA	PROFESIÓN/PERFIL
NEGOCIOS Y COMERCIAL	LÍDER	Jefe Área Comercial y Negocios	> 5 años	Ingeniero Comercial
	COMERCIAL Y CONTRATOS	Encargado de Propuestas (Combustible y Electricidad)	> 1 año	Ingeniería Administración / Equivalente
	NEGOCIOS	Ingeniero Estudio de Mercados	> 1 año	Ingeniero Ejecución Industrial
OPERACIONES	LÍDER	Jefe Operaciones Combustible y Electricidad	> 5 años	Constructor Civil
	COMBUSTIBLES	Técnico Mecánico 1	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial
		Ayudante Mecánico 1	> 1 año	Técnico
	SEGURIDAD	Prevencionista de Riesgos	> 3 años	Ingeniero Prevencionista

Tabla 40: Estrategia Capacitaciones Año 1

CAPACITACIONES Y/O SERVICIO EXTERNO	MODALIDAD	CANTIDAD	CANDIDATO	OBSERVACIONES
PRESTO	Capacitación	1	PRESTO	Softwares Presupuestos para generación de propuestas económicas
MARKETING Y PUBLICIDAD	Subcontrato Externo	GL	CES	Definición de Estrategia de Marketing y Presentación Servicios

Tabla 41: Estrategia Implementación de Software Año 1

SOTWARES	PROVEEDOR	CANTIDAD USUARIOS	OBSERVACIONES
PRESTO (Presupuestos y Propuestas)	PRESTO	1	Software para generación de propuestas económicas- Pago de Anualidad
Software Básicos Proyectos (AUTOCAD, Microsof Project)	MICROSOFT y AUTODESK	GL	Software básico para trabajo en proyectos- Pago de Anualidad

Tabla 42: Estrategia Gastos Organizacionales Anuales Año 2

AREA	SUB-AREA	PROFESIONAL	EXPERIENCIA	PROFESIÓN/PERFIL
RECURSOS HUMANOS	N/E	Jefe RR.HH	> 5 años	Ingeniero Comercial
NEGOCIOS Y COMERCIAL	LÍDER	Jefe Área Comercial y Negocios	> 5 años	Ingeniero Comercial
	COMERCIAL Y CONTRATOS	Encargado de Propuestas (Combustible y Electricidad)	> 1 año	Ingeniería Administración
		Ingeniero Contratos y Compras	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial
	NEGOCIOS	Ingeniero Estudio de Mercados	> 1 año	Ingeniero Ejecución Industrial
		Ingeniero Ventas (Tipo KAM)	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial
OPERACIONES	LÍDER	Jefe Operaciones Combustible y Electricidad	> 5 años	Constructor Civil
	COMBUSTIBLES	Técnico Mecánico 1	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial
		Técnico Mecánico 2	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial
		Técnico Mecánico 3	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial
		Ayudante Mecánico 1	> 1 año	Técnico
		Ayudante Mecánico 2	> 1 año	Técnico
	SEGURIDAD	Prevencionista de Riesgos	> 3 años	Ingeniero Prevencionista

Tabla 43: Estrategia Capacitaciones Año 2

CAPACITACIONES Y/O SERVICIO EXTERNO	MODALIDAD	CANTIDAD	CANDIDATO	OBSERVACIONES
MARKETING Y PUBLICIDAD	Subcontrato Externo	GL	CES	Implementación de Estrategia

Tabla 44: Estrategia Software Año 2

SOFTWARES	PROVEEDOR	INSTITUCIÓN	CANTIDAD USUARIOS	OBSERVACIONES
Software Remuneraciones (DEFONTANA)	DEFONTANA	Subcontrato Externo	1	Incorporación Área de RR.HH
Software Presupuestos (PRESTO)	PRESTO	Subcontrato Externo	1	Anualidad
Software Básicos Proyectos (AUTOCAD, Microsoft Office, Microsoft Project)	MICROSOFT y AUTODESK	Subcontrato Externo	GL	Anualidad

Tabla 45: Arriendo Oficinas Equipadas Año 2

OFICINA CENTRAL	MODALIDAD	CANTIDAD
Arriendo Oficinas (Labores Administrativas) / Alternativa: Virtual	Arriendo	GL ²¹
Mobiliario (Escritorio Completo Mesa y Silla)	Compra	5
Impresora e Insumos	Compra	1
Escáner y Proyector	Compra	1
Notebook (o Laptop)	Compra	5

²¹ Capacidad para 13 profesionales.

Tabla 46: Estrategia Gastos Organizacionales Anuales Año 3

AREA	SUB-AREA	PROFESIONAL	EXPERIENCIA	PROFESIÓN/PERFIL
RECURSOS HUMANOS	N/E	Jefe RR.HH	> 5 años	Ingeniero Comercial
GESTIÓN TÉCNICA	LÍDER	Jefe Área Gestión Técnica e Ingeniería	> 5 años	Ingeniero Industrial
	ESTUDIOS PROYECTOS	Ingeniero Estudios (Combustible y Electricidad)	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial
	INGENIERÍA	Proyectista 1	> 1 año	Proyectista Ingeniero
	GESTIÓN PROYECTOS (PMO E ITO)	Deputy Manager (Gestión PMO e ITO)	> 3 años	Constructor Civil
		Programador	> 3 años	Técnico Construcción
		Control Documental	> 1 año	Secretaria Técnica
NEGOCIOS Y COMERCIAL	LÍDER	Jefe Área Comercial y Negocios	> 5 años	Ingeniero Comercial
	COMERCIAL Y CONTRATOS	Encargado de Propuestas (Combustible y Electricidad)	> 1 año	Ingeniería Administración
		Ingeniero Contratos y Compras	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial
	NEGOCIOS	Ingeniero Estudio de Mercados	> 1 año	Ingeniero Ejecución Industrial
		Ingeniero Ventas (Tipo KAM)	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial
OPERACIONES	LÍDER	Jefe Operaciones Combustible y Electricidad	> 5 años	Constructor Civil
	COMBUSTIBLES	Técnico Mecánico 1	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial
		Técnico Mecánico 2	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial
		Técnico Mecánico 3	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial
		Ayudante Mecánico 1	> 1 año	Técnico
		Ayudante Mecánico 2	> 1 año	Técnico
	SEGURIDAD	Prevencionista de Riesgos	> 3 años	Ingeniero Prevencionista

Tabla 47: Estrategia Capacitaciones Año 3

CAPACITACIONES	MODALIDAD	CANTIDAD USUARIOS	CANDIDATO	OBSERVACIONES
Capacitación Certificación PMP	Subcontrato Externo	2	PMI Institute	Importante para Deputy Manager y Equipo PMO
Capacitación MS Project	Subcontrato Externo	2	Office	Importante para Programador y Equipo PMO

Tabla 48: Estrategia Software Año 3

SOFTWARES	PROVEEDOR	INSTITUCIÓN	CANTIDAD USUARIOS	OBSERVACIONES
Software Remuneraciones (DEFONTANA)	DEFONTANA	Subcontrato Externo	1	Anualidad
Software Presupuestos (PRESTO)	PRESTO	Subcontrato Externo	1	Anualidad
Plataforma Control Documental y Gestión de Proyectos (ACONEX)	ACONEX	Subcontrato Externo	GL	Anualidad
Software Básicos Proyectos (AUTOCAD, Microsoft Project)	MICROSOFT Y AUTODESK	Subcontrato Externo	GL	Anualidad

Tabla 49: Arriendo Oficinas Equipadas Año 3

OFICINA CENTRAL	MODALIDAD	CANTIDAD
Arriendo Oficinas (Labores Administrativas) / Alternativa: Virtual	Arriendo	GL ²²
Mobiliario (Escritorio Completo Mesa y Silla)	Compra	9
Impresora e Insumos	Compra	1
Escáner y Proyector	Compra	1
Notebook (o Laptop)	Compra	9

²² Capacidad para 13 profesionales.

