

**Universidad de Valparaíso. Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas. Escuela de Ingeniería Comercial.**



**“Propuesta de Diseño: Modelo de Gestión de Negocios para
Venta de Servicios (UEN).**

Empresa de Distribución Eléctrica”

**“Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias de la
Administración de Empresas y al Título de Ingeniero Comercial”.**

Profesor Guía: Juan Manuel Muñoz Pinto

Viviana Arriagada Reyes

Claudia Díaz Pedernera

Viña del Mar, 2012

INDICE

CAPITULO 1

Resumen y Abstract	Pág. 4
Introducción	Pág. 5
Marco Teórico	
1.1 Estrategia	Pág. 6
1.2 Dimensiones de la Estrategia	Pág. 7
1.3 Perspectivas de la Estrategia	Pág. 8
1.4 Enfoque de la Estrategia de Negocios	Pág. 10
1.5 Unidad Estratégica de Negocios	Pág. 11
1.6 Tipos de estrategias	Pág. 14
1.7 Mapas Estratégicos	Pág. 16

CAPITULO 2

Mercado Eléctrico.

2.1 Evolución del Mercado Mundial de Energía Eléctrica	Pág. 17
2.2 Mercado Eléctrico a Nivel Nacional	Pág. 17
2.3 Composición del Mercado Eléctrico en Chile	Pág. 20
2.4 Régimen Tarifario	Pág. 25
2.5 Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A. (CONAFE).	Pág. 26

CAPITULO 3.

Diseño Modelo de Gestión de Negocios.

3.1	Investigación para el Desarrollo del Modelo	Pág. 29
3.2.	Descripción y Análisis Elementos del Modelo	Pág. 33
3.3	Objetivos del Modelo	Pág. 36
3.4	Diseño de Gestión de Marketing Industrial	Pág. 37
3.5	La Demanda.	Pág. 43
3.6	Mezcla Promocional	Pág. 43
3.7	Acción y Control del Modelo	Pág. 47
3.8	Síntesis Modelo de Gestión de Negocios	Pág. 48

CAPITULO 4

Aplicación Modelo de Gestión de Negocios

4.1 Aplicación Modelo de Gestión de Negocios para Venta del Servicio, Obras de Resultado.

Empresa de Distribución Eléctrica CONAFE. Pág. 49

Conclusiones Pág. 74

Bibliografía Pág. 76

Anexos Pág. 78

CAPITULO 1

Resumen.

Esta investigación pretende desarrollar un modelo básico de gestión de negocios, para ser aplicado en empresas de servicios industriales y sus UEN respectivas, utilizando de base marketing industrial para la venta de estos servicios. Para lograr el diseño de este modelo, se desarrollo una investigación en las áreas pertinentes de estudio: Estrategia, UEN, Marketing Industrial y Mercado Eléctrico Chileno.

Los resultados fueron aceptables. Considerando los niveles de adaptación y flexibilidad que ofrece este modelo de negocios, orientado a la venta integral del servicio y su gestión.

Abstract

This research aims to develop a basic model of bussines management, to applied in industrial service companies and their respective UEN, using industrial-based marketing services. To achieve the design of this model, deloping research in relevant areas of study: Sttrategy, UEN, Industrial Marketing and Chilean electricity market.

The results were acceptable. Considering the levels of adaptation and flexibility offered by this business model, focused on sales service and comprehensive management.

INTRODUCCION

La creciente globalización y tecnificación de los procesos, ha traído consigo crear modelos de negocios que permitan mejorar la competitividad de la empresa en el mercado y a su vez las utilidades económicas. Lo anterior se fundamenta básicamente en el acceso a información acertada, la que dará paso a desarrollar herramientas de gestión específicas para el logro de los objetivos, y de esta manera responder eficientemente a las exigencias del cliente en relación al servicio.

