

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES



TERCERIZACION DE SERVICIOS Y DESARROLLO DE MERCADO: CASO
CONAFE EN EL SECTOR MINERO.

Práctica Profesional realizada en la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A, en el
departamento División Minería.

Autor

VALESKA ANDREA IRIBARREN CONTRERAS



INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD
DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: GALO LÓPEZ Z

Viña del Mar, Enero de 2011

Agradecimientos

A través de estas palabras quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma participaron de este proceso, tanto durante el periodo universitario como ya una vez egresada, guiando y apoyando durante el proceso que culmina en este trabajo.

En primer lugar quiero agradecer a mi profesor guía Galo Lopez, quien durante este largo proceso ha destacado por su experticia y paciencia, bajo su orientación y trayectoria esto no habría sido posible.

Debo agradecer a todos aquellos académicos quienes a través de una u otra estrategia, nos entregaron la mayor cantidad de conocimientos posibles, para enfrentarnos preparados al mundo laboral, y a los negocios internacionales.

A CONAFE, y todos aquellos que durante el periodo de práctica me enseñaron, acompañaron e hicieron de esa etapa una gran experiencia profesional. Muchas gracias por la oportunidad de aprender junto a ustedes.

A mis padres, hermanos, pololo y amigas, sin ustedes este trabajo no se habría realizado con la madurez y profesionalismo necesario, gracias por leer interminables veces y aportar con sus correcciones e ideas.

A todas aquellas personas que de una u otra forma me han enseñado, guiado y apoyado, a los colegas y futuros colegas les deseo el mayor éxito posible.

Índice de Contenidos

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 4 |
| Capítulo I: Las oportunidades de crecimiento de las empresas. | 7 |
| 1.1 La Empresa y los Negocios..... | 7 |
| 1.2 Qué es Empresa..... | 7 |
| 1.3 Qué es Negocio | 9 |
| 1.4 El mercado y las oportunidades | 10 |
| 1.5 El contexto de las empresas en un mundo incierto. | 14 |
| Capítulo II: Modelos de posicionamiento y de crecimiento | 16 |
| 2.1 Planificación Estratégica..... | 16 |
| 2.2 Herramientas de Análisis Estratégico (FODA)..... | 18 |
| 2.3 Marketing Estratégico..... | 25 |
| 2.4 Modelos de Posicionamiento | 26 |
| 2.4.1 Estrategias de Crecimiento Intensivo: | 26 |
| 2.4.2 Estrategias de Crecimiento Diversificado:..... | 27 |
| 2.4.3 Estrategias de Crecimiento Integrativo:..... | 29 |
| 2.5 Modelos de Crecimiento (Estrategias competitivas genéricas)..... | 30 |
| Capítulo III: El sector Minero y el Sector Eléctrico en Chile..... | 39 |
| 3.1 Descripción de la Industria Minera en Chile:..... | 39 |
| 3.1.1 La Oferta Minera en Chile | 47 |
| 3.1.2 La Demanda Minera Mundial..... | 58 |
| 3.2 Descripción de la Industria Eléctrica: | 60 |
| 3.2.1 Descripción de la Industria | 60 |
| 3.2.2 Generación, transmisión y distribución. | 67 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo IV: El negocio de CONAFE en la Minería | 69 |
| 4.1 Estudio de mercado minero efectuado por CONAFE..... | 69 |
| 4.2 FODA de CONAFE frente a la Minería en Chile | 70 |
| 4.3 Organización general de CONAFE..... | 72 |
| 4.4 Organización de CONAFE para abordar el negocio eléctrico en la minería chilena..... | 75 |
| Capítulo V: Práctica desarrollada..... | 77 |
| 5.1 Antecedentes de la Empresa..... | 77 |
| 5.2 Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica | 82 |
| 5.2.1 Constitución de la Sociedad..... | 82 |
| 5.2.2 Identificación de la sociedad..... | 83 |
| 5.2.3 Accionistas..... | 84 |
| 5.2.4 Reseña histórica | 84 |
| 5.2.5 Orientaciones Estratégicas de la Compañía..... | 87 |
| 5.2.6 Productos y/o servicios | 88 |
| 5.3 Funciones realizadas | 90 |
| 5.3.1 Trabajo desarrollado | 90 |
| Conclusiones:..... | 98 |
| Bibliografía:..... | 101 |

Introducción

El presente informe describe el estudio cualitativo y cuantitativo de la industria minera en Chile como oportunidad de negocio para CONAFE.

Enfocándose en las oportunidades de crecimiento de las empresas y sus modelos de posicionamiento, así como un análisis estratégico de cada sector de la minería, el cual nos permitirá vislumbrar la realidad actual de Chile, como uno de los principales agentes a nivel mundial en el sector minero.

Además se hará un diagnóstico del funcionamiento de la industria eléctrica chilena, abarcando su descripción, generación y distribución bajo los diversos sistemas utilizados en nuestro país.

Este trabajo está dividido en cinco capítulos, en donde cada uno de ellos pretende explicar de manera concisa y metódica “la empresa” entendiendo por ella la organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

El primer capítulo de “Las oportunidades de crecimiento de las empresas” se desarrollarán los conceptos de empresa y negocio, donde se busca establecer los parámetros en los cuales desarrollaré este informe

En el Segundo capítulo se buscará desarrollar un marco teórico, el cual explique los modelos de posicionamiento y de crecimiento en los mercados que participa la empresa

Incluyendo un análisis estratégico conocido como FODA.

En el tercer capítulo se enfocará principalmente en el sector Minero y el Sector Eléctrico en Chile, realizando una descripción y análisis de cada sector.

El cuarto capítulo conlleva el el negocio de CONAFE en la minería explicando su planificación y su estructura institucional

Por último el quinto capítulo finaliza con la experiencia laboral obtenida durante todo el tiempo que desempeñe mi práctica laboral. La práctica profesional, a pesar de ser un requisito esencial académico, es primordial para lograr entrar al mercado laboral, estando vigente y actualizado respecto a la tendencia a la que nos enfrentaremos una vez titulados.

La Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A. tiene gran experiencia como empresa formadora en distintas áreas respecto a los alumnos practicantes, tanto profesionales como técnicos, y es por esto que es muy llamativa para desarrollar una carrera bajo su alero o en el mismo holding al que pertenece.

En el Departamento División Minería de CONAFE, se trabajó en el manejo de los fondos de caja chica, el ingreso y control de facturas pertenecientes tanto al

Por último el quinto capítulo finaliza con la experiencia laboral obtenida durante todo el tiempo que se realizó la práctica laboral, dicha práctica, a pesar de ser un requisito esencial académico, es primordial para lograr entrar al mercado laboral, estando vigente y actualizado respecto a los desafíos que enfrentaremos una vez titulados.

La Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A. tiene gran experiencia como empresa formadora en distintas áreas respecto a los alumnos practicantes, tanto profesionales como técnicos, y es por esto que es muy interesante para desarrollar una carrera bajo su alero o en el mismo holding al que pertenece.

En el Departamento División Minería de CONAFE, se trabajó en el manejo de los fondos de caja chica, el ingreso y control de facturas pertenecientes tanto al departamento como a las obras de las cuales se encuentra a cargo. Así mismo, a organizar y respaldar documentos, asistir en el área de recursos humanos perteneciente a este departamento, llevar a cabo selección de personal y generar copias de los expedientes de cada uno de los trabajadores ligados a las obras de División Minería para así mantener independencia respecto a la burocracia misma de la empresa, sin perder la jerarquía que merece CONAFE, así también como la participación en los procesos de licitaciones de dicho departamento.

Capítulo I: Las oportunidades de crecimiento de las empresas.

1.1 La Empresa y los Negocios.

Los conceptos de negocio y de empresa son un tanto subjetivos, cada empresario tiene su propio concepto de lo que puede significar un negocio y una empresa, por ejemplo, para algunos son conceptos distintos, mientras que para otros, simplemente significan lo mismo.

En la literatura relacionada podemos encontrar variadas definiciones de estos conceptos, conjugando como resultado lo que a continuación se explica.

1.2 Qué es Empresa¹

La empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, en la que a través de la administración del capital y el trabajo tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de sus Clientes y Consumidores, para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Las empresas puedan clasificarse según distintos criterios, entre ellos la actividad económica que desarrollan, su constitución jurídica o según la titularidad de capital, a continuación sus clasificaciones.

¹ <http://definicion.de/empresa/> 12-12-2012 10:18 hrs

Actividad económica:

- Sector primario: empresas que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas.
- Sector secundario: dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción.
- Sector terciario: empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio.

Constitución jurídica.

- Existen empresas individuales (que pertenecen a una sola persona)
- societarias (conformadas por varias personas).
 - anónimas,
 - de responsabilidad limitada
 - de economía social (cooperativas).

Titularidad del capital.

- Privadas (su capital está en mano de particulares),
- Públicas (controladas por el Estado),

- Mixtas (el capital es compartido por particulares y por el Estado)
- Empresas de autogestión (el capital es propiedad de los trabajadores).

1.3 Qué es Negocio²

El termino negocio proviene del latín negotium, un vocablo formado por nec y otium (lo que no es ocio). Se trata de la ocupación, el trabajo o el que hacer que se realiza con fines lucrativos³. Negocio también es el local en que se negocia o comercia.

El mundo de los negocios implica, en su sentido más amplio, varias nociones relacionadas. Cuando la actividad de los negocios se desarrolla de modo formal y con un cierto volumen, se suelen crear empresas.

Definiremos negocio como emprendimiento comercial que logra crear y desarrollar clientes por medio de la capacidad para satisfacer determinadas necesidades de consumo y el establecimiento de un mecanismo de intercambio (de “bienes / servicios” a un precio convenido, aceptado o asumido); que permite al emprendedor obtener una ganancia económica, a la sociedad satisfacer las necesidades de la gente y a la economía orientar la asignación de recursos.

² <http://definicion.de/negocio/> 12-12-2011 13:25 hrs

³ Lucro: que persigue ganancias en función de los riesgos que asume el capital (financieros, comerciales, operacionales)

Asociada a esto, podemos establecer como negocio aquellos acuerdos comerciales que se realizan a través de la asociación de conveniencia entre personas (socios), que por medio del avenimiento de formas de colaboración y/o complementación, permiten abordar o mejorar la operación de un negocio.

1.4 El mercado y las oportunidades

Para internalizarnos en la comprensión del mercado y las oportunidades que se presentan en este para las empresas, debemos entender sus conceptos.

Mercado⁴: El mercado es el ambiente social o virtual que propicia las condiciones para el intercambio de bienes y servicios. También puede entenderse como la institución u organización mediante la cual los oferentes (vendedores) y los demandantes (compradores) establecen una relación comercial con el fin de realizar transacciones, acuerdos o intercambios.

El mercado aparece en el momento en que se unen grupos de vendedores y de compradores, lo que permite que se articule un mecanismo de oferta y demanda.

Los primeros mercados que aparecieron en la historia de la humanidad funcionaban a través del trueque. Con la aparición del dinero, comenzaron a desarrollarse códigos de

⁴ <http://definicion.de/mercado/> 12-12-2011 14:08

comercio. A su vez, el incremento de la producción generó la aparición de intermediarios entre los productores y los consumidores finales.

La economía contempla la existencia de diversas clases de mercados: hay mercados al por menor o minoristas, mercados al por mayor o mayoristas, mercados de materias de primas y mercados de acciones (las bolsas de valores), por ejemplo.

El mercado ideal de competencia perfecta es aquel donde ni los compradores ni los vendedores pueden interferir en el precio final del bien o del servicio intercambiado.

Este sistema se ve afectado al momento de la aparición de monopolios u oligopolios que fijan los precios por propia voluntad.

Oportunidades⁵: Las oportunidades son tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada. Con este concepto se hace referencia a las condiciones favorables para la empresa que se derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente; entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que quizá ya están presentes, como los hechos que al futuro pueden verificarse.

⁵ <http://www.buenastareas.com/ensayos/El-An%C3%A1lisis-De-Las-Oportunidades-De/128494.html>
12-12-2011 13:55 hrs
<http://www.gestion.org/economica/creacion-de-empresas/1254/el-analisis-de-las-oportunidades-de-mercado.html> 12-12-2011 14:03

El medio ambiente se compone de los tres siguientes niveles:

- Ambiente general: son aquellos factores de carácter general que al variar pueden tener un impacto directo o indirecto en la organización; como son los cambios económicos, sociales, políticos o legales.
- Ambiente operativo: son aquellos elementos con los que la empresa interactúa; como son los proveedores, rivales o sociedad cercana.
- Ambiente interno: son aquellos cambios que se dan en el interior de la empresa. Dentro del análisis de oportunidades de mercado, se realiza un análisis de consumidor, análisis de la competencia, análisis del mercado, análisis de la industria y análisis del entorno.

Cuando estamos en el proceso de la creación de una empresa es importante el análisis del las oportunidades de mercado o también llamado AOM. En este proceso el análisis permite determinar qué posibilidades existen de transformar las ventas potenciales en ventas reales, y también conocer si la inversión realizada es rentable.