Tabla 50: Estrategia Gastos Organizacionales Anuales Año 4

AREA	SUB-AREA	PROFESIONAL	EXPERIENCIA	PROFESIÓN/PERFIL
RECURSOS HUMANOS	N/E	Jefe RR.HH	> 5 años	Ingeniero Comercial
FINANZAS	N/E	Jefe Finanzas y Presupuestos	> 5 años	Ingeniero Comercial
GESTIÓN TÉCNICA	LÍDER	Jefe área Gestión Técnica e Ingeniería	> 5 años	Ingeniero Industrial
	ESTUDIOS PROYECTOS	Ingeniero Estudios (Combustible y Electricidad)	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial
	INGENIERÍA	Ingeniero de Diseño Básico Combustibles	> 3 años	Ingeniero Mecánico
		Ingeniero de Diseño Básico Electricidad	> 3 años	Ingeniero Eléctrico
		Ingeniero de Diseño Básico Electricidad - Electromovilidad	> 3 años	Ingeniero Eléctrico
		Proyectista 1	> 1 año	Proyectista Ingeniero
		Proyectista 2	> 1 año	Proyectista Ingeniero
	GESTIÓN PROYECTOS (PMO E ITO)	Deputy Manager (Gestión PMO e ITO)	> 3 años	Constructor Civil
		Programador	> 3 años	Técnico Construcción
		Control Documental	> 1 año	Secretaria Técnica
NEGOCIOS Y COMERCIAL	LÍDER	Jefe Área Comercial y Negocios	> 5 años	Ingeniero Comercial
	COMERCIAL Y CONTRATOS	Encargado de Propuestas (Combustible y Electricidad)	> 1 año	Ingeniería Administración
		Ingeniero Contratos y Compras	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial

OPERACIONES	NEGOCIOS	Ingeniero Estudio de Mercados	> 1 año	Ingeniero Ejecución Industrial
		Ingeniero Ventas (Tipo KAM)	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial
	LÍDER	Jefe Operaciones Combustible y Electricidad	> 5 años	Constructor Civil
	COMBUSTIBLES	Técnico Mecánico 1	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial
		Técnico Mecánico 2	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial
		Técnico Mecánico 3	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial
		Ayudante Mecánico 1	> 1 año	Técnico
		Ayudante Mecánico 2	> 1 año	Técnico
	ELECTRICIDAD	Técnico Eléctrico 1	> 1 año	Técnico Electricidad
	SEGURIDAD	Prevencionista de Riesgos	> 3 años	Ingeniero Prevencionista

Tabla 51: Estrategia Capacitaciones Año 4

CAPACITACIONES	MODALIDAD	CANTIDAD USUARIOS	CANDIDATO	OBSERVACIONES
Electromovilidad	Subcontrato Externo	2	ABB, Ministerio de Energía, etc.	Para profesionales de ingeniería
Auditor Certificación ISO 9000	Subcontrato Externo	GL	PROQ	Gestión de Calidad de la empresa. (Primera Etapa para certificación)

Tabla 52: Estrategia Software Año 4

SOFTWARES	PROVEEDOR	INSTITUCIÓN	CANTIDAD USUARIOS	OBSERVACIONES
Software Remuneraciones (DEFONTANA)	DEFONTANA	Subcontrato Externo	1	Anualidad
Software Presupuestos (PRESTO)	PRESTO	Subcontrato Externo	1	Anualidad
Plataforma Control Documental y Gestión de Proyectos (ACONEX)	ACONEX	Subcontrato Externo	GL	Anualidad
Software Básicos Proyectos (AUTOCAD, Microsoft Project)	MICROSOFT Y AUTODESK	Subcontrato Externo	GL	Anualidad

Tabla 53: Arriendo Oficinas Equipadas Año 4

OFICINA CENTRAL	MODALIDAD	CANTIDAD
Arriendo Oficinas (Labores Administrativas) / Alternativa: Virtual	Arriendo	GL ²³
Mobiliario (Escritorio Completo Mesa y Silla)	Compra	13
Impresora e Insumos	Compra	1
Escáner y Proyector	Compra	1
Notebook (o Laptop)	Compra	13

Tabla 54: Estrategia Gastos Organizacionales Anuales Año 5

AREA	SUB-AREA	PROFESIONAL	EXPERIENCIA	PROFESIÓN/PERFIL
RECURSOS HUMANOS	N/E	Jefe RR.HH	> 5 años	Ingeniero Comercial
FINANZAS	N/E	Jefe Finanzas y Presupuestos	> 5 años	Ingeniero Comercial
GESTIÓN TÉCNICA	LÍDER	Jefe Área Gestión Técnica e Ingeniería	> 5 años	Ingeniero Industrial
	ESTUDIOS PROYECTOS	Ingeniero Estudios (Combustible y Electricidad)	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial
	INGENIERÍA	Ingeniero de Diseño Básico Combustibles	> 3 años	Ingeniero Mecánico
		Ingeniero de Diseño Básico Electricidad	> 3 años	Ingeniero Eléctrico
		Ingeniero de Diseño Básico Electricidad - Electromovilidad	> 3 años	Ingeniero Eléctrico

²³ Capacidad para 13 profesionales.