Toda organización que desee subsistir tiene la necesidad de alcanzar “buenos resultados”, y para alcanzar estos “buenos resultados”, las organizaciones precisan gestionar sus actividades y recursos para orientarlos hacia la consecución de los objetivos, basándose en estructuras planificadas y bien definidas, realistas al contexto en el cual se encuentra inmersa la empresa. Estas herramientas y metodologías permitirán a las organizaciones establecer su sistema de gestión y a la vez ser eficientes y eficaces en los desafíos y metas establecidas por esta.

En base a lo anteriormente mencionado se trabajara en el diseño de un modelo de gestión de negocios, para contribuir al desarrollo y vigencia de la Unidad Estratégica de negocios de la compañía.

MARCO TEORICO

1.1 Estrategia

¿Qué es la estrategia? La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la compañía otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito.

“El concepto de estrategia comprende el propósito global de una organización”¹.

El término estrategia proviene del griego strategos que significa “un general”, strategos es un verbo griego que se refiere a “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”²

Durante la segunda revolución industrial surgió un nuevo concepto de empresa que utilizaba una estructura organizacional para administrar y coordinar sus funciones. En consecuencia, las empresas vieron en la estrategia una manera de influir en las fuerzas del mercado y de esta manera integrarse en un ambiente competitivo. Los administradores de alto nivel de estas grandes empresas por primera vez articularon un pensamiento estratégico explícito, que durante la segunda guerra mundial se estimuló para ser llamado pensamiento estratégico en los negocios.

¹ Arnold C. Hax y Nicolas S. Majluf (2004) Estrategia para el liderazgo competitivo, Editorial Juan Granica S.A. Pág. 37.

² Minstberg H. Quinn J.,& Voyer J.; (1997) El Proceso Estratégico, Pág .11

La estrategia organizacional es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos de una organización. “La estrategia organizacional define formalmente como se dividen, agrupan y coordinan las tareas en una organización el diseño de la estructura debe responder a la estrategia”³

1.2 Dimensiones de la Estrategia.

Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos dentro de la empresa.

Selecciona los negocios o el negocio en que debe participar la organización.

Busca alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de los negocios de la empresa, respondiendo en forma oportuna a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización

Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional dentro de la organización.

Constituye un patrón de decisiones que unifica e integra las dimensiones de la organización a través de las áreas funcionales.

³ Antonio Francés, (2006) Estrategia y Planes para la Empresa, Edit. Prentice Hall, Pág.28.

Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se pretenden hacer sus a sus “stakeholders”.

Es una expresión del propósito estratégico de la organización

Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa.

Es un medio para invertir selectivamente los recursos tangibles e intangibles de la empresa, con el fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

1.3 Perspectivas de la Estrategia.

De acuerdo al proceso formal de planificación dentro de una organización, en la formulación y ejecución de las estrategias. Existen tres perspectivas básicas que son definidas como esenciales en cualquier proceso formal de planificación. “Estrategia Corporativa, de Negocios y Funcional”⁴

1.3.1 Estrategia Corporativa.

Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta

⁴ Arnold C. Hax y Nicolas S. Majluf (2004) Estrategia para el liderazgo competitivo. Editorial Juan Granica S.A., Pág. 17

¿en qué negocios se debe participar? Aborda las decisiones que por su naturaleza tiene un alcance más amplio, abarcando la totalidad de la organización.”

1.3.2 Estrategia de Negocios.

Este tipo de estrategia se realiza a través del posicionamiento competitivo, el cual permite conseguir una ventaja sostenible respecto a los competidores de la empresa. Para desarrollar una estrategia de negocios, se debe considerar como punto de partida la misión de la organización, la cual entregara las directrices de la formulación estratégica. A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, el cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios. Para organizaciones con negocios múltiples, cada división dispone de su propia estrategia.

1.3.3 Estrategia Funcional.

La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como, producción, marketing, recursos humanos, investigación & desarrollo y finanzas, estas áreas están apoyar la estrategia a nivel de negocios. Es cómo utilizar y aplicar los

recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad.