El análisis de las oportunidades de mercado se puede definir en las siguientes etapas:

La *definición de mercado relevante*, trata de definir el mercado y su categoría, el cual puede llevar a descubrir la oportunidad buscada. Es decir se debe identificar los límites del mercado, su caracterización y la estimación de la demanda global del mercado.

Con respecto a la *consideración del entorno*, se trata de la identificación del mercado relevante que va a permitir visualizar el entorno el cual puede influir en el mercado que se está considerando.

El entorno se caracterizará por factores económicos, tecnológicos, demográficos, socioculturales, políticos y también jurídicos, que escapan al control de la empresa, pudiendo llegar a afectarla de manera positiva o negativa.

En relación a la *apreciación de los clientes*, el establecimiento de los límites del mercado servirá para determinar quiénes son los clientes potenciales.

La *apreciación de la competencia* debe ser analizada y evaluada para determinar que cuota de mercado se puede tomar considerando la competencia.

La *previsión de las ventas* corresponde al análisis de la oportunidad que presenta el mercado debiendo realizar una estimación del nivel de ventas que se espera lograr en el mercado seleccionado, como también considerar a la demanda global y a los competidores.

Para realizar este proceso se debe determinar que producto es el que se desea proyectar, en que período de tiempo, en que área geográfica y cuál es el segmento del mercado, entre otras consideraciones.

Con la información obtenida se podrá tener una evaluación global de la oportunidad que presenta el mercado. Según sea el resultado se podrá saber si es conveniente crear un nuevo negocio y cuáles serían sus características.

Debemos tener presente que en el análisis de las oportunidades de mercado la evaluación debe ser global y se tiene que considerar el tamaño del mercado, la demanda, la presencia de la competencia, el volumen de inversión, la cuota del mercado que se puede alcanzar y la previsión de ventas.

1.5 El contexto de las empresas en un mundo incierto.

En la actualidad las empresas deben estar atentas a la volatilidad de los mercados, las variaciones que hoy se dan en el mundo y los fuertes cambios políticos y legales, la globalización, la digitización y los mercados de capital conspiraron para incrementar la incertidumbre que enfrentan las empresas y para restarle utilidad a las herramientas de estrategia.

Así mismo como se explica en puntos anteriores, hay distintos factores que establecen una incertidumbre en la toma de decisiones de las empresas y quienes las dirigen, debiendo estar siempre activos en el seguimiento de sus estrategias a corto y largo plazo.

Entre más rápido sea el cambio llega la incertidumbre con ellos, llegan los riesgos pero también llegan las oportunidades, si uno apuesta en grande puede que haga cambiar

fundamentalmente un mercado emergente para su propio provecho o puede sufrir pérdidas que lleven a su empresa a la quiebra, pero si dejamos que desaparezca la incertidumbre que rodea la oportunidad en particular, puede, evitar errores graves, pero también sucede que la competencia mas dedicada nos quite la ventaja de ser los primeros.

La previsión es indispensable para generar las mejores predicciones y toma de decisiones acertadas. En el proceso típico se da por sentado que las estrategias poseen previsión para sacar a relucir su conocimiento del futuro.

Capítulo II: Modelos de posicionamiento y de crecimiento

El posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivo, una vez elegido el segmento objetivo la empresa debe decidir e posicionamiento a adoptar en cada segmento.

Las estrategias de posicionamiento se determinan de acuerdo a lo que se quiera desarrollar, esto puede ser:

- basado en una cualidad distintiva del producto.
- basado en las ventajas o solución aportada.
- en relación a una marca competidora.
- orientado a una categoría de usuarios.

2.1 Planificación Estratégica.

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia⁶ Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos

⁶ Plan general para emplear recursos con objeto de conseguir una posición más favorable.

de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Dado el origen privado de la planificación estratégica, su concepción inicial involucra elementos que antes no habían sido considerados por los modelos anteriores, tales como la búsqueda de la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, la consideración permanente del entorno en el que se desempeña la organización como condicionante básico del desarrollo del plan y del comportamiento de los distintos actores que influyen en él, la influencia que tiene una decisión sobre distintos factores y, en consecuencia, la necesidad de reconocer el carácter sistémico de los procesos en los que se desempeña la institución, etc.

De acuerdo con Ander-Egg⁷, en la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular, es la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta.

⁷ Ezequiel Ander-Egg, es un pedagogo, sociólogo y ensayista argentino. Realizó estudios de Sociología, Ciencias Políticas, Economía, Planificación económica, Planificación social y Pedagogía. Alcanzó el grado de Doctor en Ciencias Políticas y Económicas. Estudió en Argentina, Francia, España y Bélgica

De este modo, el diagnóstico inicial que implica el proceso, que considera tanto factores internos (de la organización) como externos (ambiente en el que se desenvuelve la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, permite generar un plan acorde con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea. Sin embargo, y como ya se ha señalado, a pesar que el diagnóstico involucra variados factores, éstos nunca son suficientes ni absolutos, por lo que la incertidumbre es el ambiente base en el que el plan se debe realizar, lo que lo obliga a ser flexible y adaptable.

2.2 Herramientas de Análisis Estratégico (FODA)

Permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada **matriz FODA**.

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas**. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización, de forma tal que al analizar los resultados podemos

determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis estratégico consta de cuatro pasos, los cuales nos entregan los resultados que necesitamos para determinar la estrategia que deberemos emplear para nuestras metas.

- **Análisis Externo:** permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. Se deben establecer los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o que podrían tener alguna relación con la organización, tales como:

- De carácter político: dentro de este factor debemos considerar la estabilidad política del país, el sistema de gobierno, las relaciones internacionales, las restricciones a la importación y exportación y el interés de las instituciones públicas.

- De carácter legal: se deben considerar todo tipo de legislaciones o “tendencias” actuales tales como:

- a. Tendencias fiscales: Impuestos sobre ciertos artículos o servicios, forma de pago de impuestos, impuestos sobre utilidades.

- b. Legislación: Laboral, mantenimiento del entorno, descentralización de empresas en las zonas urbanas.
 - c. Económicas: Deuda pública, nivel de salarios, nivel de precios, inversión extranjera.
- De carácter social: Crecimiento y distribución demográfica, empleo y desempleo, sistema de salubridad e higiene.
 - De carácter tecnológico: Rapidez de los avances tecnológicos, cambios en los sistemas.
- **Análisis Interno:** Corresponde a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Es recurrente que se utilice el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las *5 fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria. Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas.

Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

¿Cuándo se utiliza el análisis de las 5 fuerzas de PORTER?⁸

- Cuando se desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales.
- Cuando se busca entender mejor la dinámica que influye en la industria y/o cual es la posición en ella.
- Cuando se analiza la posición estratégica y se buscan iniciativas que sean disruptivas y ayuden a mejorarla.

⁸ Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.

- **Confección de la matriz DAFO:**



Ilustración 1: El DAFO en tiempos de crisis, Clyde Barrow.

- **Determinación de la estrategia a emplear:**

Podemos encontrar combinaciones de estos elementos de manera que su resultado nos permite afrontar una estrategia diferente



Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

2.3 Marketing Estratégico.

Busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

2.4 Modelos de Posicionamiento

Los modelos de posicionamiento, son distintas estrategias para desarrollarse en el mercado que nos interesa, tales como lo son las Estrategias de Crecimiento Intensivo y las de Crecimiento de Integración.

A continuación explicaremos cada una de ellas.

2.4.1 Estrategias de Crecimiento Intensivo:

Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:

- *Estrategia de penetración:* Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque:

- 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto,
- 2) atrae a clientes de la competencia y

3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

- *Estrategia de desarrollo de mercado:* Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).
- *Estrategia de desarrollo del producto:* Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

2.4.2 Estrategias de Crecimiento Diversificado:

Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

- *Estrategias de diversificación horizontal:* Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.
- *Estrategias de diversificación en conglomerado:* Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.

- *Estrategias de diversificación concéntrica:* Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado. Seis indicadores determinan cuando la diversificación concéntrica podría ser una estrategia eficaz:
 - Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
 - Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
 - Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
 - Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
 - Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
 - Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

2.4.3 Estrategias de Crecimiento Integrativo:

Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

- *Integración hacia atrás:* Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.
- *Integración hacia adelante:* Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.
- *Integración horizontal:* Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores.

2.5 Modelos de Crecimiento (Estrategias competitivas genéricas)

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio⁹ de una organización. En otras palabras expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

Penetración en el mercado:

Se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.

- a) Aumento del consumo por los clientes/usuarios actuales
- b) Captación de clientes de la competencia.
- c) Captación de no consumidores actuales

⁹Unidad de Negocios, es una unidad operativa dentro de una organización que vende productos o servicios para un grupo identificable de clientes.

Desarrollo del mercado:

Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos.

- a) Apertura de mercados geográficos adicionales.
- b) Atracción de otros sectores del mercado.

Desarrollo del producto:

Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

- a) Desarrollo de nuevos valores del producto.
- b) Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas).
- c) Desarrollo de nuevos modelos o tamaños.

Diversificación: La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimientos intensiva.

Estrategias de Liderazgo de Mercado: Son utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo:

- *Estrategia cooperativa:* Consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.
- *Estrategia competitiva:* Consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.

Estrategias de Reto de Mercado: Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres:

- *Ataque frontal:* Consiste en atacar toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.
- *Ataque en los costados:* Consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general, la realizan los competidores más débiles.

- o *Estrategias de derivación*: Consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).

Estrategias de Seguimiento de Mercado: Son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Éstas compañías tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder.

Estrategias de Nicho de Mercado: Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker, en su libro "Fundamentos de Marketing", proponen tres **estrategias para mercados meta** (que se pueden emplear después de que se ha realizado la segmentación de un mercado):

1. **Estrategia de congregación del mercado:** También conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, consiste en: 1) Ofrecer un solo producto al mercado total, 2) diseñar una estructura de precios y

un sistema de distribución para el producto y 3) emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado. Este método es también conocido como "de escopeta o de perdigones" porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa.

2. **Estrategia de un solo segmento:** También llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.
3. **Estrategia de segmentos múltiples:** Consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.

Ricardo Romero, en su libro "Marketing", menciona las siguientes *estrategias de mercado*:¹⁰

1. **Segmentación del mercado:** Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda. A criterio de Romero, *un elemento decisivo para el éxito de una empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.*
2. **Extensión del mercado:** Es el conjunto de acciones que se utilizarán en distintos momentos de la existencia de un producto para sostener sus ventas y ganancias, en lugar que sufra el declive normal.
3. **Marcas múltiples:** Consiste en la oferta de distintas marcas en una determinada categoría de productos.
4. **Extensión de la marca:** Consiste en la utilización de una marca comercial en otros productos.

El propósito de las *estrategias de mercado* es el de brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

¹⁰ <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html> 20-12-2011 13.55

Ahora, durante la etapa de planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las estrategias de mercado, es preciso realizar un análisis cuidadoso de las características de la empresa u organización, su mezcla de mercadotecnia, el mercado meta en el que realizará la oferta y las características de los competidores con la finalidad de elegir la o las estrategias más adecuadas. En otras palabras, es indispensable realizar un estudio del entorno (tanto externo como interno) de la empresa u organización antes de tomar una decisión acerca de las estrategias de mercado que se van a implementar.

Luego, durante la etapa de implementación de las estrategias de mercado que han sido planificadas por el/los mercadólogo(s), es imprescindible realizar un monitoreo constante de los objetivos que se van logrando, para de esa manera, tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambia por otra acorde a la situación actual. Por ejemplo: En el caso de que una empresa (que ocupa el segundo lugar en participación del mercado) se proponga ser el líder, necesitará implementar una estrategia de reto de mercado mediante un ataque frontal para lograr su objetivo. Si al cabo de un tiempo lo consigue, necesitará cambiar esa estrategia de mercado (inicial) por una estrategia de liderazgo competitiva, para afianzar su posición y alejarse de sus seguidores.

Estrategias de diversificación.

Existen tres tipos de estrategias de diversificación, concéntrica, horizontal y de conglomerados. Las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios.

La diversificación horizontal.

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados por que una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales.

Cuatro indicadores establecen cuando la diversificación horizontal podría ser una estrategia muy eficaz.

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentarían en formas significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados.
- Cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.
- Cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales.

- Cuando los nuevos productos tienen patrones de ventas contrarios a los ciclos de ventas de los productos actuales de una empresa.

La Diversificación en conglomerado

Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

Capítulo III: El sector Minero y el Sector Eléctrico en Chile

3.1 Descripción de la Industria Minera en Chile:

La minería es el más sólido pilar en que se sustenta el desarrollo económico y social de Chile. Durante el periodo 2006-2010 aportó el 19,4% del PIB registrado en nuestro país en dicho periodo, generó el 62,4 % de las exportaciones totales del país y contribuyó con el 24,7% de la totalidad de los ingresos fiscales, es decir, de cada cuatro pesos que recibió el Fisco en ese periodo, uno fue aportado por la minería.

La minería es la actividad más importante y competitiva a nivel internacional que posee nuestro país. Liderando en variados rubros de la minería mundial.