AREA	SUB-AREA	PROFESIONAL	EXPERIENCIA	PROFESIÓN/PERFIL
		Proyectista 1	> 1 año	Proyectista Ingeniero
		Proyectista 2	> 1 año	Proyectista Ingeniero
	GESTIÓN PROYECTOS (PMO E ITO)	Deputy Manager (Gestión PMO e ITO)	> 3 años	Constructor Civil
		Programador	> 3 años	Técnico Construcción
		Control Documental	> 1 año	Secretaría Técnica
NEGOCIOS Y COMERCIAL	LÍDER	Jefe Área Comercial y Negocios	> 5 años	Ingeniero Comercial
	COMERCIAL Y CONTRATOS	Encargado de Propuestas (Combustible y Electricidad)	> 1 año	Ingeniería Administración
		Ingeniero Contratos y Compras	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial
	NEGOCIOS	Ingeniero Estudio de Mercados	> 1 año	Ingeniero Ejecución Industrial
		Ingeniero Ventas (Tipo KAM)	> 3 años	Ingeniero Ejecución Industrial
OPERACIONES	LÍDER	Jefe Operaciones Combustible y Electricidad	> 5 años	Constructor Civil
	COMBUSTIBLES	Técnico Mecánico 1	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial
		Técnico Mecánico 2	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial
		Técnico Mecánico 3	> 3 años	Técnico Mecánica Industrial
		Ayudante Mecánico 1	> 1 año	Técnico
		Ayudante Mecánico 2	> 1 año	Técnico
	ELECTRICIDAD	Técnico Eléctrico 1	> 1 año	Técnico Electricidad
		Técnico Eléctrico 2 (Electromovilidad)	> 1 año	Técnico Electricidad
	SEGURIDAD	Prevencionista de Riesgos	> 3 años	Ingeniero Prevencionista

Tabla 55: Estrategia Capacitaciones Año 5

CAPACITACIONES	MODALIDAD	CANTIDAD USUARIOS	CANDIDATO	OBSERVACIONES
Electromovilidad	Subcontrato Externo	2	ABB, Ministerio de Energía, etc.	Para profesionales de ingeniería
Auditor Certificación ISO 9000	Subcontrato Externo	GL	PROQ	Gestión de Calidad de la empresa. (Primera Etapa para certificación)

Tabla 56: Estrategia Software Año 5

SOFTWARES	PROVEEDOR	INSTITUCIÓN	CANTIDAD USUARIOS	OBSERVACIONES
Software Remuneraciones (DEFONTANA)	DEFONTANA	Subcontrato Externo	1	Anualidad
Software Presupuestos (PRESTO)	PRESTO	Subcontrato Externo	1	Anualidad
Plataforma Control Documental y Gestión de Proyectos (ACONEX)	ACONEX	Subcontrato Externo	GL	Anualidad
Software Básicos Proyectos (AUTOCAD, Microsoft Project)	MICROSOFT Y AUTODESK	Subcontrato Externo	GL	Anualidad

Tabla 57: Arriendo Oficinas Equipadas Año 5

OFICINA CENTRAL	MODALIDAD	CANTIDAD
Arriendo Oficinas (Labores Administrativas) / Alternativa: Virtual	Arriendo	GL ²⁴
Mobiliario (Escritorio Completo Mesa y Silla)	Compra	13
Impresora e Insumos	Compra	1
Escáner y Proyector	Compra	1
Notebook (o Laptop)	Compra	13

²⁴ Capacidad para 13 profesionales.

Anexo N°9: Resumen Planificación Ventas y Costos Implementación Plan Estratégico

Tabla 58: Comportamiento esperado años posteriores.

AÑO	VENTAS E INTENCIÓN ANUAL	INVERSIONES Y DEFINICIONES GENERALES	PROYECTOS ESTRATÉGICO ASOCIADOS
1	Aumento a un 50% de las ventas proyectadas y asociadas al rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible)	1. Generación de documento formal plan estratégico de la empresa (Gerente General y Asesores). 2. Implementación del 50% de nueva Área Gestión Comercial y Negocios (Contratación Líder, Encargado de Propuesta y Encargado de Negocios – Estudio de Mercado) 3. Reforzamiento área de Operaciones actual, contratación líder/jefe del área operaciones. 4. Contratación de Prevencionista de riesgos Adicional. 5. Inicio y desarrollo de Plan de Marketing Estratégico. 6. Implementación de Softwares Básicos 7. Implementación de Software PRESTO (Presupuestos, para Área Comercial Propuestas).	Proyecto 1 Proyecto 2 Proyecto 3 Proyecto 6 Proyecto 7 Proyecto 9
2	Aumento a un 100% de las ventas proyectadas y asociadas al rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible)	1. Implementación Completa de área operaciones (parte combustibles). 2. Implementación Completa de área Gestión Comercial y Negocios. 3. Implementación Área Recursos Humanos 4. Termino implementación Campaña Marketing Estratégico. 5. Implementación Software Remuneraciones	Proyecto 1 Proyecto 2 Proyecto 3 Proyecto 6 Proyecto 7 Proyecto 9
3	1. Venta Parcial de servicios de PMO (Oficina de Proyectos) Combustible y Electricidad. 2. Continuidad Nivel de Venta de servicios rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible) 3. Venta de servicios ingeniería conceptual y asesoría técnica combustibles.	1. Implementación y creación parcial Área Gestión Técnica e Ingeniería. 2. Creación Oficina de Proyectos (PMO) 3. Capacitaciones Certificación PMP 4. Capacitaciones Programación Microsoft Project 5. Implementación Software Microsoft Project 6. Implementación Software AUTOCAD 7. Implementación Plataforma Control Documental y Gestión de Proyectos ACONEX 8. Anualidad Software Remuneraciones (DEFONTANA) y Presupuesto (PRESTO). 9. Arriendo y Equipamiento de Oficinas Administrativas.	Proyecto 1 Proyecto 2 Proyecto 4 Proyecto 6 Proyecto 7 Proyecto 8 Proyecto 9 Proyecto 10

AÑO	VENTAS E INTENCIÓN ANUAL	INVERSIONES Y DEFINICIONES GENERALES	PROYECTOS ESTRATÉGICO ASOCIADOS
4	1. Venta total proyectada de servicios PMO ofrecidos 2. Continuidad Nivel de Venta de servicios rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible) 3. Incorporación de servicios eléctricos básicos en área operaciones (estaciones de servicio de combustible) 4. Continuidad venta de servicios ingeniería conceptual. 5. Venta servicios de ingeniería básica combustibles y electricidad 6. Venta servicios de ingeniería conceptual electromovilidad y puntos de carga.	1. Implementación y creación total de Área Gestión Técnica e Ingeniería. 2. Capacitaciones Electromovilidad e Instalación Puntos de Carga. 3. Inicio Servicios de Auditoría Certificación ISO 9000. 4. Anualidades Pago Softwares y Plataformas totales requeridas. 5. Anualidades Arriendos y Equipamiento de Oficinas Administrativas.	Proyecto 4 Proyecto 5 Proyecto 6 Proyecto 7 Proyecto 8 Proyecto 9 Proyecto 10
5	1. Venta total de servicios asociados a Inspección Técnica de Obra (ITO). 2. Continuidad Nivel de Venta de servicios rubro actual (construcción, normalización y ampliación estaciones de servicio de combustible), incluyendo servicios de instalación eléctricas. 3. Continuidad de servicios ingeniería conceptual combustibles y electricidad. 4. Continuidad de servicios de ingeniería básica combustibles y electricidad. 5. Continuidad servicios de ingeniería conceptual electromovilidad. 6. Venta de servicios de instalación puntos de carga de vehículos eléctricos.	6. Implementación y creación de sub-área de operaciones enfocada específicamente a temas asociadas a electromovilidad e instalación de puntos de carga. 7. Continuación de Capacitaciones asociadas a Electromovilidad e Instalación Puntos de Carga. 8. Implementación Medidas establecidas en Auditoría del Año 4 - Certificación ISO 9000. 9. Anualidades Pago Softwares y Plataformas totales requeridas. 10. Anualidades Arriendos y Equipamiento de Oficinas Administrativas.	Proyecto 4 Proyecto 5 Proyecto 6 Proyecto 7 Proyecto 8 Proyecto 9 Proyecto 10