“La estrategia funcional consolida los requerimientos funcionales exigidos por las estrategias corporativas y de negocios, además constituye los receptáculos de las capacidades necesarias para desarrollar las competencias únicas de la empresa”⁵

1.4 Enfoque de la Estrategia de Negocios.

De las tres perspectivas anteriormente mencionadas, la Estrategia de Negocios se encuentra en el centro de la organización y de las acciones gerenciales. Es en este punto donde se centrará la tención de la siguiente investigación debido a los conceptos esenciales que se deben manejar para comprender: La Unidad Estratégica de Negocios y la Elección de una Estrategia Competitiva de Negocios.

“La UEN es una unidad operativa o un foco de planificación, que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto uniforme de clientes”⁶

⁵ Arnold C. Hax y Nicolas S. Majluf (2004) Estrategia para el Liderazgo Competitivo, Editorial Juan Granica S.A; Pág.51.

⁶ Arnold C. Hax y Nicolas S. Majluf (2004) Estrategia para el Liderazgo Competitivo, Editorial Juan Granica S.A; Pág. 73.

1.5 Unidad Estratégica de Negocios.

Se entiende por unidad estratégica de negocio "Strategic Business Unit", un conjunto homogéneo de negocios.

Una unidad estratégica de negocio (UEN) representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común. Cada UEN tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes. Esto permitirá tener una estrategia independiente de los otros negocios de la compañía.

“La UEN constituye el componente fundamental de las corporaciones. Podemos concebirla como una empresa individual, en el sentido económico, la cual posee las diferentes funciones que le son típicas: producción, marketing, finanzas, recurso humanos y suministros. La UEN debe ser una empresa viable, que actúe en sus propios mercados, tanto de insumos como de productos, y encare sus propios competidores”⁷

⁷ Antonio Francés, (2006) Estrategia y Planes para la Empresa, Edit. Prentice Hall, Pág.30, Edit.

1.5.1 Características de una Unidad Estratégica de Negocios.

- a) El propósito de la UEN es atender un mercado externo.
- b) Debe tener un conjunto definido de competidores externos, de los cuales intentará obtener una ventaja sostenible.

“El directivo de la UEN tiene la libertad de elegir dónde obtener los recursos necesarios y cómo competir efectivamente”⁸

1.5.2 Elementos Fundamentales de la UEN.

Existen tres elementos fundamentales en la rentabilidad de la UEN, La Misión del Negocio, El atractivo de la Industria y el Posicionamiento Competitivo de la UEN que está inserta. Estos aspectos son competencias únicas que determinan las capacidades claves del negocio.

a) La misión del negocio.

Este punto define claramente el marco competitivo en el cual se mueve el negocio. En otras palabras es el alcance del negocio productos, servicios, mercados, localizaciones geográficas. Es la que determina las capacidades clave del negocio. De “Las competencias únicas surgen de los factores básicos de

⁸ Arnold C. Hax y Nicolas S. Majluf (2004) Estrategia para el liderazgo competitivo, Editorial Juan Granica S.A.” Pág. 77.

producción, y de los recursos y capacidades que posee la empresa para alcanzar una ventaja competitiva”⁹

Las competencias únicas son importantes ya que distinguen a la empresa del resto de sus competidores, son expresiones genuinas de liderazgo y proporcionan los fundamentos para lograr rentabilidad en la UEN.

b) El atractivo de la industria.

El atractivo de la industria es el valor generado por la actividad económica de quienes participan en el mercado. Porter, con el Modelo de las cinco fuerzas, proporciona una estimación del potencial que tiene un negocio para alcanzar una rentabilidad superior, y esto es a través del examen de la estructura de la industria. “El centro de atención se ubica en el mercado para productos y servicios ofrecidos por la empresa”¹⁰

Esto es un examen del medio, en el cual se encuentra el negocio, y se relacionan un conjunto de factores externos los no pueden ser controlados por la empresa.

c) La posición competitiva.

Este concepto da paso a crear una ventaja sostenible en el tiempo por la empresa. Esta situación relativa de la empresa es frente a los competidores más

9

¹⁰Arnold C. Hax y Nicolas S. Majluf (2004) Estrategia para el liderazgo competitivo, Editorial Juan Granica S.A.” Pág.64

importantes del negocio. La Cadena de Valor de Porter nos entrega la base de análisis de las acciones controlables por la organización.