El sector minero es simbólico debido a su rápido proceso de crecimiento que experimentó durante los años 90. El mismo capta 8% del PBI, 16% de la formación bruta de capital y 46% del total de las exportaciones. La producción minera ha crecido a una media anual acumulativa del 11% a lo largo de la última década. Dentro del sector minero el cobre es claramente el rubro principal, representando casi 85% del total de exportaciones mineras efectuadas por Chile. Otros productos importantes son el oro, la plata, el molibdeno y el yodo.

Son muchos los ángulos desde donde podemos enfocar un análisis de este sector y de su impacto económico e institucional en la vida chilena. Los mismos involucran complejos

temas económicos, tecnológicos y regulatorio/institucionales que se interconectan y retroalimentan dando origen a un proceso co-evolutivo de largo plazo de crucial importancia en la historia económico-social de Chile.

En los años 1970, tras el golpe militar, cambia radicalmente el 'clima' legal y regulatorio en el que se desempeña el país y, a fortiori, la industria minera, induciendo ello - con cierto rezago en el tiempo - cambios profundos en la estrategia de largo plazo y en el comportamiento de los agentes económicos individuales. El DL 600 - o Estatuto a la Inversión extranjera - de 1974, la Ley Minera de 1980 (al instituir el concepto de concesión plena) y la legislación tributaria- que permite a las empresas mineras adoptar la forma de 'sociedades contractuales mineras', recibiendo así importantes beneficios fiscales - llevan a que la ecuación de riesgos y oportunidades que subyace bajo el sector minero cambie radicalmente respecto a décadas anteriores. Ello, y la sensación generalizada de que el país entra en ese momento en una nueva fase de su historia en lo que a derechos de propiedad sobre los recursos naturales - bosques, recursos mineros, agua, etc.- se refiere ejerce un fuerte impacto sobre la industria minera. Entran nuevos actores a la industria, se revitalizan la inversión y el ritmo de modernización tecnológica de las principales firmas de plaza, y el sector vive una etapa francamente expansiva.

En paralelo, pero independiente de todo lo anterior, también se registra un rápido proceso de cambio tecnológico en la industria mundial del cobre a partir de la reacción que muchas grandes empresas de este rubro tuvieron a la crisis de precios y de demanda

que el sector experimenta en los años 1980. Un sinnúmero de nuevas tecnologías de proceso - en el desarrollo de algunas de las cuales hubo de participar activamente CODELCO, como habremos de mostrar posteriormente - fueron gradualmente difundándose a escala mundial y doméstica. Lo mismo ocurre en lo que atañe a nuevos equipos, nuevas formas de organización del trabajo y nuevos modelos de cooperación entre firmas terminales y subcontratistas, proveedores de servicios a la producción. La industria del cobre entra en una etapa de fuertes cambios tecnológicos y organizacionales de los que, por supuesto, no quedan marginados los productores chilenos. Es más, en el marco de la fuerte expansión de los años 1990 Chile tiende claramente a cerrar la brecha tecnológica relativa que arrastraba de décadas anteriores.

El ingreso de nuevas empresas al mercado, la inversión en nueva capacidad instalada y el rápido ritmo de cambios tecnológicos que experimenta la industria, van dando paso a una fuerte transformación en la morfología y comportamiento de la misma. Dado que en esta rama productiva operan empresas públicas, grandes firmas mineras de capital nacional, subsidiarias de empresas extranjeras y pequeñas firmas mineras de naturaleza semi artesanal - coligadas en torno a la figura de una central estatal de refinación, Enami - resulta natural esperar que las respuestas a dichos cambios en lo regulatorio e institucional, por un lado, y en lo tecnológico, por otro, fueran sumamente heterogéneas y que ello llevara a mutaciones de importancia en la participación relativa de los distintos colectivos empresarios en la producción sectorial. La firma más grande de

plaza - CODELCO, una empresa estatal -, pierde terreno relativo en la producción y en las exportaciones de cobre que realiza Chile pero, simultáneamente, va experimentando una gran transformación interna, reducciones de personal, aumentos de productividad y un fuerte proceso de modernización organizacional y tecnológica. Opta por mantenerse en la producción del 'commodity'¹¹ - esto es, concentrados y cátodos de cobre - pero avanza en la consolidación de su capacidad interna de I&D en materia de ingeniería de procesos, y en la búsqueda de alianzas internacionales para la exploración y explotación de nuevos yacimientos de cobre y/o de oro.

Pese a no operar en el mercado del cobre, SOQUIMICH - una firma minera privada, grande, de capital chileno,- nos muestra una estrategia tecnológica y de gestión empresarial de largo plazo distinta a la de CODELCO. Dicha estrategia está, en parte, basada en la diferenciación de producto y en la búsqueda de un mix de producción más diversificado y abierto, con mayor valor agregado doméstico, en la concertación de alianzas estratégicas con grandes actores del campo minero en pro de nuevos negocios, etc.

¹¹ Todo bien que es producido en masa por el hombre o incluso del cual existen enormes cantidades disponibles en la naturaleza, que tiene un valor o utilidad y un muy bajo nivel de diferenciación o especialización.

Escondida, por su parte, nos muestra una tercera alternativa en lo que hace a estrategia tecnológica y de gestión de negocios. En este caso, estamos frente a una firma de capital extranjero, especializada en la producción del 'commodity'- concentrado de cobre - pero que a raíz de su más reciente inserción en el mercado y a estar explotando un yacimiento 'nuevo', de muy alta ley, puede durante un periodo largo esperar altas tasas de rentabilidad sin necesariamente tener que incurrir en grandes esfuerzos de I & D o de mejoras de proceso. Por este motivo - la alta calidad del yacimiento que explota - y por tratarse de una subsidiaria de empresa extranjera cuyo centro tecnológico está radicado en el exterior, opera en base a una estrategia de largo plazo significativamente distinta que la que observamos en los dos casos previamente mencionados.

Finalmente, un cuarto escenario - también diferente de los anteriores - es dable de hallar en el ámbito de las empresas pequeñas, muchas de ellas semi artesanales, donde los grandes cambios tecnológicos asociados a la introducción de equipos pesados de producción están, por definición, excluidos. En este ámbito del mercado la conducta empresaria está fuertemente determinada por el papel que cumple el Estado en este campo de la actividad productiva. Se trata este de un 'colectivo' empresario en franca declinación en el tiempo, pero del que dependen diversos aspectos de significación regional - empleo, por ejemplo, aunque los números involucrados no son demasiado significativos - razón por la cual diversas formas de subsidio juegan aun hoy un papel importante en diferentes escenarios locales.

Estas cuatro situaciones dan pie a un complejo cuadro de heterogeneidades en lo que a comportamiento empresarial se refiere. Lo económico, lo tecnológico y lo institucional interactúan condicionando la conducta de los agentes económicos individuales y el proceso de reestructuración sectorial en que hoy esta inmerso el sector minero de Chile. Comprender esta compleja trama de interacciones nos parece crucial si hemos de identificar correctamente la agenda de temas con que este sector productivo confronta en la actualidad a la sociedad chilena.

Algunos de dichos temas - que, a nuestro juicio, deberán ser encarados en un futuro no muy lejano - dicen relación con la sustentabilidad de largo plazo de esta actividad productiva - basada en un recurso natural no renovable - y con los cambios de estrategia que podrían ser aconsejables a fin de que la sociedad chilena maximizara los beneficios que deriva de sus innegables ventajas comparativas en la misma. Chile no es un actor menor en la escena internacional en este campo y necesariamente debe preguntarse hoy como aprovechar mejor las nuevas oportunidades de negocios que se abren de cara al futuro. Poder hacerlo sin duda involucra dar un salto competitivo y aumentar el valor agregado domestico pero, dadas la significación que el cobre chileno tiene a escala mundial, y la talla potencial de CODELCO como un jugador de escala internacional, ello seguramente involucra desarrollar localmente una base tecnológica, una trama de alianzas estratégicas con firmas de orden mundial y un cambio en la 'visión' de largo plazo que el país tiene en esta materia.

Lo central, a nuestro juicio, es la naturaleza de la gestión de largo plazo que la sociedad chilena desea otorgar a este actor privilegiado de la escena cuprífera mundial. Continuar siendo un productor barato de un 'commodity' industrial es, sin duda, una opción importante y sumamente defendible, pero ciertamente no es la única. Para actuar 'proactivamente' en las otras múltiples direcciones en que se podría imaginar el desarrollo futuro de esta empresa se debe comenzar por plantear un menú de largo plazo de las mismas y una 'visión' del sendero que se desea recorrer a lo largo de las próximas décadas. Es en esta dirección, y con una óptica particular desde lo innovador y tecnológico que el presente trabajo pretende aportar algunos elementos de interés para el debate nacional en la materia.

Es importante comprender que la producción del cobre depende crucialmente de diversos rasgos físicos del yacimiento que cada firma explota y que resultan difíciles de modificar por la mano del hombre. En efecto, estamos frente a un recurso no renovable en el que, si una mina es subterránea o a tajo abierto, 'nueva' o 'vieja', de alta o de baja ley, constituye un hecho irreversible que incide profundamente sobre los costos operativos y la rentabilidad de la empresa que la explota y sobre su estrategia tecnológica de largo plazo.

Es cierto que dicho factor puede ser parcialmente contrarrestado por mejoras de proceso y de organización del trabajo que la empresa puede introducir a través del tiempo, pero no lo es menos el que dichas mejoras están sujetas a rendimientos decrecientes y tienden a chocar, en el largo plazo, contra los límites naturales impuestos por el yacimiento en consideración.

A raíz de ello, y paralelamente con la búsqueda de mejoras de proceso, las firmas mineras se ven en la necesidad de encarar esfuerzos de prospección minera - o subcontratarlos a terceros especializados en este tipo de actividades - en búsqueda de nuevos yacimientos. En otros términos: mejoras de procesos en yacimientos 'viejos' y puesta en marcha de yacimientos nuevos constituyen dos caras de una misma moneda que en conjunto van dando forma a la estrategia de largo plazo de toda empresa minera. Resulta claro, cuando planteamos las cosas de esta forma, que la tasa de interés, el precio internacional del cobre, la tasa de salarios, las reservas de cobre disponibles en la empresa y en el mercado y, por sobre todo, las expectativas empresariales.

Lo hacen a través de un complejo algoritmo en el que el momento 'óptimo' de apertura de un nuevo yacimiento, así como los gastos 'óptimos' de mejoras de proceso en uno que se va agotando en el tiempo constituyen dos opciones estratégicas que todo elenco empresario debe manejar con cierto cuidado. Ambas se mezclan y entrelazan dando lugar a distintos comportamientos microeconómicos, algunos más exitosos que otros.

El sector de empresas transnacionales el que está ganando participación en la industria. Existe consenso de que tal tendencia habrá de continuar en el futuro próximo, aun cuando resta por efectuarse un debate profundo sobre el régimen impositivo en que opera el sector y sobre el impacto que su eventual modificación podría tener sobre la morfología y comportamiento de esta industria. Tal como decíamos anteriormente, también resta por discutirse el futuro rol de CODELCO como un 'global player' de escala mundial, y las implicancias tecnológicas, institucionales y de gestión empresarial que ello traerá aparejado.

3.1.1 La Oferta Minera en Chile

Chile es reconocido como un país minero, tanto por la importancia principal de la participación de la minería en el desarrollo económico del país, como porque constituye una actividad ancestral, que ha llegado a crear su propia cultura y que se desarrolla en gran parte del territorio nacional, aunque predominantemente en la zona Norte de nuestro país.

La oferta minera en Chile abarca geográficamente ocho regiones, donde son explotados distintos minerales y no tan solo cobre, como es de imaginarse.

La industria minera explota molibdeno, oro, plata, hierro y salitre, entre otros. Encontrándose así concentrados desde la segunda región de Tarapacá, hasta la sexta región de O'Higgins, para luego ubicar algunas mineras en la región de Aysen.

Actualmente Chile es el mayor productor y exportador mundial de cobre, y a su vez el país con las mayores reservas explotables de este mineral en el mundo, el cobre es el metal con el mayor crecimiento y consumo a escala mundial y las proyecciones de la Sociedad Nacional de Minería (SONAMI) indican que hacia el año 2017, Chile producirá 7 millones 700 mil toneladas métricas y seguirá manteniendo el liderazgo cuprífero del mundo.

A continuación algunos mapas geográficos detallando la ubicación y tipo de metal explotado en las regiones ya mencionadas.