Anexo N°10: Evaluación de Costos Servicios de Ingeniería Conceptuales e Ingenierías Básicas

Tabla 59: Estimación Servicio Ingeniería Conceptual

INGENIERÍA CONCEPTUAL (ASESORIAS TÉCNICAS COMBUSTIBLES Y ELECTRICIDAD)	TIPO DOC	MES			UF TOTAL
		JEFE AREA	INGENIERO ESTUDIOS	PROYECTIST A	
		HH	HH	HH	
Informe Ingeniería Conceptual	.doc	2	18	-	25
Esquema Disposición General	.dwg	2	4	8	13
Cubicación Referencial	.xls	2	10	5	18
Presupuesto Referencial	.xls	2	18	-	25
Carta Gantt Referencial	.mpp / .xls	2	10	-	15
TOTAL HH SERCON		10	60	13	96
DURACIÓN PROMEDIO SERVICIO [MES]					0,5
UTILIDAD ADICIONAL (RIESGO Y CONTINGENCIA)					20%
TOTAL FINAL [UF]					115
CANTIDAD ING.CONCEPTUALES/MES					3

Tabla 60: Estimación Servicio Ingeniería Básica - Combustibles

INGENIERÍA BÁSICA ENTREGABLES - ESPECIALIDAD COMBUSTIBLES	TIPO DOC	MES			UF TOTAL	UF SUBCONTR ATO
		JEFE AREA	ESPECIALISTA	PROYECTISTA		
		HH	HH	HH		
Plano Disposición Planta y Corte General	.dwg	2	8	8	18	-
Planos Obras Civiles (Losa, Fundaciones y Canalizaciones) - Planta	.dwg	2	8	8	18	-
Planos Obras Civiles (Estanque) - Planta y Corte	.dwg	2	8	8	18	-
Estudio Mecánica de Suelos	.doc	2	2	-	5	250
Topografía (incluye plano terreno y curvas de nivel)	.doc/ .dwg	2	2	5	8	150
Especificaciones Técnicas Diseño y Construcción	.doc	2	8	-	13	-
Especificaciones Técnicas Suministros	.doc	2	8	-	13	-
Informe Descriptivo Ingeniería	.doc	2	8	-	13	-
Cubicaciones Referenciales	.xls	2	8	4	15	-
TOTAL HH SERCON		18	60	33	120	-

INGENIERÍA BÁSICA ENTREGABLES - ESPECIALIDAD COMBUSTIBLES	TIPO DOC	MES			UF TOTAL	UF SUBCONTR ATO
		JEFE AREA	ESPECIALISTA	PROYECTISTA		
		HH	HH	HH		
TOTAL SUBCONTRATOS					-	400
DURACIÓN PROMEDIO SERVICIO [MES]					1	
UTILIDAD ADICIONAL (RIESGO Y CONTINGENCIA)					20%	
TOTAL FINAL [UF]					624	
CANTIDAD ING.BASICAS/MES					3	

Tabla 61: Estimación Servicio Ingeniería Básica - Electricidad

INGENIERÍA BÁSICA ENTREGABLES - ESPECIALIDAD ELECTRICIDAD	TIPO DOC	MES			UF TOTAL HH	UF SUBCONTRATO
		JEFE AREA	ESPECIALISTA ELÉCTRICO	PROYECTISTA		
		HH	HH	HH		
Diagrama Unilineal General	.dwg	2	5	8	14	-
Diagrama Alimentación Tableros C.A y C.C (General)	.dwg	2	5	8	14	
Planos Disposición Instalaciones Eléctricas	.dwg	2	5	8	14	-
Plano Empalme MT (General - Planta)	.dwg	2	5	8	14	-
Estudio Resistividad y Malla de PAT	.doc	2	2	-	5	100
Plano Malla PAT (Referencial)	.dwg	2	5	8	14	-
Especificaciones Técnicas Instalación Eléctrica	.doc	2	8	-	13	-
Especificaciones Técnicas Suministros Eléctricos	.doc	2	8	-	13	-
Informe Descriptivo Ingeniería Eléctrica	.doc	2	5	-	9	-
Cubicaciones Referenciales	.xls	2	5	4	11	-
TOTAL HH SERCON		20	53	44	121	
TOTAL SUBCONTRATOS					-	100
DURACIÓN PROMEDIO SERVICIO [MES]					1,0	

UTILIDAD ADICIONAL (RIESGO Y CONTINGENCIA) %	20%
TOTAL FINAL [UF]	265
CANTIDAD ING.BASICAS/MES	3

Jefe Área	1,5	UF/HH
Ingeniero Estudios	1,2	UF/HH
Proyectista	0,6	UF/HH

**Anexo N°11: Evaluación de Costos Servicios asociados a Electromovilidad
(Instalación Puntos de Carga).**

Tabla 62: Estimación Servicio Ingeniería Conceptual – Soluciones Electromovilidad

INGENIERÍA CONCEPTUAL CONEXIÓN E INSTALACIÓN PUNTOS DE CARGA - ELECTROMOVILIDAD	TIPO DOC	MES			UF TOTAL	UF SUBCONT RATO
		JEFE AREA	INGENIERO ELECTRICID AD	PROYECTIST A		
		HH	HH	HH		
Informe Solución Conceptual	.doc	2	9	-	14	-
Estudio Punto de Conexión (Sistémico - Carga)	.doc / .dz	2	2		5	150
Solución Técnica Conexión Sistema	.doc	2	9		14	-
Esquema Disposición General Solución	.dwg	2	2	8	10	-
Cubicación Referencial	.xls	2	10	5	18	-
Presupuesto Referencial	.xls	2	18	-	25	-
Carta Gantt Referencial	.mpp / .xls	2	10	-	15	-
TOTAL HH SERCON		14	60	13	102	-
TOTAL SUBCONTRATOS					-	150
TOTAL [UF]					252	
DURACIÓN PROMEDIO SERVICIO [MES]					1,0	
UTILIDAD ADICIONAL (RIESGO Y CONTINGENCIA) %					20%	
TOTAL FINAL [UF]					302	
CANTIDAD ING.CONCEPTUALES/MES					3	