Con este modelo se puede determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa, tanto actuales como potenciales, y que constituyen los puntos fuertes y débiles respecto a sus competidores. Los tres ámbitos descritos anteriormente dan paso a identificar una estrategia de negocios, la cual se expresa como programas generales y específicos de acción. Estos programas deben responder a los cambios relacionados a la misión del negocio y oportunidades y amenaza relacionadas con la estructura de la industria y los puntos débiles y fuertes del posicionamiento competitivo del negocio.

1.5.3 El Presupuesto en la Estrategia de Negocios.

Esta tarea es final dentro de la creación de una estrategia de negocios, capta las características financieras del programa de negocio.

1.6 Tipos de Estrategias

1.6.1 Estrategias Competitivas Genéricas

Este concepto indica que existen formas diversas y excluyentes para que un negocio logre una ventaja competitiva. Genérico es un término empleado

debido a la aplicación universal que se puede implantar estas estrategias, en una amplia variedad de marcos industriales.

Porter nos indica que una ventaja competitiva puede ser lograda a través de una de las dos estrategias genéricas “Liderazgo en Costos o la Diferenciación”, “Es una comprensión acabada de las fortalezas y debilidades que un negocio podría tener relación a sus competidores sólo puede explicarse ya sea a través de una ventaja relativa de costos o una capacidad de diferenciación”¹¹

1.6.2 Liderazgo General en Costos

Esta estrategia establece una posición de ventaja en los costos con respecto a sus competidores de la industria.”El liderazgo en los costos requiere de una dinámica en la búsqueda vigorosa de las reducciones de costos sobre la base de la experiencia, costos ajustados y control de los gastos generales”¹²

1.6.3 Diferenciación y/o Concentración

Esta visión estratégica apunta a una unidad de negocios que ofrece un producto o servicio único en el mercado, el cual es valorado por sus compradores

¹¹Arnoldo Hax / Nicolas Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados, 2004, Edit. Prentice Hall Pág. 110

¹²Arnoldo Hax / Nicolas Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados, 2004, Edit. Prentice Hall Pág. 112

más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior.”Es necesario comprender la fuente potencial central de la diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor, y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad”¹³. La diferenciación se basa en crear algo que sea percibido como único en toda la industria.

1.7 Mapas Estratégicos

Algunas empresas definen determinadas unidades de apoyo funcional corporativo como unidad estratégica de servicios (UES), cuyos clientes son las unidades estratégicas de negocio. Además es posible definir como unidad estratégica de servicios determinadas actividades dentro de la cadena de valor operativas de las unidades estratégicas de negocio. En ambos casos se otorga a la unidad de servicio suficiente autonomía en relación con su gestión para permitirle asumir la responsabilidad por sus resultados de mercado y financieros, como es el caso para las unidades de negocio.

Cada uno de los objetivos del mapa estratégico cuenta con uno o más indicadores para su control de gestión.

¹³ Arnoldo Hax / Nicolas Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados, 2004, Edit. Prentice Hall Pág. 163

CAPITULO 2.

Mercado Eléctrico.

2.1 Evolución del Consumo Mundial de Energía Eléctrica¹⁴

Durante el periodo 1994-20011, el consumo mundial de energía eléctrica creció a una tasa promedio de 3.0% anual, en lo que respecta a la demanda de energía eléctrica en los países industrializados, su crecimiento estimado es de 1.4% debido principalmente a los consumos esperados en Europa Occidental y Asia industrializada donde se esperan crecimientos de 0.6% y 0.9% respectivamente. Cabe agregar que en estos países los sectores eléctricos son maduros, con equipos de eficiencias altas, por lo que sus crecimientos esperados son moderados.

2.2 Mercado Eléctrico a Nivel Nacional.

Las actividades de generación, transporte y distribución de electricidad son desarrolladas en Chile por el sector privado. El Estado cumple una función reguladora, fiscalizadora y subsidiaria.