Mapa de la Gran Minería

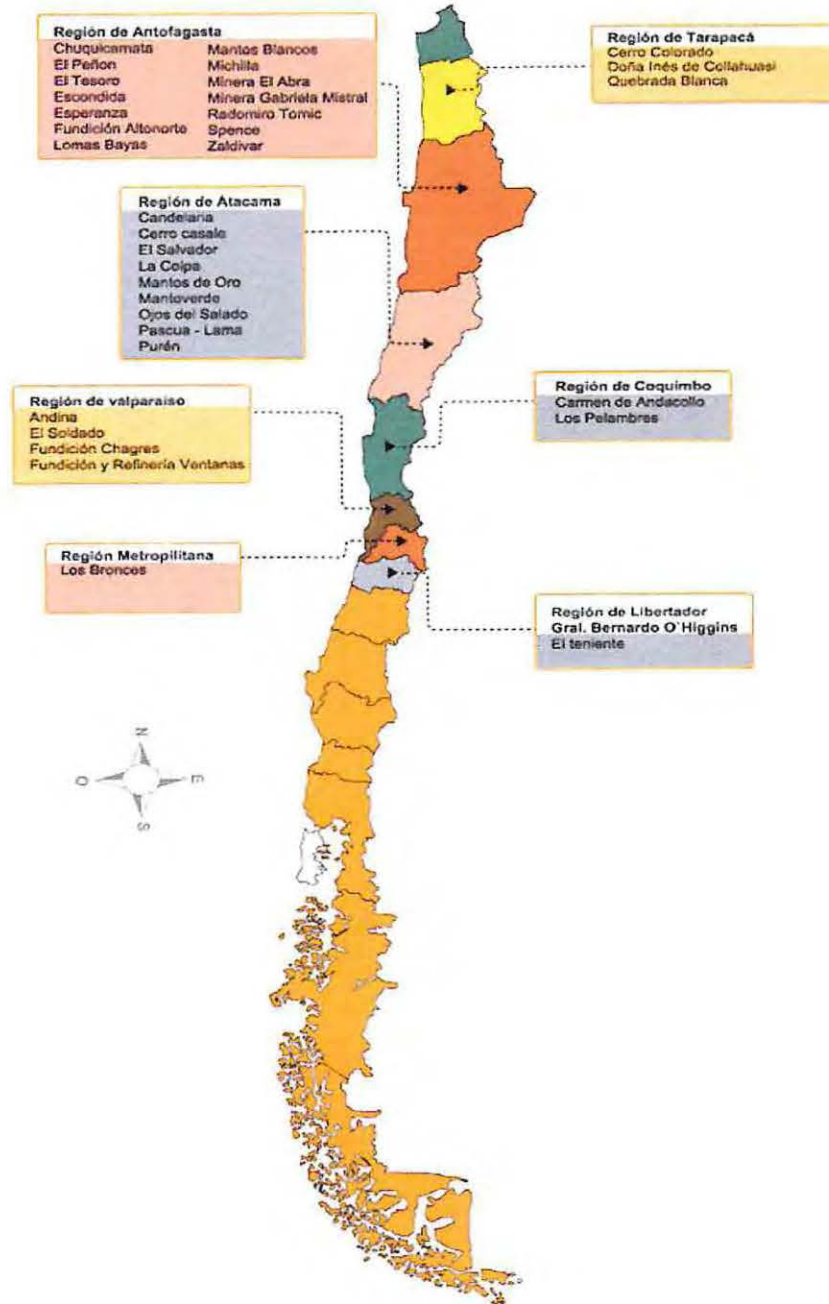


Ilustración numero 2: Mapa de la gran minería

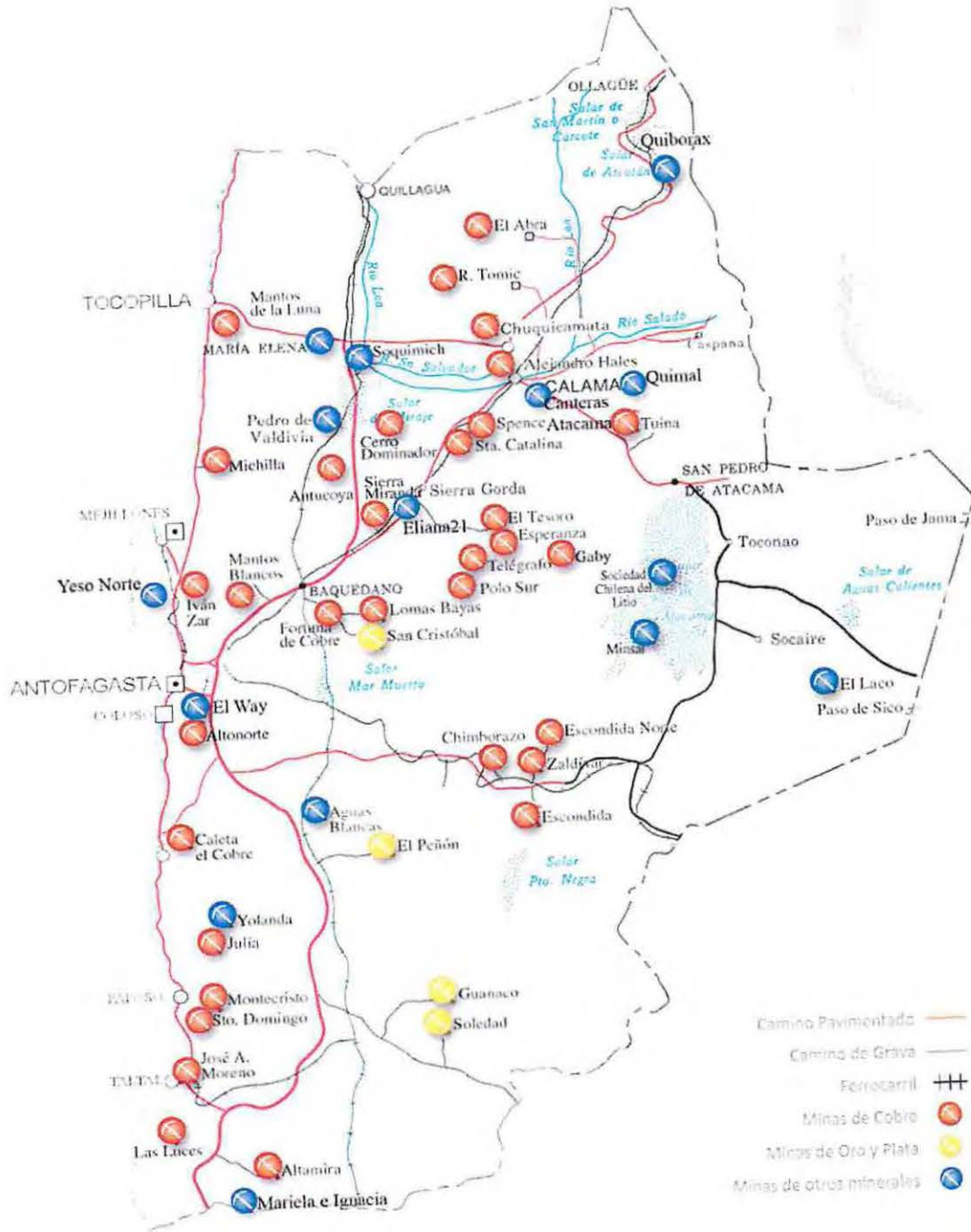
Detalle regional.