Tabla 63: Estimación Servicio Instalación Puntos de Carga – Parte Ingeniería

INSTALACIÓN PUNTOS DE CARGA (PARTE DOCUMENTAL)	TIPO DOC	MES			UF TOTAL HH
		JEFE AREA	INGENIERO ELECTRICIDAD	TECNICO ELÉCTRICO	
		HH	HH	HH	
Ingeniería Preliminar	.doc	2	16	-	22
Especificaciones Técnicas Surtidor de Carga	.dwg	2	8	8	18
Especificaciones Técnicas Tipo de Conexión	.doc	2	8	8	18
Especificaciones Técnicas Cable Aislado	.doc	2	8	8	18
Formularios SEC Conexión	.doc	2	8	4	15
TOTAL HH SERCON		10	48	28	90
DURACIÓN PROMEDIO SERVICIO [MES]					3,0
UTILIDAD ADICIONAL (RIESGO Y CONTINGENCIA)					20%
TOTAL FINAL [UF]					108

Tabla 64: Estimación Servicio Instalación Puntos de Carga – Parte Suministro e Instalación

COTIZACIÓN PUNTO DE CARGA 7 kW (Carga Rápida)		
DETALLE	UF	CLP
Instalación Surtidor	32	\$984.000
Instalación Gestor de Carga	3	\$100.000
Suministro Cargador	24	\$750.000
TOTAL UF	59	\$1.834.000
UTILIDAD (20%)	12	\$366.800
TOTAL FINAL	71	\$2.200.800

Tabla 65: Estimación Servicio Instalación Puntos de Carga – Posibles Clientes y Ventas

SERV.	POSIBLES CLIENTES	CAMIONES	BUSES	VEHÍCULO	TOTAL PUNTOS DE CARGA	UF SUMINISTRO	UF SERCON	UF ING.SERCON	UF TOTAL
1	CENTRO DE ABASTECIMIENTO Y BODEGAJE	15	0	5	20	484	936	108	1.528
2	MINERA (TRANSPORTE)	0	15	5	20	484	936	108	1.528
3	PUNTO BUSES DE TRANSPORTE	0	10	5	15	363	702	108	1.173

Anexo N°12: Cálculo rendimiento de ventas y rentabilidad empresa analizada

A) Cálculo General

Para poder estimar el nivel de ventas que tiene la empresa actualmente, y proyectarlo hacia el futuro, es necesario estimar el rendimiento actual que tiene la empresa para generar venta con las líneas de negocio actuales.

Si bien la empresa analizada cuenta con un (01) cliente principal (ENEX S.A) su potencialidad y experiencia lo han hecho acreedor de la adjudicación de una gran cantidad de licitaciones por servicios de construcción, normalización y mantenimiento de estaciones de servicio de combustibles,

Figura 42: Cantidad de Ventas SERCON

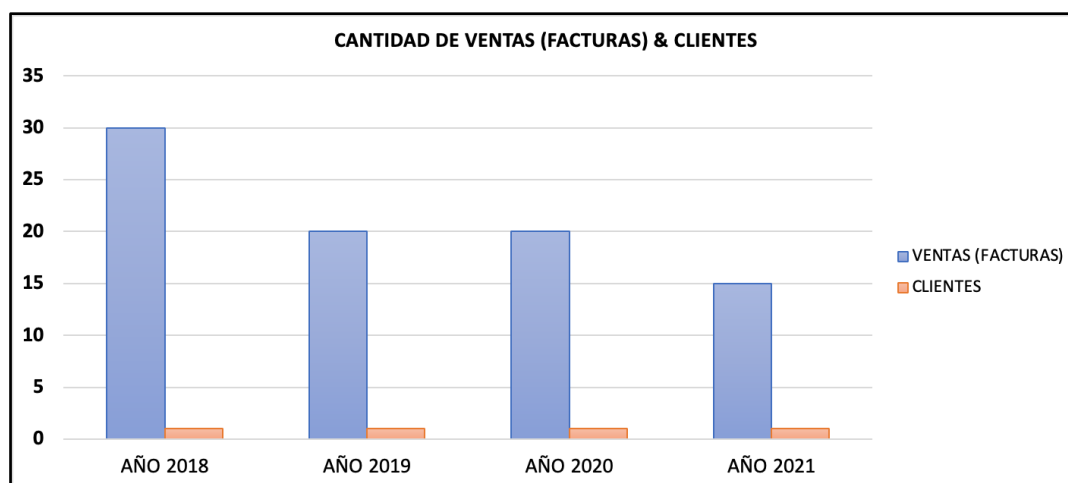
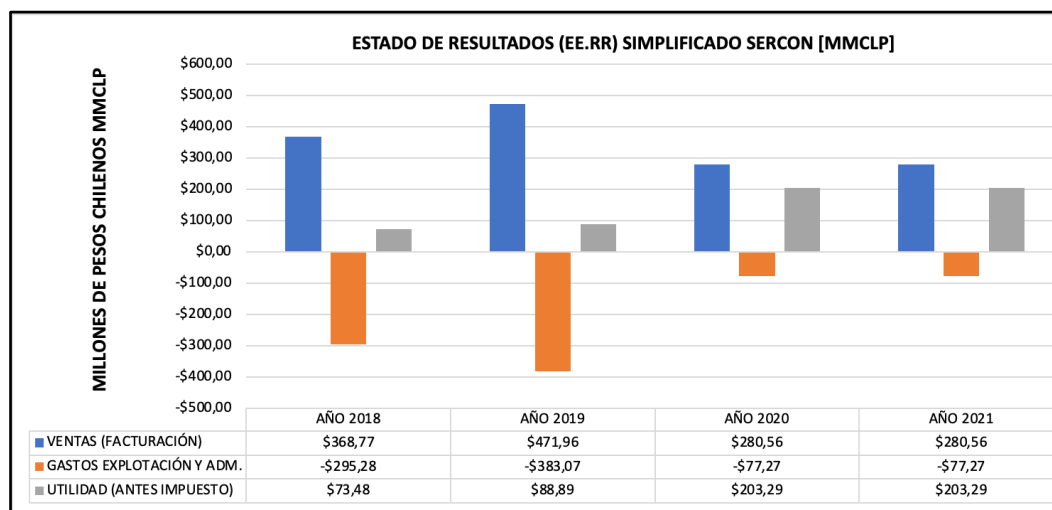


Figura 43: Resumen Estado de Resultados SERCON



Lo indicado en los gráficos anteriores, corresponde a un resumen de la magnitud de ventas, gastos y utilidades de la empresa durante los últimos cuatro (04) años. De forma paralela, las ventas y utilidades promedio indicadas en los gráficos anteriores, se sustenta en el rendimiento de la empresa para generar negocios en la actualidad.