La distribución como la transmisión son monopolios naturales, y la ley establece procedimientos para determinar las tarifas (o “peajes”) que deben pagar los

¹⁴www.minenergia.cl

usuarios de las redes. Participan de la industria eléctrica nacional un total de: 26 empresas generadoras, 5 empresas transmisoras y 21 empresas distribuidoras.

Las empresas distribuidoras tienen la obligación de dar servicio dentro de sus respectivas zonas de concesión, así como de respetar las tarifas máximas fijadas por la Autoridad para la venta de electricidad a sus clientes de bajo consumo. Las empresas generadoras y transmisoras, por su parte, tienen la obligación de coordinar la operación de sus centrales y líneas de transmisión que funcionan interconectadas entre sí, con el fin de preservar la seguridad del sistema y garantizar la operación a mínimo costo.

2.2.1 Organismos del Estado que Participan en la Regulación del Sector Eléctrico Chileno son:

CNE (Comisión Nacional de Energía) es funcionalmente descentralizada y autónoma, se relaciona directamente con el Presidente de la República. Su función es:

- a)** Elaborar y coordinar los planes, políticas y normas necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo del sector energético nacional
- b)** Asesorar a los organismos de Gobierno en todas aquellas materias relacionadas con la energía. Calcular los precios regulados que la legislación ha establecido (informes técnicos).

- c) Informa al Ministerio de Economía cuando se plantean divergencias entre los miembros de los CDEC, a objeto que dicho ministerio resuelva.
- d) Ministerio de Economía, en el sector eléctrico es el encargado de:
- e) Fijar las tarifas de distribución eléctrica,
- f) Fijar los precios de nudo

SEC (Superintendencia de Energía y Combustible) es un organismo descentralizado que se relaciona con el Gobierno por intermedio del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. Y posee la función de:

- a) Fiscalizar y supervigilar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas técnicas
- b) Otorgar concesiones provisionales e informar al Ministerio de Economía sobre solicitudes de concesión definitivas que se refieran a distribución de electricidad y a la instalación de centrales hidráulicas, subestaciones eléctricas y líneas de transmisión
- c) Verificar la calidad de los servicios prestados.

Los Centros de Despacho Económico de Carga (CDEC) son organismos sin personería jurídica, integrados por las principales empresas generadoras de cada sistema eléctrico, que regulan el funcionamiento coordinado de las centrales

generadoras y líneas de transmisión que funcionan interconectadas en el correspondiente sistema eléctrico. El CDEC es el encargado de planificar la operación óptima del sistema y de valorar económicamente las transferencias de energía que se producen entre todos los generadores.

2.3 Composición del Mercado Eléctrico en Chile¹⁵

Las empresas que participan en generación se pueden agrupar básicamente en tres grupos económicos: grupo Endesa, AES Gener y Tractebel (Colbún). Enersis (ligado al grupo Endesa), la Norteamericana PP&L, Sempra-PSEG y el grupo ligado a las familias Del Real, Claro, Hornauer y Pérez.

El Consumo de Energía ha tenido un constante crecimiento durante la última década. El SING y el SIC son los sistemas que entregan casi la totalidad de la energía generada. La población cubierta por el SING es tan sólo el 6,2% y la mayor parte de la energía la consumen clientes residenciales, los que representan el 90% de los clientes. El SIC abarca el 92,3% de la población y el 40% son clientes libres. El Sistema Eléctrico de Chile se divide en cinco áreas eléctricas no interconectadas eléctricamente entre sí: SING, SIC, Sistema de Aysén, Sistema de Magallanes y el Sistema Eléctrico de Isla de Pascua. De las cinco áreas eléctricas, solamente el SING y SIC agrupan coordinadamente a las empresas generadoras

¹⁵ www.minenergia.cl

en los CDEC respectivos. El SING abastece a la I y II regiones administrativas del país, con un 27% de la capacidad instalada de generación.

El SIC abastece desde Taltal por el norte hasta la Isla Grande de Chiloé por el sur, con un 72.1% de la capacidad instalada en el país. El Sistema de Aysén atiende el consumo de la XI Región con un 0,2% de la capacidad instalada de generación. El Sistema de Magallanes abastece la XII Región con un 0,7% de la capacidad instalada en el país.