Arica, Parinacota y Tarpacá



Ilustración 3: Mapas Detalle Regional

Antofagasta



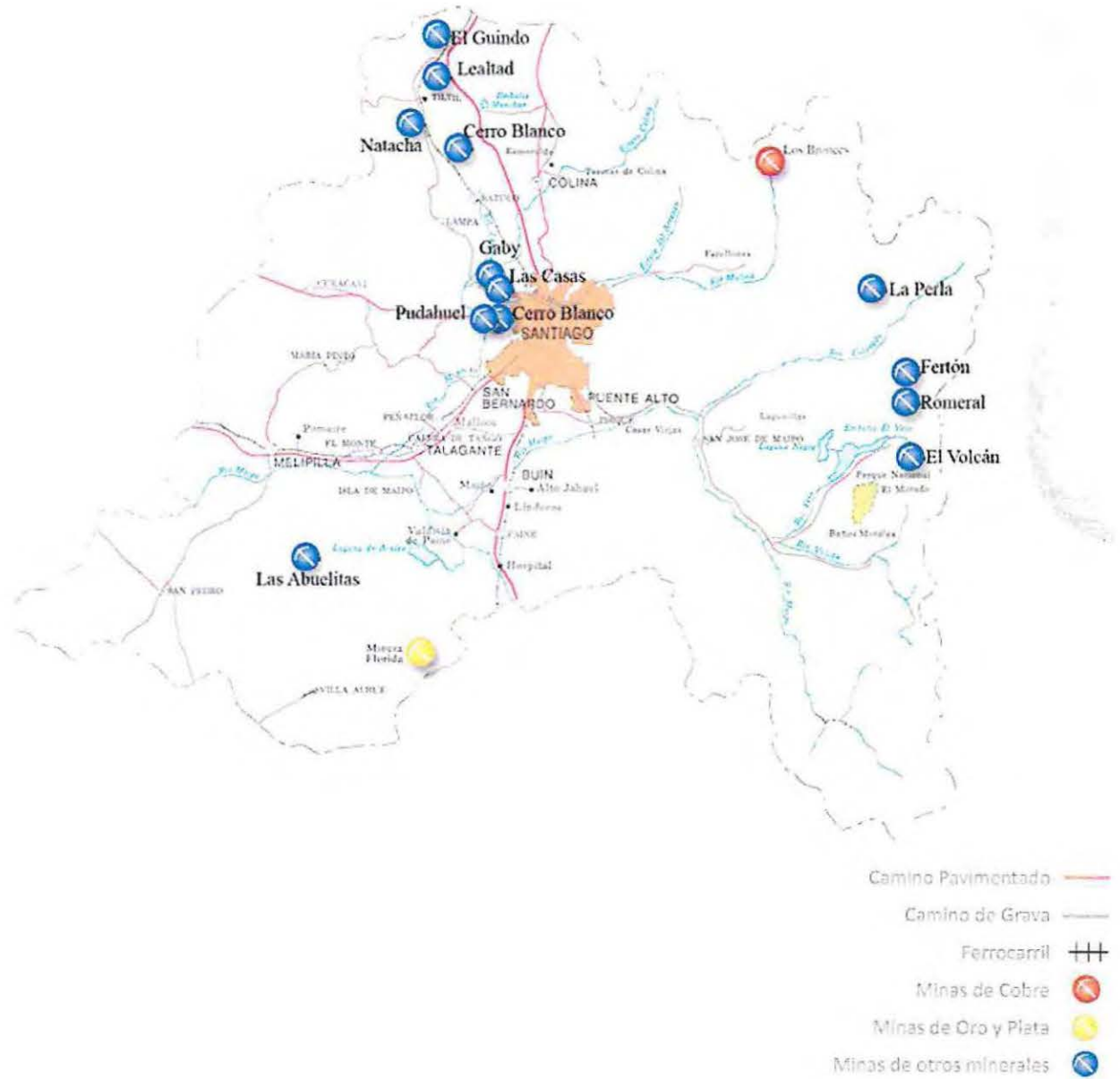
Coquimbo



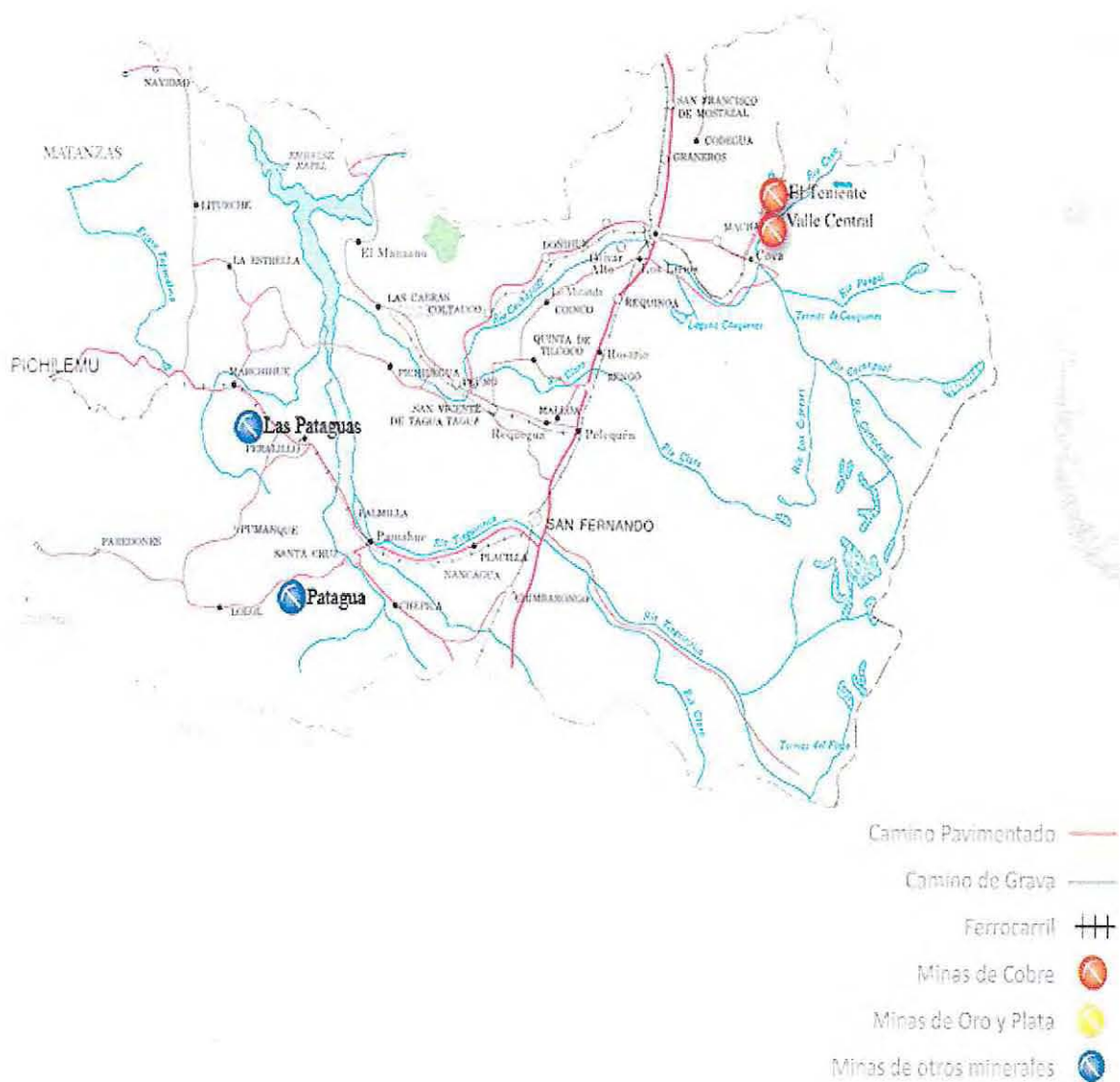
Valparaíso



Región Metropolitana



Región O'Higgins



Región de Aysen



3.1.2 La Demanda Minera Mundial.

En la industria minera se ha dado un importante debate acerca del posible declive en la intensidad de uso de los minerales y metales por parte de los principales consumidores, es decir, el sector industrial y el sector de la construcción. Este debate cobró un nuevo auge en la segunda mitad de la década de 1990, debido a la aparición de la llamada “nueva economía” que, se argumenta, dependería mucho más de la tecnología de la información y del conocimiento que los anteriores estilos de desarrollo y a su vez, redundaría en un decrecimiento relativo de las industrias tradicionales y, por ende, en un menor consumo de minerales y metales.

A raíz de los aumentos de los precios de la energía a comienzos de los años setenta, la intensidad de uso de los minerales en las industrias manufactureras disminuyó mucho en las dos décadas siguientes. Sin embargo, en la década de 1990 la intensidad de uso de los principales metales en esas industrias ha sido más o menos constante según la mayoría de las estimaciones, lo que significa que la demanda mundial de metales ha aumentado a un ritmo que en varios casos ha superado al del PIB mundial.

Actualmente el cobre es uno de los minerales mas explotados del mundo y nuestro país dispone de casi un 40 % de las reservas de cobre conocidas del planeta.

La producción mundial de cobre superaba los 12 millones de toneladas anuales al fin del milenio. El cobre transado en el mercado mundial alcanza a 8 millones de toneladas.

Chile con su producción de 5 millones de toneladas coloca el 60 % del cobre que se transa a escala mundial Somos de lejos los mayores exportadores mundiales. A modo de ejemplo, los 13 países de la OPEP no superan el 35-40 % del mercado mundial del petróleo. En el Cobre nosotros solos, somos la OPEP más toda una mitad adicional.

PRINCIPALES EXPORTACIONES MINERAS (MENSUALES 2010-2011)

(Millones de dólares FOB)

| | Cobre | Hierro | Salitre y Yodo | Plata Metálica | Óxido y Ferro molibdeno | Carbonato de Litio | Sal Marina y de Mesa | Otros Minerales | Oro no Monetario | Total País |
|-------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| 2010 | | | | | | | | | | |
| Enero | 3.449 | 40 | 31 | 20 | 106 | 11 | 7 | 14 | 69 | 3.747 |
| Febrero | 2.691 | 36 | 30 | 34 | 71 | 7 | 12 | 2 | 92 | 2.975 |
| Marzo | 3.205 | 82 | 40 | 28 | 143 | 14 | 24 | 2 | 94 | 3.632 |
| Abril | 3.052 | 46 | 48 | 29 | 130 | 12 | 9 | 8 | 69 | 3.402 |
| Mayo | 2.746 | 73 | 61 | 20 | 173 | 17 | 5 | 4 | 78 | 3.183 |
| Junio | 2.829 | 133 | 57 | 30 | 108 | 17 | 6 | 6 | 92 | 3.379 |
| Julio | 3.387 | 93 | 64 | 22 | 136 | 19 | 7 | 36 | 63 | 3.847 |
| Agosto | 3.010 | 77 | 57 | 20 | 159 | 18 | 9 | 4 | 75 | 3.426 |
| Septiembre | 4.256 | 165 | 47 | 31 | 111 | 13 | 6 | 23 | 94 | 4.747 |
| Octubre | 2.840 | 48 | 35 | 41 | 130 | 11 | 11 | 7 | 99 | 3.222 |
| Noviembre | 4.057 | 168 | 42 | 28 | 153 | 16 | 11 | 1 | 71 | 4.546 |
| Diciembre | 4.636 | 149 | 52 | 64 | 109 | 19 | 7 | 52 | 129 | 5.216 |
| 2011 | | | | | | | | | | |
| Enero | 3.732 | 106 | 37 | 55 | 93 | 9 | 14 | 15 | 97 | 4.159 |
| Febrero | 3.079 | 54 | 43 | 32 | 155 | 15 | 15 | 18 | 108 | 3.519 |
| Marzo | 3.791 | 139 | 40 | 43 | 184 | 18 | 20 | 20 | 161 | 4.404 |
| Abril | 3.684 | 117 | 76 | 74 | 136 | 19 | 15 | 8 | 123 | 4.252 |
| Mayo | 4.116 | 108 | 78 | 54 | 171 | 21 | 7 | 13 | 125 | 4.773 |
| Junio | 3.410 | 90 | 65 | 55 | 194 | 16 | 7 | 18 | 147 | 4.000 |
| Julio | 3.923 | 149 | 69 | 56 | 142 | 15 | 11 | 7 | 86 | 4.458 |
| Agosto | 3.323 | 160 | 70 | 58 | 168 | 14 | 6 | 17 | 150 | 3.925 |
| Septiembre | 3.143 | 277 | 76 | 60 | 146 | 18 | 11 | 9 | 155 | 3.904 |
| Octubre | 3.531 | 98 | 71 | 75 | 174 | 16 | 9 | 22 | 115 | 4.111 |
| Noviembre | 3.702 | 121 | 90 | 40 | 162 | 20 | 14 | 36 | 119 | 4.326 |
| Diciembre | 3.195 | 119 | 73 | 41 | 151 | 22 | 21 | 21 | 99 | 3.742 |
| Ene-Diciembre 10 | 40.258,0 | 1.110,3 | 582,5 | 367,6 | 1.534,3 | 174,1 | 113,0 | 158,2 | 1.044,0 | 45.321,9 |
| Ene-Diciembre 11 | 42.628,0 | 1.618,0 | 788,4 | 651,7 | 1.915,8 | 203,9 | 150,8 | 193,5 | 1.405,4 | 49.035,2 |
| DIFERENCIA | 2.370,0 | 507,7 | 225,9 | 284,2 | 381,3 | 29,8 | 37,8 | 35,3 | 441,4 | 4.313,3 |
| variación% | 5,89 | 45,73 | 40,16 | 77,33 | 24,85 | 17,09 | 33,44 | 22,26 | 42,26 | 9,52 |

Fuente: Elaborado por Gerencia de Estudios de Sonemi en base a información del Banco Central de Chile
(1) Cifras provisionales

3.2 Descripción de la Industria Eléctrica:

El sector eléctrico en Chile se basa principalmente en la generación de energía térmica e hidroeléctrica. Tras los cortes del suministro de gas natural proveniente de Argentina, en 2007 Chile comenzó la construcción de su primera planta de gas natural licuado y planta de regasificación en Quintero para asegurar el suministro de sus plantas generadoras a gas. Además, se inició la construcción de nuevas centrales hidroeléctricas y a carbón.

La exitosa reforma del sector eléctrico de Chile, que sirvió como modelo para otros países, se llevó a cabo en la primera mitad de la década de los 80. La desagregación vertical y horizontal de la generación, transmisión y distribución, y la privatización a gran escala, condujo al aumento de la inversión privada. Sin embargo, en los últimos años, realizar una modificación sustancial en la Ley general de servicios eléctricos para adaptarla a los desarrollos del sector de los últimos 20 años se ha vuelto una necesidad acuciante.

3.2.1 Descripción de la Industria

Sector Eléctrico en Chile

La Industria eléctrica en Chile se encuentra regulada por la Ley General de Servicios Eléctricos (DFL N°1 del Ministerio de Minería), vigente desde 1982, la que otorga un marco regulatorio a la operación e interacción entre los agentes del mercado.

El sector de distribución de energía eléctrica está compuesto por compañías que compran electricidad a las empresas generadoras, para a su vez venderla a los usuarios finales. La ley eléctrica reconoce la existencia de un monopolio natural a nivel de distribución, de manera que establece la obligatoriedad de servicio para este tipo de empresas.

Tanto el sector energía y el sector eléctrico se vieron altamente promovidos durante la década los ochenta en nuestro país, siendo Chile un país pionero en implementar un modelo de mercado competitivo en generación y una regulación basada en costos económicos para las actividades de transmisión y distribución de la energía eléctrica, contribuyendo a un mejor funcionamiento y a una mayor relación de las actividades realizadas por las partes involucradas.

Como consecuencia de lo anterior, actualmente operan en el sector eléctrico tanto empresas privadas nacionales como extranjeras, que abarcan los segmentos generación,

transmisión y distribución, adoptando sus decisiones de inversión en un ambiente de descentralización y teniendo al Estado como ente regulador y fiscalizador.

Características Físicas de la Industria

La organización de la industria de servicio eléctrico, se encuentra segmentada en las etapas de Generación, Transporte y Distribución. Gran parte de los sistemas eléctricos se caracterizan porque sus centrales generadoras y sus consumos están interconectados a través de un gran sistema de transmisión, subestaciones y redes de distribución.

Desde el punto de vista del abastecimiento eléctrico, Chile puede dividirse en cuatro zonas. La más relevante por cobertura geográfica y población atendida, es aquella cubierta por el Sistema Interconectado Central. Estas zonas son las siguientes:

Sistema Interconectado del Norte Grande (SING)

El SING abastece la zona norte del país, desde Arica por el norte hasta la localidad de Coloso por el sur, primera y segunda regiones de Chile, respectivamente, y cubre una superficie de 185.142 km², equivalente a 24,5% del territorio continental de Chile.

La zona norte de nuestro país es reconocida por su clima árido, es por esto que la población se concentra en la costa, ya que gran parte del territorio está constituido por el Desierto de Atacama, pero en cambio, la gran parte de la actividad económica se centra

hacia el interior cerca de la cordillera donde las Empresas Mineras son las más importantes.

Según cifras del censo de 2002, la población alcanza al 6,1% del total nacional y está concentrada principalmente en algunas ciudades y poblados muy distanciados entre sí. Por lo anterior, el desarrollo original del sistema eléctrico consistió en la construcción de centrales dedicadas a cada faena minera. Las primeras centrales fueron ubicadas en la costa y se unían a su principal consumidor a través de líneas de transmisión geográficamente transversales¹².

Como consecuencia de lo anterior, desde fines de 1987 algunos de estos sistemas de transmisión se interconectaron, generando el Sistema Interconectado del Norte Grande (SING). La capacidad instalada es 99% de origen térmico y alcanza a 3.596 MW a mayo de 2006.

¹² “Regulación del segmento de distribución en Chile”, Documento de trabajo 2006, Comisión Nacional de Energía, Gobierno de Chile.



Sistema Interconectado del Norte Grande (SING)
 Fuente: Comisión Nacional de Energía 2002

Sistema Interconectado Central (SIC)

El SIC abastece la zona central del país, desde Taltal por el norte hasta Quellón, en la Isla de Chiloé, por el sur. La distancia entre ambas localidades es de aproximadamente 2.100 kms. La potencia instalada es principalmente hidroeléctrica (57%) y alcanzaba a 8.297 MW en mayo de 2006. Más del 90% de la población del país se abastece desde este sistema eléctrico.



Sistema Interconectado Central (SIC)
Fuente: Comisión Nacional de Energía 2002

Sistema Eléctrico de Aysén

Ubicado en la zona sur, el sistema de Aysén cuenta con una potencia de 33 MW, que presenta una combinación termo hidráulica balanceada. La generación térmica es en base a petróleo diesel.

Sistema Eléctrico de Magallanes

En la XII Región se encuentra el sistema eléctrico de Magallanes, compuesto por los sistemas medianos de Punta Arenas, Puerto Natales y Puerto Porvenir, que abastecen respectivamente, a las ciudades del mismo nombre. Estos sistemas aislados entre sí, poseen centrales generadoras alimentadas con gas natural que abastecen el 85 % de la demanda, mientras que el resto es abastecido con centrales alimentadas con diesel.