Tabla 66: Tabla Resumen Partidas Principales Estado de Resultado SERCON

DETALLE CLP	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
VENTAS (FACTURACIÓN)	\$368.768.428	\$471.956.254	\$280.557.901	\$280.557.901
GASTOS EXPLOTACIÓN Y ADM. (-)	(\$295.283.802)	(\$383.067.543)	(\$77.270.506)	(\$77.270.506)
Obras Civiles	(\$159.264.568)	(\$241.085.178)	\$0	\$0
Remuneraciones	(\$56.840.088)	(\$57.797.241)	(\$16.644.443)	(\$16.644.443)
Colación / Movilización Legal	(\$15.473.396)	(\$15.095.854)	(\$3.906.753)	(\$3.906.753)
Honorarios	(\$24.687.210)	(\$24.757.964)	(\$22.689.070)	(\$22.689.070)
Arriendos	(\$39.018.540)	(\$44.331.306)	(\$34.030.240)	(\$34.030.240)
UTILIDAD (ANTES IMPUESTO)	\$73.484.626	\$88.888.711	\$203.287.395	\$203.287.395

Tabla 67: Rendimiento SERCON Razón Venta / Gasto / Utilidades / Año / Mes

DETALLE MCLP	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	TOTAL	RAZÓN/ AÑO	RAZÓN/ MES
VENTAS (FACTURACIÓN)	\$368,77	\$471,96	\$280,56	\$280,56	\$1.402	\$350,46	\$29,21
GASTOS EXPLOTACIÓN Y ADM. (-)	(\$295,28)	(\$383,07)	(\$77,27)	(\$77,27)	(\$833)	(\$208,22)	(\$17,35)
UTILIDAD (ANTES IMPUESTO)	\$73,48	\$88,89	\$203,29	\$203,29	\$569	\$142,24	\$11,85

La plana ejecutiva, conformada principalmente por el Gerente General y una entidad acotada de soporte administrativo, destina los recursos acorde a la siguiente distribución:

Tabla 68: Distribución Involucramiento Plana Ejecutiva Actual

SOCIOS DIRECTORES	ADM. Y GASTOS MES	FINANZAS	CONTRATOS	PROPUESTAS	DESARROLLO SERVICIOS	GESTIÓN NEGOCIOS
SOCIO DIRECTOR % (AER)	5%	5%	5%	20%	60%	5%
SOCIO DIRECTOR HH (AER)	9	9	9	36	108	9

Lo mostrado en las tablas anteriores, es un reflejo de la situación actual de la empresa, considerando toda la gestión y desarrollo de servicios para prácticamente un (01) sólo cliente, con el cual, en promedio se generan alrededor de veinte (20) servicios en el año.

A partir de un supuesto, se estima que al aumentar el involucramiento en la “Gestión de Negocios” y cubrir a partir de nuevas contrataciones el “Desarrollo de Servicios”, será posible aumentar el rendimiento para la generación de ventas, a partir de la detección de nuevos clientes, la creación de un equipo

de trabajo autónomo y un mayor involucramiento en la detección de nuevos negocios por parte de la plana ejecutiva.

En éste contexto, la Tabla 69 muestra el porcentaje de involucramiento que, como mínimo, se requeriría que la plana ejecutiva tuviese para la generación y “Gestión de Negocios” y por consiguiente, disminuyera su involucramiento en la operación y/o “Desarrollo de Servicios”.

Tabla 69: Distribución Involucramiento Plana Ejecutiva Proyectada

SOCIOS DIRECTORES	ADM. Y GASTOS MES	FINANZAS	CONTRATOS	PROPUESTAS	DESARROLLO SERVICIOS	GESTIÓN NEGOCIOS
SOCIO DIRECTOR % (AER)	5%	5%	5%	20%	15%	50%
SOCIO DIRECTOR HH (AER)	9	9	9	36	27	90

Sin embargo, para establecer una relación que sea razonable y más cercana a la realidad, entre el aumento en el porcentaje de involucramiento de la “gestión de negocios” por parte de la plana ejecutiva de la empresa y el aumento en las ventas y utilidades de la misma, se deben considerar una serie de factores de éxito y fracaso respecto a la estrategia a utilizar. En éste contexto, se han estimado los siguientes factores de éxito (“a favor”) y fracaso (“en contra”), con una probabilidad de ocurrencia, para finalmente definir un factor ponderado de éxito que será multiplicado por el rendimiento “aparente” que tendría la empresa.

Tabla 70: Ponderación de Factores en Contra

FACTORES EN CONTRA				
Nº	DETALLE FACTOR	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD OCURRENCIA	PUNTUACIÓN
1	ENEX S.A HA SIDO EL ÚNICO CLIENTE	ALTA	100%	1,0
2	COSTO DE LOS SERVICIOS PODRÍAN NO SER ATRACTIVOS PARA OTRO CLIENTE	ALTA	100%	1,0
3	INCERTIDUMBRE RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES / NUEVOS	MEDIANA	75%	0,8
4	EDAD DEL GERENTE	ALTA	100%	1,0
5	RESULTADO DE LA NUEVA ÁREA DE NEGOCIOS INCIERTO	MEDIANA	50%	0,5

Tabla 71: Ponderación de Factores a Favor

FACTORES A FAVOR				
Nº	DETALLE FACTOR	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD OCURRENCIA	PUNTUACIÓN
1	EXPERIENCIA DE SERCON	ALTA	75%	0,8
2	CALIDAD Y SEGURIDAD DEL SERIVICO	MEDIANA	65%	0,7

En función de lo mostrado en las tablas anteriores, será posible determinar el factor de éxito que será multiplicado por el rendimiento aparente para la

generación de ventas de la empresa. El escenario ideal sería que la cantidad de factores “a favor” sean iguales a los factores “en contra”. Sin embargo, acorde a lo mostrado en las tablas anteriores, esto no es posible, puesto que las inversiones y las reestructuraciones cuentan con un grado de incertidumbre alto. Sin embargo, cada uno de los factores “a favor” y “en contra” tienen una probabilidad de ocurrencia, por lo cual, el factor final de éxito, no es exactamente 2/5, y finalmente se calculará de la siguiente manera:

$$\text{Factor éxito} = \frac{\text{Puntuación Factores a favor}}{\text{Puntuación Factores en contra}} = \frac{0,8 + 0,7}{1 + 1 + 0,8 + 1 + 0,5} = 0,33 = 33\%$$

El presente análisis establece que la empresa podrá aumentar las ventas, mediante un mayor involucramiento de la plana ejecutiva (gerente general principalmente) en la gestión de negocios, como consecuencia de la incorporación de un área de negocios y la incorporación de profesionales en el área de operaciones que aporten plena autonomía en el desarrollo de los servicios que otorga la empresa.

En éste contexto, tomando en consideración lo señalado anteriormente, los resultados se visualizan en la siguiente tabla.

Tabla 72: Ventas adicionales según rendimiento estimado

INVOLUCRAMIENTO EN EL NEGOCIO				
DETALLE	ACTUAL CLP	ESPERADO CLP	ESPERADO REAL CLP	DELTA ADICIONAL CLP
	RAZÓN/AÑO	RAZÓN/AÑO	RAZÓN/AÑO	
VENTAS	\$350.460.121	\$3.504.601.210	\$1.154.456.869	\$803.996.748
GASTOS EXP. Y ADM.	(\$208.223.089)	(\$2.082.230.893)	(\$685.911.353)	(\$477.688.264)
UAI	\$142.237.032	\$1.422.370.318	\$468.545.516	\$326.308.485

B) Rendimiento y cálculo de ventas adicionales finales Año N°1

Para obtener el valor de ventas adicional real que se esperaría tenga la empresa analizada a través del análisis por rendimiento de ventas, es necesario analizar los costos de explotación.