2.3.1 Sistema Interconectado Del Norte Grande (SING)

El Sistema Interconectado del Norte Grande cubre el territorio comprendido entre las ciudades de Arica y Antofagasta. Aproximadamente, el 90% del consumo está compuesto por grandes clientes, mineros e industriales, plasmados en la normativa legal como clientes no sometidos a regulación de precios. El resto del consumo, sólo el 5.6 % de la población de Chile.

a) Generación Norte Grande

Operan 6 empresas de generación (Edelnor S.A., Electroandina S.A., Norgener S.A., Celta S.A., Nopel S.A y Aes Gener S.A.) que junto a una empresa de transmisión, conforman el Centro de Despacho Económico de Carga del SING.

El sistema es predominantemente térmico, el parque generador está constituido por unidades a carbón, fuel, diesel y, desde 1999, por centrales de ciclo

combinado a gas natural. Sólo existen dos unidades hidroeléctricas correspondientes a las centrales Chapiquiña y Cavanca.

b) Transmisión Norte Grande

El sistema de transmisión está constituido, principalmente, por las líneas eléctricas de propiedad de las empresas de generación, líneas eléctricas de los propios clientes y líneas eléctricas de las empresas cuyo giro es la transmisión de energía eléctrica.

c) Distribución Norte Grande

Operan tres empresas de distribución de energía: EMELARI S.A. que abastece a la ciudad de Arica, ELIQSA S.A. que abastece a la ciudad de Iquique, y ELECDA S.A., que suministra la energía en la ciudad de Antofagasta, y a una parte del SIC, correspondiente a la zona de Taltal. En conjunto, estas tres empresas atienden a un total de 218.553 clientes.

2.3.2 Sistema Interconectado Central (SIC)

El SIC es el principal sistema eléctrico del país, entregando suministro eléctrico a más del 90% de la población del país con un 66,2% de la capacidad instalada en el país. Se extiende desde la ciudad de Taltal por el norte, hasta la Isla Grande de Chiloé por el sur. El SIC es un sistema hidrotérmico en el cual el 60.5% de su capacidad instalada está compuesta por centrales hidráulicas de embalse y

pasada. A diferencia del SING, el SIC abastece un consumo destinado mayoritariamente a clientes regulados (60% del total).

a) Generación Central.

Está integrado por 10 empresas generadoras y 3 empresas de transmisión: Empresa Nacional de Electricidad S.A. (ENDESA), AES Gener S.A., Colbún S.A., Pehuenche S.A., Guacolda S.A., Arauco Generación S.A., Pangué S.A., Sociedad Eléctrica Santiago S.A. (ESSA), San Isidro S.A., Iberoamericana de Energía S.A. (IBENER), HQI TRANSELEC Chile S.A., Sistema de Transmisión del Sur S.A. (STS S.A.) y CGE Transmisión S.A. El parque generador está constituido en un 60.5% por centrales hidráulicas y en un 39.5% por centrales térmicas a carbón, fuel, diesel y de ciclo combinado a gas natural.

b) Transmisión Central

El sistema de transmisión está constituido, principalmente, por las líneas eléctricas de propiedad de las empresas de generación más las líneas de las empresas cuyo giro es la transmisión de energía eléctrica.

c) Distribución Central

La constituyen 21 empresas de distribución de energía, que en conjunto atienden a un total 4.549.154 clientes.

2.3.3 Sistema de Aysén

El Sistema de Aysén atiende el consumo eléctrico de la XI Región y es un sistema 76% térmico. Su capacidad instalada alcanza los 17,1 MW (2000). Opera en él una sola empresa, EDELAYSEN S.A., quien desarrolla las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, atendiendo a un total de 24.357 clientes. La demanda máxima alcanzó en 2000 los 13,75 MW y el consumo de energía en ese mismo año alcanzó los 74,7 GWH.