Mercado

Las empresas que compiten en el abastecimiento de energía eléctrica en nuestro país son treinta y seis, las cuales pertenecen en su mayoría a cinco grupos empresariales tales como: CGE, Chilectra, Chilquinta, Emel y Segsa. Estas empresas en conjunto abastecen a través de la distribución a más de cuatro millones setecientos mil clientes, centralizando más de un 90% de las ventas correspondientes de energía y así mismo a un 95% aproximado de clientes.

3.2.2 Generación, transmisión y distribución.

Generación

Este segmento está constituido por el conjunto de empresas eléctricas propietarias de centrales

generadoras de electricidad, la que es transmitida y distribuida a los consumidores finales. Este segmento se caracteriza por ser un mercado competitivo, con claras deseconomías de escala en los costos variables de operación y en el cual los precios tienden a reflejar el costo marginal de producción.

Transmisión

El sistema de transmisión corresponde al conjunto de líneas, subestaciones y equipos destinados al transporte de electricidad desde los puntos de producción (generadores) hasta los centros de consumo o distribución. En Chile se considera como transmisión a toda línea o subestación con un voltaje o tensión superior a 23.000 Volts (V). Por Ley, las tensiones menores se consideran como distribución. La transmisión es de libre acceso para los generadores, es decir, éstos pueden imponer servidumbre de paso sobre la capacidad disponible de transmisión mediante el pago de peajes.

Dada las modificaciones incorporadas por la ley 19.940 de marzo de 2004 a la Ley General de Servicios Eléctricos, el transporte de electricidad por sistemas de transmisión

troncal y sistemas de subtransmisión es servicio público eléctrico, por tanto el transmisor tiene obligación de servicio, siendo responsabilidad de éste el invertir en nuevas líneas o en ampliaciones de las mismas. En el sistema de transmisión se puede distinguir el sistema troncal (conjunto de líneas y subestaciones que configuran el mercado común) y los sistemas de subtransmisión (que son aquellos que permiten retirar la energía desde el sistema troncal hacia los distintos puntos de consumo locales).

La coordinación de la operación de las centrales generadoras y las líneas de transmisión, es efectuada en cada sistema eléctrico por los Centros de Despacho Económico de Carga (CDEC). Estos organismos no poseen personalidad jurídica y están constituidos por las principales empresas generadoras y transmisoras de cada sistema eléctrico.

Distribución

Los sistemas de distribución están constituidos por las líneas, subestaciones y equipos que permiten prestar el servicio de distribuir la electricidad hasta los consumidores finales, localizados en cierta zona geográfica explícitamente limitada. Las empresas de distribución operan bajo un régimen de concesión de servicio público de distribución, con obligación de servicio y con tarifas reguladas para el suministro a clientes regulados. Estas empresas operan en su zona de concesión sin que exista posibilidad de competencia, dado que son monopolios naturales.

Capítulo IV: El negocio de CONAFE en la Minería

4.1 Estudio de mercado minero efectuado por CONAFE

Al investigar archivos de la compañía, no se encontraron disponibles los datos decisivos utilizados por el directorio y las gerencias para tomar la decisión final de abrirse a este nuevo mercado.

Según lo confirmado en las entrevistas con algunos de estos participantes, se tomaron distintos datos obtenidos de las mismas empresas mineras que se encontraban interesadas en estos servicios y a su vez, se realizaron estadísticas de comportamiento de la industria, las cuales proyectaban un aumento considerable, en la contratación de servicios externos para estos trabajos en específico.

CONAFE, al pertenecer a uno de los Holdings energéticos más importantes de nuestro país, posee un posicionamiento en materia de energía muy importante dentro de la industria..

4.2 FODA de CONAFE frente a la Minería en Chile

Fortalezas:

Rentabilidad y solidez del negocio eléctrico.

Calidad de energía eléctrica como servicio básico.

Empresa con una vasta experiencia de 55 años en el mercado eléctrico.

Reconocimiento de la autoridad a la eficiencia de CONAFE. Se encuentra ubicada dentro de las 10 primeras en el Ranking de empresas de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles.

Los clientes de la empresa tradicionalmente han calificado a CONAFE como Muy Buena, en la Encuesta de Calidad de Servicio Eléctrico que exige anualmente la Superintendencia de Electricidad y Combustibles.

Personal con alto grado de compromiso con la empresa y la comunidad.

Personal con buen nivel de capacitación técnica y profesional.

Empresa que posee una tecnología de punta.

Oportunidades:

Expansión del territorio atendido actualmente, mediante la asignación de nuevas zonas de concesión, por parte de la Superintendencia de Electricidad y Combustibles.

Conocimiento del sector eléctrico permite la creación de nuevos negocios de ingeniería, operación y mantenimiento.

Apertura del mercado eléctrico, permitiendo ampliar el el mercado accediendo a la industria minera.

Crecimiento de externalización del servicio de transmisión y distribución por parte de las empresas mineras.

Obtención de financiamientos y creación de alianzas estratégicas basados en la trayectoria y solidez económica de la empresa.

Debilidades:

Altas probabilidades de que el sector tenga mala imagen en la comunidad, por la percepción de monopolio.

Baja experiencia en el rubro minero y la prestación de servicios a esta industria.

Política histórica de la Compañía de mantener un bajo perfil comunicacional.

Amenazas

Condiciones climáticas extremas (sequía) afectan la rentabilidad y la imagen de la empresa. Producto de esto e implementar un plan nacional de racionamiento eléctrico.

Fuerte apertura del mercado eléctrico. Mal enfrentada podría provocar pérdidas económicas y de participación en el mercado.

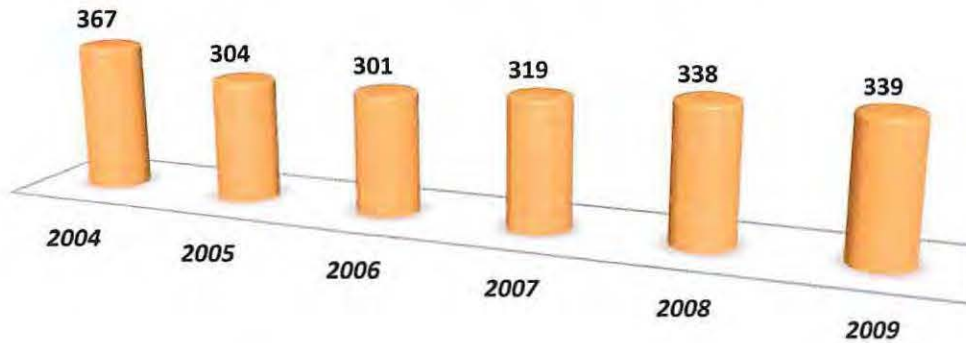
Bajo reconocimiento en el mercado general de la marca CONAFE, debido a su política de perfil comunicacional bajo.

Alta participación de la Comisión Nacional del Medio Ambiente en la regulación y vigilancia del desarrollo del sector eléctrico.

4.3 Organización general de CONAFE

La dotación de personas de CONAFE (según se informa en la memoria 2009) se compone de 367 trabajadores, de los cuales doscientos treinta y tres corresponden a trabajadores administrativos y especializados, ciento trece a técnicos y profesionales, y veintiún al personal de administración superior y ejecutivos. De la dotación total de trabajadores, veintiocho corresponden al proyecto especial de mantenimiento de las instalaciones eléctricas de Minera Los Pelambres, licitación adjudicada durante el periodo de práctica profesional.

N° de Empleados por año



Año 2004 considera fusión de CONAFE-EMEC.

Año 2005 considera traspaso de personal de la Zonal VII a CGE Distribución S.A.

Año 2006 considera traspaso de la concesión de la Zonal VII a CGE Distribución VII S.A.

Para el año 2008 el índice se ha calculado sin considerar el personal exclusivo destinado al mantenimiento de las instalaciones eléctricas de Minera Los Pelambres y del Alumbrado Público de Viña del Mar.

Para el año 2009 el índice se ha calculado sin considerar el personal exclusivo destinado al mantenimiento de las instalaciones eléctricas de Minera Los Pelambres

4.4 Organización de CONAFE para abordar el negocio eléctrico en la minería chilena.

Reseña del Departamento División Minería

En el mes de abril de 2008, producto de la búsqueda de nuevos negocios en el ámbito de servicios asociados a la energía para el mercado minero chileno, se creó la División Minería de CONAFE, producto principalmente de la exitosa experiencia obtenida en 2007 en Minera Los Pelambres (MLP). Al cierre del Ejercicio de este año, la División se había adjudicado importantes licitaciones y obras, destacando proyectos en Minera Los Pelambres (MLP) y Carmen de Andacollo.

Esta división, ha sabido desenvolverse satisfactoriamente en un mercado complejo y competitivo; adjudicándose a la fecha un número importante de licitaciones y obras, en donde destacan, por ejemplo, las obras de construcción y mantenimiento a las empresas mineras anteriormente señaladas.

Este departamento durante el último tiempo se ha visto incrementado tanto en recursos como en dotación de personal y esto es simple reflejo de una buena toma de decisiones y posicionamiento en el nuevo mercado.

Estructura del departamento

El departamento División Minería en sus comienzos estaba constituido tan solo por siete personas en cargos fijos y un promedio de veinticinco operarios por obra, esto lo podemos apreciar en el siguiente organigrama:



Capítulo V: Práctica desarrollada

La práctica profesional fue realizada durante el año 2009, en las oficinas centrales de la empresa, durante un periodo de tres meses, participando activamente en el departamento División Minería, dependiente de la gerencia Comercial y Regulación.

Para tener una mayor perspectiva de la empresa, a continuación se muestra información básica y relevante de la compañía, de forma tal de poder lograr obtener un mayor conocimiento institucional de ella.

5.1 Antecedentes de la Empresa

La Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica, pertenece al holding CGE (Compañía General de Electricidad S.A.), la cual también posee diversas empresas ligadas a la venta y el servicio de energía.

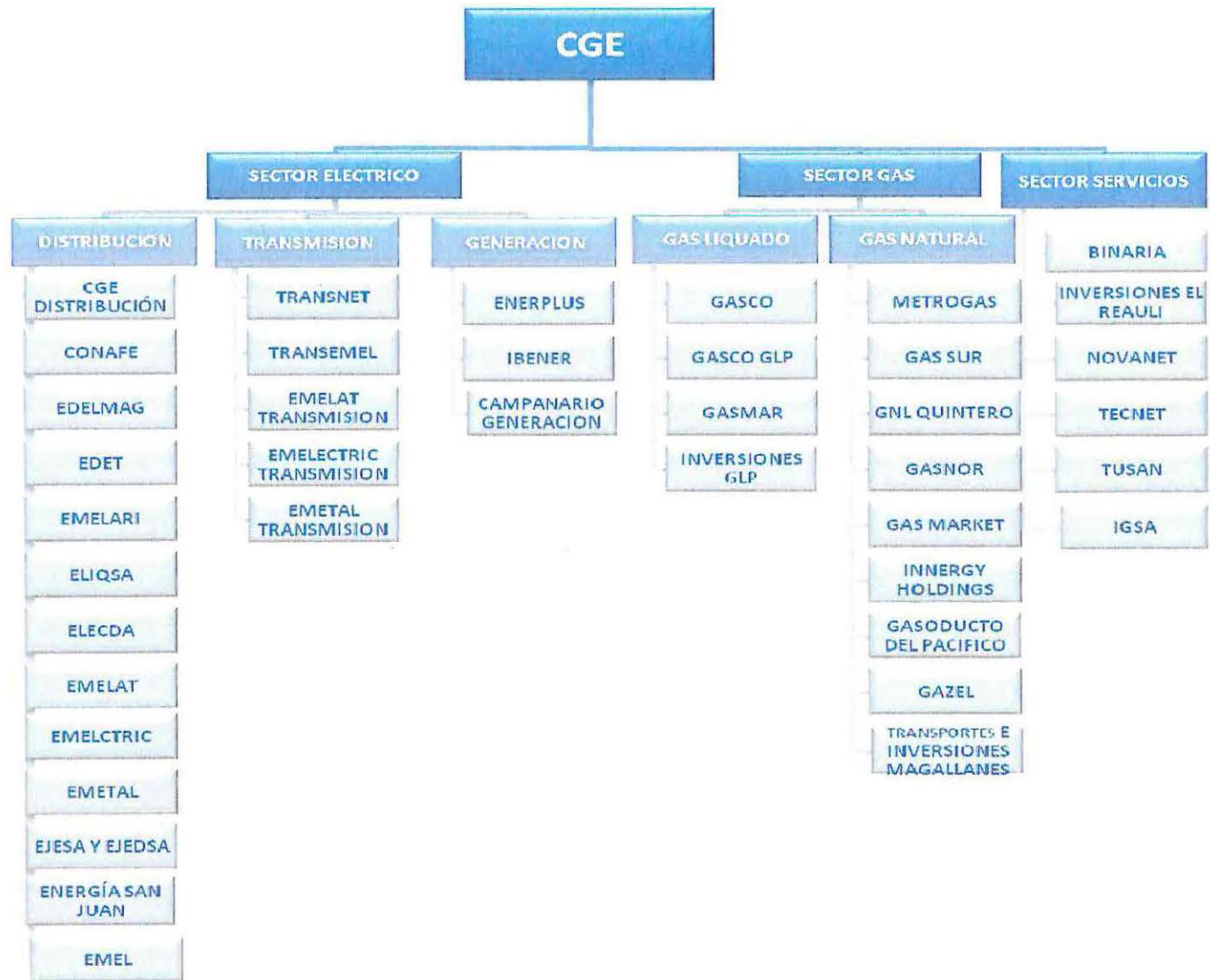
5.1.1 Compañía General de Electricidad S.A.¹³

El grupo CGE concentra su actividad en el sector eléctrico y gasífero, desde Arica a Puerto Williams en Chile, y en cinco importantes provincias en Argentina, invirtiendo así la mayoría de sus activos en la industria de la electricidad.