En la Tabla 74, se puede visualizar que el 66% de los gastos totales que actualmente tiene la empresa, corresponden a gastos que son directamente proporcionales al nivel de ventas por lo cual, si la venta proyectada crece, los gastos de explotación (“otros gastos de explotación”, correspondiente al 66% de los gastos) aumentarán en la misma razón proporcional. Distinto es el caso de los gastos por concepto de remuneraciones, las cuales deberán ser pagadas en su estructura actual y estructura proyectada de igual forma (100%).

Tabla 73: Porcentaje de Gastos Anuales condición actual empresa (1)

DETALLE CLP	RAZÓN/AÑO	%
VENTAS (FACTURACIÓN)	\$350.460.121	-
GASTOS EXPLOTACIÓN Y ADM.	(\$208.223.089)	100%
Obras Civiles	(\$100.087.437)	48%
Remuneraciones	(\$36.981.554)	18%
Colación / Movilización Legal	(\$9.595.689)	5%
Honorarios	(\$23.705.829)	11%
Arriendos Bodegas y Otros	(\$37.852.582)	18%
UTILIDAD (ANTES IMPUESTO)	\$142.237.032	-

Tabla 74: Porcentaje de Gastos Anuales condición actual empresa (2)

DETALLE CLP	RAZÓN/AÑO	%
VENTAS (FACTURACIÓN)	\$350.460.121	-
GASTOS EXPLOTACIÓN Y ADM.	(\$208.223.089)	100%
Concepto Remuneraciones (Operación)	(\$70.795.850)	34%
Otros Gastos Explotación	(\$137.427.239)	66%
UTILIDAD (ANTES IMPUESTO)	\$142.237.032	-

En éste contexto podemos concluir que, los “Otros Gastos Explotación” de la situación proyectada indicada en la Tabla 72 (“Delta Adicional”) corresponden al 66% de los gastos totales, tal como se muestra a continuación:

Tabla 75: Ventas adicionales según rendimiento estimado

DETALLE CLP	RAZÓN/AÑO	%
GASTOS EXPLOTACIÓN Y ADM.	(\$477.688.264)	100%
Concepto Remuneraciones y Personal Clave	(\$162.414.009)	34%
Otros Gastos Explotación	(\$315.274.254)	66%

En general, los “otros gastos explotación” corresponden principalmente a empresas subcontratistas y proveedores de suministros para los servicios que actualmente desarrolla la empresa. En éste contexto, se asumirá que son los gastos que se comportan de manera proporcional a las ventas, por lo cual, los factores que sean aplicados a las ventas también deberán ser aplicados a éste tipo de gasto.

Finalmente, teniendo como base que el rendimiento de venta sea en promedio el 50% de lo indicado en la Tabla 72, y que se tenga una probabilidad que al menos se concreten el 75% de las ventas esperadas (según cálculo de rendimiento de ventas), las ventas adicionales se calculan de la siguiente manera:

Tabla 76: Condición Estimada Año 1

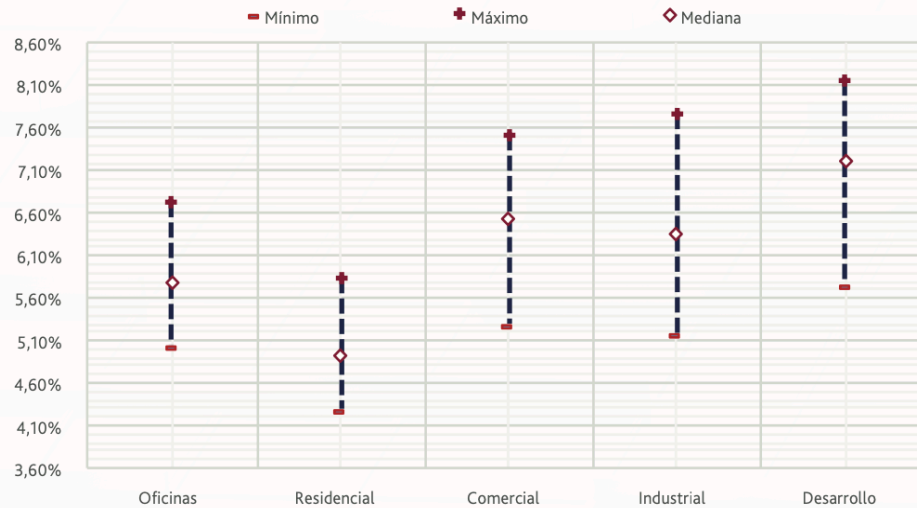
DETALLE CLP	RENDIMIENTO SERCON	PROYECCIÓN VENTA AÑO 1 %	PROBABILIDAD ÉXITO VENTAS %	AÑO 1 REAL
VENTA BRUTA (REND.SERCON)	\$803.996.748	50%	75%	\$301.498.781
Otros Gastos Explotación	(\$315.668.984)	50%	75%	(\$118.668.984)
VENTAS ADICIONALES FINALES AÑO 1				\$182.829.781
GASTOS ADICIONALES EXPLOTACIÓN Y ADM.				(\$280.287.803)
Concepto Remuneraciones (Operación)				(\$80.618.817)
Capacitaciones				(\$6.500.000)
Softwares				(\$4.124.547)
Área Comercial y Negocios				(\$67.500.000)
Ajuste Personal Adicional Operación				\$1.118.817
UTILIDAD (ANTES IMPUESTO)				\$25.205.250

Anexo N°13: Estudio Referencial Tasa de Descuento [%]

PRINCIPALES RESULTADOS (EN UF, ANUAL, AL 31 DE MARZO DE 2021)

	Oficinas	Residencial	Comercial	Industrial	Desarrollo
Beta Desapalancado Ajustado	0,71	0,59	0,85	0,76	0,83
D/P	0,83	0,60	0,71	0,21	0,71
Tasa de Impuesto	27%	27%	27%	27%	27%
Tasa Libre de Riesgo	1,45%	1,45%	1,45%	1,45%	1,45%
Prima por Riesgo	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%
Beta Apalancado	1,14	0,85	1,29	0,88	1,26
Costo Patrimonial	9,00%	7,05%	9,99%	7,26%	9,77%
Tasa Libre de Riesgo	1,45%	1,45%	1,45%	1,45%	1,45%
Spread de Crédito	1,19%	0,52%	0,89%	1,25%	3,42%
Costo de la Deuda antes de Impuesto	2,64%	1,97%	2,34%	2,70%	4,87%
Costo de la Deuda después de Impuesto	1,93%	1,44%	1,71%	1,97%	3,55%
WACC 1T 2021	5,79%	4,94%	6,55%	6,35%	7,20%
WACC 4T 2020	5,40%	4,58%	5,75%	5,91%	6,93%
Diferencia (Puntos Base)	39	36	80	44	27