2.3.4 Sistema de Magallanes

El Sistema de Magallanes, que abastece la Región XII con un 0,6% de la capacidad instalada en el país. El Sistema de Magallanes está constituido por tres subsistemas eléctricos: Los sistemas de Punta Arenas, Puerto Natales y Puerto Porvenir, en la XII Región. La capacidad instalada de estos sistemas, al finalizar el año 2000, es 58,5 MW, 4,2 MW y 1,8 MW, respectivamente, siendo cada uno de ellos 100% térmicos. Para los sistemas del sistema Magallanes, la demanda máxima alcanzó en el año 2000 los 29,8 MW; 2,8 MW y 1,1 MW, respectivamente, mientras que el consumo de energía, en el mismo año, fue de 145,5 GWh; 13,4 GWh y 4,1 GWh, respectivamente. Opera en estos sistemas una sola empresa, EDELMAG S.A., quien desarrolla las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, atendiendo a un total de 47.812 clientes.

2.3.5 Sistema de Isla de Pascua

Isla de Pascua tiene un sistema eléctrico muy pequeño en relación al resto de los sistemas eléctricos del país. Dicho sistema eléctrico es propiedad de la empresa Sociedad Agrícola y Servicios Isla de Pascua Ltda. (SASIPA) que depende en un 99,7% de Corfo y 0,3% otros. Dicha empresa en el área de electricidad, posee una única central eléctrica con la cual se abastece los requerimientos eléctricos de la isla (Central Mataveri). El sistema eléctrico de la Isla de Pascua tiene sus orígenes aproximadamente entre los años 1968 a 1969 cuando NASA proyectó habilitar un campo de aterrizaje alternativo para los transbordadores espaciales.

2.4 Régimen Tarifario

El precio que las empresas distribuidoras pagan por la electricidad necesaria para abastecer a sus clientes, se denomina Precio de Nudo. El valor que las empresas distribuidoras cobran por efectuar el servicio de distribución de electricidad, se conoce como Valor Agregado de Distribución (VAD. Los grandes consumidores o clientes libres (consumo mayor a 2000 KW), a precio libre.

a) Precio de Nudo

Los precios de nudo se fijan semestralmente, en los meses de abril y octubre de cada año. Su determinación es efectuada a través de un informe

técnico que elabora la Comisión Nacional de Energía (CNE), su fijación se realiza mediante decreto del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción.

El precio de nudo tiene dos componentes: el precio de la energía y el precio de la potencia.

b) Valor Agregado de Distribución (VAD)

El Valor Agregado de Distribución es la componente que se suma al precio de nudo para establecer los precios a clientes finales en zonas de concesión de empresas distribuidoras. El precio a usuario final, es a su vez tratado de manera de representar distintas opciones tarifarias al cliente, según sus características de consumo. El Valor Agregado de Distribución es fijado cada cuatro años por el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, previo informe técnico de la Comisión Nacional de Energía.