Mediante las empresas pertenecientes a este importante holding, CGE participa en los mercados de distribución, transmisión, generación de energía eléctrica y en distribución de transporte e importación de gas (natural y licuado), tanto en Chile como en Argentina; así también en los servicios y productos asociados a dichas actividades.

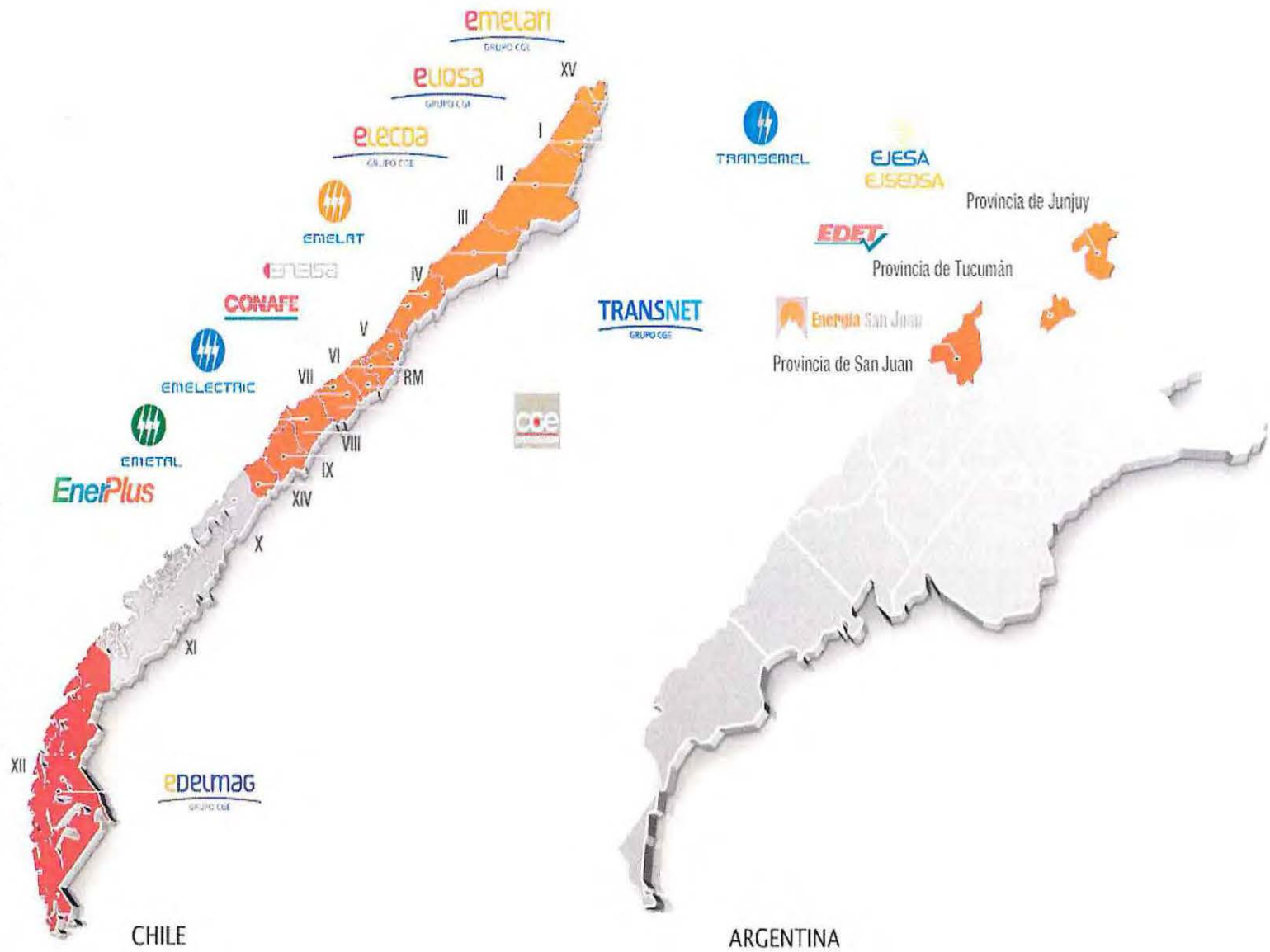
El Grupo CGE se posiciona en la industria participando de la siguiente forma:

¹³ www.cge.cl/sectorelectrico



Según los últimos informes entregados por el grupo CGE, en Chile se encuentra a cargo de la distribución de energía eléctrica a un 39% del país y satisface la demanda de un 43% de consumidores locales, satisfaciendo las necesidades de siete millones de habitantes a través de sus filiales Emelari, Eliqsa, Elecda Emelat, Conafe, CGE Distribución, Emelectric, Emetal, y Edelmag.

Estas filiales pertenecen tanto al Sistema Interconectado Central (SIC) y al Sistema Interconectado del Norte Grande (SING). En Argentina, cubre las provincias de Tucumán, Jujuy y San Juan abasteciendo a más de setecientos mil clientes.



CHILE

ARGENTINA

5.2 Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica¹⁴

5.2.1 Constitución de la Sociedad

CONAFE se constituye como sociedad anónima el 6 de diciembre de 1945, con domicilio legal en la ciudad de Valparaíso, según consta la escritura legal. Se publica en el Diario Oficial N°20.323 de fecha 6 de diciembre de 1945 y es inscrito en el Registro de Comercio de Valparaíso con fecha 7 de diciembre de ese mismo año, a fojas 956 vta. N°662, y reinscrito en el Registro de Comercio de Viña del Mar con fecha 23 de agosto de 1989, a fojas 271 vta. N°260.

Mediante escritura pública otorgada con fecha 15 de marzo de 1946, se declaró legalmente instalada la Compañía, conforme al Decreto Supremo N°1.303 del Ministerio de Hacienda de fecha 6 de marzo de 1946, el cual fue publicado en el Diario Oficial N°20.410 de fecha 21 de marzo de 1946.

¹⁴ Memoria CONAFE 2009, página 51.

5.2.2 Identificación de la sociedad

A continuación se detallan los datos públicos de identificación comercial de la Compañía, la cual opera actualmente en la ciudad de Viña del Mar.

| Razón Social | Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A. |
|---------------------------------|---|
| Domicilio Legal | 13 Norte n° 810, Viña del Mar |
| Rut | 91.143.000-2 |
| Tipo de Entidad | Sociedad Anónima Cerrada |
| Inscripción Registro de Valores | N° 0147 |
| Teléfono | 600 500 5050 |
| Fax | (32) 227 1593 |
| Dirección Electrónica | http://www.conafe.cl |

Su directorio en el año 2009 se encontraba constituido por:

| | |
|-----------------------|----------------------------|
| Presidente | José Luis Hornauer Hermann |
| Vicepresidente | Francisco Marín Jordán |
| Directores | Rafael Marín Jordán |
| | Cristián Neuwiler Heinsen |
| | Andrés Pérez Cruz |
| | Pablo Guarda Barros |
| | Gonzalo Rodríguez Vives |

5.2.3 Accionistas

El Capital de la Sociedad al 31 de diciembre de 2009 está compuesto por 158.571.960 acciones, distribuidas entre ciento dos accionistas, siendo los doce mayores los siguientes:

| Nombre o Razón Social | % Propiedad |
|---|-------------|
| Compañía General de Electricidad S.A. | 99,5717 |
| Hornauer López José | 0,1004 |
| Compañía de Inversiones La Española S.A. | 0,0632 |
| Santander Investment S.A. Corredores de Bolsa | 0,0369 |
| Sociedad Constructora Norte Ltda. | 0,0221 |
| Styles Conley Kenneth | 0,0101 |
| Godoy Garay Patricia | 0,0099 |
| Cruz López David | 0,0094 |
| Contreras Calderón Diógenes | 0,0086 |
| Paez Osses Italo | 0,0079 |
| Interagro Ltda | 0,0073 |
| Escuela Industrial Salesianos San Ramón | 0,0072 |

5.2.4 Reseña histórica

El 6 de septiembre de 1945, la Compañía de Refinería de Azúcar de Viña del Mar (CRAV) que inició sus actividades en 1873, inicia el funcionamiento ininterrumpido de la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica (CONAFE). Como consecuencia de la actividad desarrollada, CRAV se expande al negocio eléctrico, decidiendo formar una nueva empresa al adquirir la Compañía Sudamericana de Servicios Públicos, que

distribuía electricidad en las ciudades de Antofagasta, Curicó, Molina, San Javier, Linares y Punta Arenas.

En 1991 CONAFE inició un plan de expansión, que la llevó a adquirir un paquete minoritario de acciones de la Empresa Eléctrica de Magallanes S.A. (EDEL MAG), y en 1995 alcanzó el control de esa compañía. En tanto, en 1994 CONAFE adquirió el 19,03% de la Sociedad de Computación Binaria S.A. (BINARIA), pasando a compartir la propiedad de ésta con la Compañía General de Electricidad S.A. (CGE) y GASCO.

La expansión internacional de CONAFE en la distribución de energía eléctrica, se inició en julio de 1995, cuando integró el consorcio Norelec S.A., formado por CONAFE (25%), CGE (25%) y la empresa argentina José Cartellone Construcciones Civiles S.A. (50%); este consorcio se adjudicó la licitación del 51% de las acciones de la Empresa de Distribución Eléctrica de Tucumán S.A. (EDET), que posee la concesión de la distribución eléctrica en la Provincia de Tucumán en la República Argentina. De esta manera CONAFE, en conjunto con CGE, llegó a controlar directa e indirectamente el 50% de EDET.

Por su parte, EDET controla directa e indirectamente la Empresa Jujeña de Energía S.A. (EJESA), que atiende a los centros urbanos de la Provincia de Jujuy, y la Empresa Jujeña de Sistemas Energéticos Dispersos S.A. (EJSEDSA), que distribuye energía en sectores aislados y dispersos no atendidos por el Sistema Interconectado Argentino.

En 1998 y acorde la estrategia de diversificación, CONAFE y Transformadores Tusan Limitada formaron la sociedad Enerplus S.A., cuyo objeto era la construcción, mantención y reparación de instalaciones industriales y de distribución, propias o de terceros; asesorías y proyectos en el área eléctrica; calibración y certificación de medidores; y generación de respaldo. En 1999 CONAFE alcanzó el 99,5% de la propiedad de Enerplus S.A.

En el año 2001, CONAFE adquirió el 0,01% de las acciones de Inmobiliaria General S.A. (IGSA). En diciembre de 2002, CONAFE suscribió un contrato de compraventa con su matriz CGE, en virtud del cual adquirió a esta última el 99,39% del capital accionario de Empresa Eléctrica Emec S.A. (EMEC), la cual distribuía energía eléctrica en una comuna de la Región de Atacama, en quince comunas de la Región de Coquimbo y en seis de la Región de Valparaíso.

La madurez alcanzada a lo largo de sus años de operación, los procesos de expansión y reestructuración descritos, junto al respaldo de su matriz de centenaria tradición (CGE), permiten que en el presente CONAFE combine una gran estabilidad, prestigio y solvencia, con el dinamismo propio de una organización orientada a la excelencia en el servicio a sus clientes y a la búsqueda permanente de oportunidades de crecimiento.

5.2.5 Orientaciones Estratégicas de la Compañía

Para un mejor enfoque, y asimismo establecer metas claras y concretas, cada empresa debe identificar, generar y establecer sus orientaciones estratégicas, para lograr con éxito los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo. Es por esto que las compañías establecen su misión que corresponde al motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización y la visión que se define como el camino al cual se dirige la empresa al largo plazo, sirviendo de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas y los conocimientos junto a las de competitividad.

Misión

“Somos una empresa del Grupo CGE, que crea valor para los clientes, accionistas, colaboradores y comunidad, comprometida en satisfacer las necesidades de energía eléctrica y servicios asociados en nuestra zona de influencia”.

Visión

“Ser reconocidos por nuestra eficiencia operacional en el servicio de distribución de energía eléctrica y servicios asociados”.

5.2.6 Productos y/o servicios

CONAFE atiende a clientes de energía convencional regulados y libres, a quienes se suman los clientes suministrados en base a sistemas fotovoltaicos¹⁵.

Adicionalmente, la empresa presta una importante gama de servicios asociados al suministro eléctrico tales como empalmes, arriendo y suministro de equipos, mantenimiento y construcción de líneas, entre otros.