RANGOS DE TASAS WACC



Anexo N°14 : Identificación Administrativa SGE Energía Limitada

14.1 Empresa encargada de la Consultoría.

Razón Social	SGE ENERGÍA LTDA.
Rut Sociedad	76.441.874-3
Representante Legal	Andrés Espinoza S. / Rodrigo Díaz F.
Rut Representante Legal	15.426.650-K / 14.147.148-1
Giro	SERVICIO DE ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS EN PROYECTOS ELÉCTRICOS DE TRANSMISIÓN
Dirección comercial	Av. Eliodoro Yáñez #2979 – Oficina 904, Providencia.
Dirección de correo electrónico	contacto@sge-energia.cl
Página Web	www.sge-energia.cl

14.2 Breve Reseña.

SGE ENERGÍA es una empresa nacional que nace el año 2014 (7 años de vida), y actualmente cuenta con un equipo multidisciplinario con más de diez (10) años de experiencia en el estudio, análisis, gestión y desarrollo de proyectos de infraestructura eléctrica que forman parte del sistema de transmisión y distribución eléctrica del Sistema Eléctrico Nacional (SEN), por lo que la empresa está orientada a otorgar el soporte técnico, regulatorio, administrativo y comercial a los principales actores y empresas del mercado eléctrico nacional a fin que puedan concretar sus iniciativas y necesidades de conexión, normalización, regularización y ampliación de instalaciones, así como también otorgar las herramientas necesarias a los nuevos actores del mercado eléctrico nacional, para dar cumplimiento a los requerimientos mínimos exigidos por la autoridad y puedan ser una alternativa real para el desarrollo de los planes de expansión y crecimiento del Sistema Eléctrico Nacional (SEN).

La visión con la que cuenta la empresa y con las cuales ha otorgado la confianza de sus clientes, son las siguientes:

- Compromiso.
- Experiencia
- Responsabilidad.

Cuenta con más de quince (15) clientes que principalmente corresponden a las principales empresas que forman parte del mercado y el sistema eléctrico nacional (Ex SING y SIC) y cuentan con instalaciones de infraestructura eléctrica en el Sistema de Transmisión Eléctrico Nacional y Zonal.

Finalmente, el “core business” de la empresa, bajo el cual la empresa ha funcionado hasta el día de hoy se basa en tres (3) pilares fundamentales:

- i. Gestión del Conocimiento y “know-how”: La empresa ofrece complementar los equipos de trabajo, con la finalidad de potenciar el know-how de los clientes, siendo parte del Owner’s Team, y proporcionar el soporte necesario para materializar proyectos y/o oportunidades de negocio.
- ii. Orientación al Cliente: La empresa cuenta con todos los recursos y capacidad suficiente para orientar a los clientes en los aspectos técnicos, regulatorios y comerciales permitiéndoles optar por definiciones acertadas en las etapas iniciales de sus proyectos o iniciativas de conexión al sistema eléctrico nacional.
- iii. Servicio Integral: Ofrecer un amplio servicio integrado abarcando desde los estudios de pre-factibilidad hasta la dirección y administración de contratos para la ejecución de proyectos y/o iniciativas de conexión por parte del Cliente.

14.3 Recursos Humanos de Empresa Consultora

Gerentes Técnicos	Gerentes de Proyectos: Andrés Espinoza S. / Rodrigo Díaz F. Ingenieros Civil y Estructural: Daniela Díaz F. Ingenieros Eléctricos: Rolando Castillo C. / Marcos Cozmar O. Contabilidad: Christian Gonzalez S.
Staff técnico de especialistas (Subcontratación)	Especialistas en Obras Civiles, Líneas de Transmisión y Equipos de Subestaciones. Especialistas en Control, Protección y Telecomunicaciones. Especialistas en Medioambiente, Especialistas en Sistema de Información Georreferenciado (SIG), Proyectistas Eléctricos y Civiles.

14.4 Servicios Ofrecidos.

Estudios de factibilidad y regulatorios: i) Definición trazados de líneas de transmisión y emplazamiento de subestaciones eléctricas, ii) Diseño preliminar de subestaciones y líneas de transmisión iii) Análisis preliminares de evaluación medioambiental y gestión territorial, iv) Valorización de instalaciones de transmisión y estimación de presupuestos de Obras y v) Asesoramiento en revisión de estudios de transmisión troncal (ETT) y preparación de discrepancias ante Panel de Expertos.

Ingeniería: i) Generación de documentos y planos a nivel de ingeniería básica y detalles, ii) Desarrollo de bases de licitación (técnicas y administrativas), iii) Servicios de ingeniería de contraparte, revisión de ingeniería de construcción y validación de documentación As-Built, iv) Preparación de ofertas para participación en procesos de licitación regulados y privados, v) Estudio y Valorización de recursos y subcontratos, y vi) Estudios de Valorización Privados y/o Públicos referentes a Infraestructura Eléctrica.

Gerenciamiento de Proyectos: i) Gestión y desarrollo de procesos de licitación, ii) Gestión de conexión y tramitación de procesos con entes reguladores y propietarios de instalaciones, iii) Auditorías Técnicas, iv) Dirección integrada de proyectos (PMO) y v) Administración de contratos, control y seguimiento de proyectos.

14.5 Principales Clientes



7. Bibliografía

[1] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). *Mapas estratégicos: Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

[2] Valenzuela, Lionel (2021). *Control de Gestión. Apuntes de clases, Módulo Control de Gestión*. MBA UTFSM.

[3] F.J Maqueda Lafuente (1992). "Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME", *Página 55*.

[4] Fred R. David (2003). "Conceptos de administración estratégica, Novena Edición".

[5] Rarick, C.A. & Vitton, J. (1995) "Mission statement make cents". *The Journal of Business Strategy* 16 (1).

[6] Bart, C. K. & Baetz, M. C. (1998) "The relationship between misión statements and firm performance: an exploratory study". *Journal of Management Studies* 35 (6).

[7] García, T y Cano, M. (2004). "El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones". (www.uv.mx/ilesca/dinah/garcia.htm), 12 de enero de 2005.

[8] Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2009). "Business model generation"

[9] Kraljic, Peter (September 1983). "Purchasing Must Become Supply Management". *Harvard Business Review*.

[10] *Plataforma Electromovilidad* Ministerio de Energía, Gobierno de Chile, <https://energia.gob.cl/electromovilidad>

[11] *Presentación Metodología de Alineamiento Estratégico*, Departamento de Administración, Facultas de Economía y Negocios Universidad de Chile.

[12] SIXWAY Group (2019). "Informe Final Planificación Estratégica, empresa Relix Water", www.sixway.cl

[13] *Estudio Tasas de Descuento Real Estate – Reporte 14/2021 "Cálculo por Sub-industria 1T/2021"* – BDO CHILE Finanzas Corporativas y Transacciones.