¹⁵ Su objetivo es la captación de radiación solar y transformarla en energía eléctrica para su consumo, tiene como componente fundamental, paneles fotovoltaicos quienes cumplen el objetivo de transformar la radiación solar en electricidad.

Venta de energía por tipo de consumo



5.3 Funciones realizadas

5.3.1 Trabajo desarrollado

El mayor énfasis del trabajo durante la práctica profesional, fue la participación en la preparación del proceso de postulación y concurso de licitaciones de la industria minera, relacionadas con el rubro eléctrico.

Parte del trabajo consistió en ayudar a la fusión del trabajo de distintas líneas de la compañía, tales como, comerciales, operacionales y administrativos, recolectando y chequeando la documentación requerida en las bases entregadas por las empresas licitadoras las cuales en sus requisitos en varios de los formularios se debe adjuntar documentación, presentaciones PowerPoint, tales como:

Antecedentes del proponente

Identificación del proponente

Antecedentes financieros e informes comerciales

Antecedentes legales

Antecedentes técnicos y experiencia

Contratos en ejecución

Declaración de conformidad

Declaración de negocios relacionados

Resultados de seguridad

Certificados de la Inspección del Trabajo

Formulario técnico (TEC)

Experiencia específica de la empresa

Organización del Proponente para el servicio

Antecedentes profesionales

A Nómina y antecedentes del personal técnico ofrecido

B Currículum personal clave ofrecido

C Carta de compromiso del personal ofrecido

Aseguramiento de la calidad

Plan de Protección del Medio ambiente

Programa Prevención de Riesgos y Salud Ocupacional

Metodología de trabajo

Programa General de trabajos

Recursos Ofrecidos

Resultados de Seguridad

Instalación de faenas

Listados de Subcontratistas

Formulario económico (ECO)

Oferta de Precios

A Desglose Precios Globales Ingeniería de Detalle;

B Desglose Precios Globales Instalación de Faenas;

C Desglose Precios Globales Desarme Construcción y Montaje

D Desglose Precios Globales Puesta en Marcha.

Análisis de Precios Unitarios

Costo Total Mano de Obra, Materiales y Equipos

Detalles Costos Indirectos

Declaración de Remuneraciones

Detalle de Cálculo y Periodicidad del pago de remuneraciones al personal directo e indirecto del contratista.

Justificación Valores Mano de Obra – personal directo e indirecto del contratista.

Valores de Equipos

Desglose de gastos generales y declaración de utilidades

Formulario de antecedentes (ANT)

Identificación del proponente:

Declaración de conformidad

Declaración Jurada I: Vinculaciones y relaciones entre empresas contratistas

Declaración Jurada II: Vinculaciones y relaciones de los socios de la empresa con ejecutivos superiores de Codelco o personas de Codelco.

Organización de la empresa

Constancia de Asistencia a Reunión Explicativa / Visita a Terreno.

Este trabajo también consistió en solicitar reportes e informes comerciales, factibilidad de personal a contratar, corrección de documentos contractuales, realización de presentaciones con lo que contempla el “proyecto” y la propuesta CONAFE para cada obra.

Una vez adjudicadas las licitaciones – dos, durante el periodo de práctica – se trabajó en el seguimiento y gestión en lo requerido para el progreso de este. El trabajo post adjudicación debe ser muy rápido, ya que las empresas licitantes establecen periodos muy rigurosos de tiempo, por lo que, al ser CONAFE un nuevo participante en el rubro, debe buscar la excelencia en el desempeño y demostrar sus capacidades en el mercado.

Las tareas respectivas a la gestión del proceso una vez ya adjudicadas las licitaciones, consistieron principalmente, en trabajar junto a otros departamentos para acelerar las gestiones, ya que motivos de ubicación física del departamento DM, las dependencias de este se encontraban aisladas del resto de las áreas, por lo que al estar compuesto por tan pocas personas, las tareas se acumulaban y recargaban al personal de este departamento, siendo tan solo cuatro personas de planta y el practicante correspondiente.

Los trabajos encomendados permanentemente fueron específicamente tres, los cuales se debían desarrollar con la ayuda de Recursos Humanos, Finanzas y las distintas oficinas ubicadas en los lugares del desarrollo de los proyectos.

Reclutamiento de personal:

Objetivo: Reclutar veinte técnicos eléctricos, para el desarrollo operacional del proyecto

El proceso de reclutamiento consistió en buscar en la quinta región técnicos eléctricos titulados de escuelas especializadas, específicamente Liceos Industriales de la región – Viña del mar y Valparaíso en su mayoría.

Para esto, se trabajó directamente con el departamento de RRHH y el Jefe del departamento de Gestión de Personas, Francisco Anguita. Realizando y coordinando exámenes médicos exigidos por Ley 16.744 para poder desempeñarse en altura y en actividades de alto riesgo (examen médico de altura geográfica), requerimientos de hospedaría y transporte durante sus periodos de trabajo (10 x 5)¹⁶ y permisos respectivos para todo tipo de ingresos a las Mineras y traslado hacia, desde y en la obra.

Facturación:

Objetivo: Seguimiento y actualización de las facturaciones realizadas por DM y sus dependientes, control de cajas chicas para administradores de obra y del departamento en sí.

¹⁶ Sistema de turnos utilizado comúnmente en las empresas mineras y/o en faenas correspondientes a zonas distantes del lugar original de residencia de los trabajadores.

CONAFE, durante la estadía como practicante, la Compañía se encontraba en la migración de información y documentación al sistema de aplicaciones y productos para el procesamiento de datos financieros SAP, se realizaron capacitaciones respectivas a las herramientas a utilizar para cumplir el objetivo de esta función y actualización de información financiera y contable.

El trabajo se realizó directamente con el Jefe del Departamento de Facturación Osvaldo Betancurt y la Jefe del Departamento de Control de Gestión Paulina Pino, obteniendo un aprendizaje bastante rápido y útil para las tareas pendientes y futuras de DM, regularizando y aliviando la carga de trabajo relacionada a facturación, ya sean Órdenes de Compra u Órdenes de Pago.

Tareas Administrativas

Objetivo: Desarrollar labores cotidianas de menor importancia, durante el proceso de inducción para comprender de mejor forma las próximas actividades a realizar en el rol de practicante.

Las funciones iniciales comprendían en tareas meramente administrativas tales como correspondencia, archivo documentación, base de datos y registros, entre otros.

Desde un comienzo, no existía algún tipo de orden en la distribución documental tanto física como base de datos, por lo que se realizaron cambios en el área de trabajo y se

generó contacto directo con la secretaria respectiva, que por motivos estructurales y jerárquicos se ubicaba en otro piso del edificio corporativo.

Otras tareas consistieron en clasificación y revisión de material de trabajo, agendamientos y avance de actividades ya comenzadas, seguimiento de carta Gantt, entre otros.

Conclusiones:

La investigación desarrollada establece conceptos y teorización tanto de las industrias Minera y Eléctrica, como del desarrollo de las bases estratégicas, su selección y establecimiento de ellas en las empresas que buscan un mejor desarrollo en los mercados meta.

En el primer capítulo se desarrollaron teóricamente, luego de un proceso de indagación, los conceptos de empresa y negocio, en donde para un mejor desarrollo de los objetivos, se establecieron los parámetros de estos conceptos.

A continuación del primer capítulo, se trabajó con la misma metodología, para elaborar un marco teórico, el cual, sin profundizar más allá de lo requerido, explica y determina los conceptos y métodos necesarios, para poder seleccionar y establecer una estrategia útil para cada empresa. Identificando así dentro del marketing estratégico, el análisis, planificación, modelos de posicionamiento y sus respectivas estrategias.

A la hora de desplegar la información de cada una de las industrias participantes en esta nueva apertura de mercado, se utilizó material publicado tanto por la minería como de los agentes que participan en ella, con el objetivo de utilizar datos verídicos y sustanciales relativos a su complejidad. Desarrollando de tal forma una explicación concreta de cada una de estas industrias y su funcionamiento.

Al no encontrar información de uso público, de los parámetros utilizados por CONAFE, para la determinación del porqué se decidió entrar al mercado de prestación de servicios a las compañías mineras, se recurrió a la primera fuente, donde los representantes de cada área involucrada indicaron la utilización de investigaciones realizadas por los mismos entes participantes en la industria minera, así como las constantes invitaciones a participar en las licitaciones de estos servicios.

Al pertenecer a uno de los Holdings energéticos más importantes de nuestro país, CONAFE cuenta con la expertiz necesaria para hacer partícipes a los distintos departamentos que componen la empresa, enfrentando así los nuevos desafíos, sin competir directamente con otras empresas del rubro, sólo dejando a selección de la empresa licitadora la oferta de prestación de servicios a través de los precios asociados, que se informan a la hora de postular a la licitación en sí.

A pesar de ser una nueva empresa en este mercado, CONAFE ha sabido posicionarse mediante la oferta de precios y confiabilidad de sus servicios, reforzando esto con la cobertura energética necesaria a la hora de entregar los servicios requeridos.

La Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica, ha sabido utilizar las oportunidades que se han ido presentado durante su desarrollo, para crecer exponencialmente en base a estrategias muy bien seleccionadas, en el caso específico que hemos estudiado, podemos concluir que CONAFE a utilizado favorablemente la tendencia minera a externalizar los

trabajos no específicos del rubro, para desarrollarse en este nuevo mercado, el cual, de la mano de la historia de esta empresa ha adquirido una notoriedad por sobre la competencia.

El proceso de realización de este informe, ha sido beneficioso para recordar y perfeccionar los conocimientos adquiridos durante el periodo universitario, el cual, a pesar de no ser aplicado en la inmediatez de su aprendizaje, se puede utilizar constantemente en la toma de decisiones tanto laborales, como personales.

La práctica profesional, fue una gran prueba para desarrollar las competencias técnicas y profesionales adquiridas y/o mejoradas, aportando con ideas creativas, visión externa de los procesos y todas las cualidades necesarias para la profesionalización del desempeño en la compañía.

Bibliografía:

- ◆ Memorias CONAFE 2008, 2009 y 2010
- ◆ Boletín Minero, n°1256, Publicado Diciembre 2011, SONAMI.
- ◆ “El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas chilenas”, Álvaro Calderón Hoffmann, Revista de la CEPAL 90, diciembre 2006.
- ◆ “Demanda de energía eléctrica y seguridad de abastecimiento para la minería del cobre”, Agosto 2007, Comisión Chilena del Cobre, Dirección de Estudios.
- ◆ “Demanda de energía eléctrica en la minería del cobre y perspectivas de seguridad en su abastecimiento”, Vicente Pérez Vidal, Dirección de Estudios, Comisión Chilena del Cobre 2010.(Registro de Propiedad Intelectual n° 188.479)
- ◆ “Inversión en la minería chilena, Cartera de proyectos”, julio 2011. Comisión Chilena del Cobre, Dirección de Estudios y Políticas Públicas.
- ◆ “Actualización del estudio prospectivo al año 2020 del consumo de energía eléctrica en la minería del cobre”, Diciembre 2011, Comisión Chilena del Cobre, Dirección de Estudios y Políticas Públicas.
- ◆ Memoria Anual 2010 – 2011, Sociedad Nacional Minera de Chile.

- ◆ “Manual De Planificación Estratégica”, Diplomado “Comunicaciones, Políticas Públicas Y Estrategias De Desarrollo”, Profesor: Dr. Ing. Orión Aramayo, Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen.
- ◆ “Introducción a la planificación estratégica”, Ander-Egg, Ezequiel, Grupo Editorial Lumen/Hymanitas , Fecha de Publicación: 01/12/2007
- ◆ “Fundamentos del Marketing”, William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, Rosa María Rosas Sánchez, McGraw-Hill, 1996
- ◆ “Instituciones Y Tecnología En El Desarrollo Evolutivo De La Industria Minera Chilena”, Jorge Katz, Jaime Cáceres & Kattia Cárdenas, CEPAL, Marzo de 2000.
- ◆ “Análisis Demanda – Oferta De Ingeniería De Proyectos En La Industria Minera”, Comisión Chilena del Cobre, Dirección de Evaluación de Gestión Estratégica, 2010.
- ◆ “Síntesis Metodológica Índice De Producción Minera”, Instituto Nacional De Estadísticas, Subdepartamento De Estadísticas Sectoriales, Mayo 2006
- ◆ “Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, Michel E. Porter, 38ava reimpresión, México 2008. Grupo Editorial Patria.
- ◆ Marketing, de Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L.

- ◆ Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha.
- ◆ El Marketing Según Kotler, de Philip Kotler, Editorial Paidós SAICF

Páginas web:

- ◆ <http://www.mitecnologico.com/Main/EstrategiaDiversificaci%F3n> 20-12-2011
13.22
- ◆ www.cge.cl
- ◆ www.confe.cl
- ◆ www.cochilco.cl
- ◆ <http://www.cge.cl/sectorelectrico/Paginas/SectorElectrico.aspx> 27-09-2011 16:55
- ◆ Ilustración 1: Posted on Wednesday March 25, 2009 por Clyde Barrow,
<http://www.entreintermedios.com>
- ◆ Ilustración numero 2 y 3: www.consejominero.cl