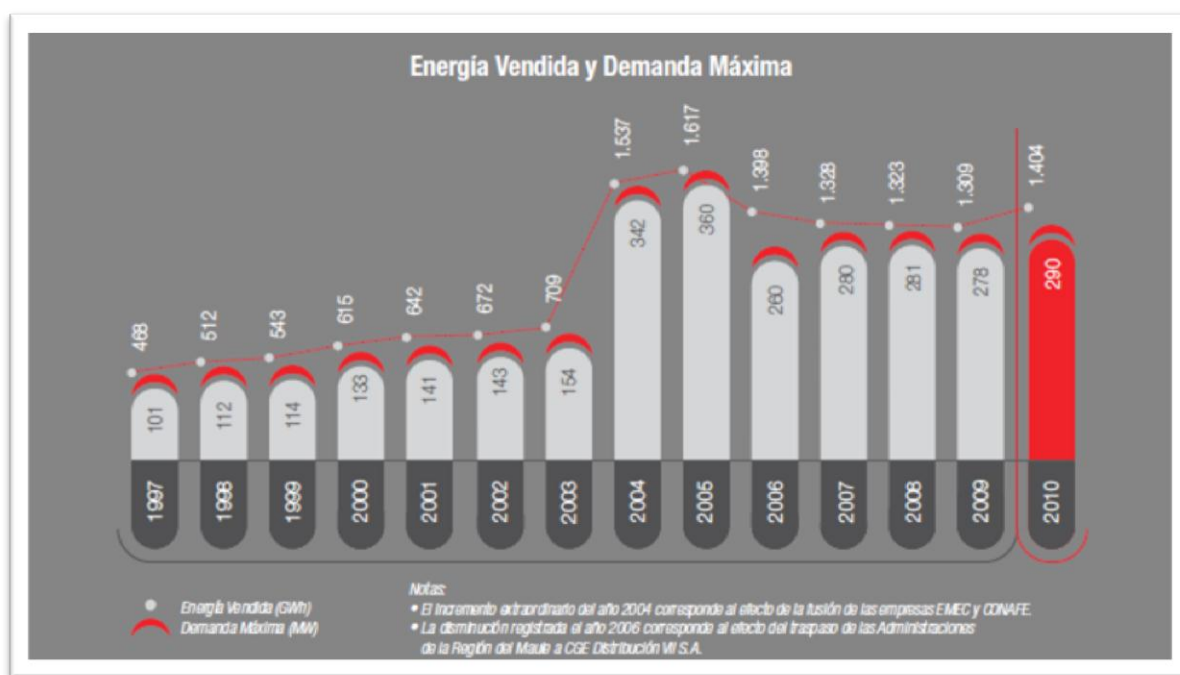
2.5 Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica S.A. (CONAFE).¹⁶

CONAFE atiende a clientes de energía convencional regulados, de peajes y libres, a quienes se suman los clientes suministrados en base a sistemas fotovoltaicos. Adicionalmente, la Empresa presta una importante gama de servicios asociados al suministro eléctrico.

¹⁶ Memoria CONAFE, 2010, www.conafe.cl

a) Evolución del Mercado

El mercado que atiende CONAFE ha presentado un incremento en el número de clientes y valores físicos de las ventas de energía. Las ventas físicas de energía durante el año 2010 alcanzaron aumento 7,3% respecto a años anteriores. De las ventas totales, el 59% corresponde a la Zonal IV compuesta por las Administraciones Elqui y Ovalle, y el 41% a la Zonal V compuesta por las Administraciones de Illapel, La Liga y Viña del Mar.



b) Tarifas

Las tarifas aplicadas están sujetas a regulación de precios, se determinaron sumando el Precio de Nudo Promedio y el Valor Agregado por Concepto de Costos de Distribución (VAD). Los precios de nudo, que representan los costos de generación y transporte hasta el punto de conexión con las instalaciones de

distribución, son traspasables a los clientes finales a través de un nuevo sistema de precios llamado Precio de Nudo Promedio. Estos precios se componen por el promedio ponderado de los precios de nudo de largo plazo y los precios de nudo de corto plazo. Adicionalmente, estos precios incorporan el concepto de Ajuste o Recargo, de tal forma de mantener un precio de energía en los puntos de oferta no superior para ninguna empresa sobre el 5% del promedio del sistema. Los Precios de Nudo Promedio se aplicaron a partir del 1 de enero de 2010 junto con la entrada en vigencia de los primeros contratos de suministro licitado que establecen los Artículos 131º a 135º de la Ley. Su determinación es efectuada por la Comisión Nacional de Energía (CNE).

CAPITULO 3

Diseño Modelo de Gestión de Negocios

3.1 Investigación para Desarrollar Modelo de Gestión de Negocios.

En un entorno competitivo como el actual y en el que cada día surge una herramienta nueva de gestión, es necesario centrar y simplificar los esfuerzos para lograr los resultados esperados. La focalización se puede encontrar si se orienta la organización a procesos. Los procesos son algo inherente a cualquier actividad humana, puesto que el proceso es acción. La importancia y relevancia que tienen la gestión en los resultados de la empresa, es fundamental, ya que las empresas se organizan de dentro hacia fuera en relación las necesidades reales del mercado.

“A medida que el nivel de competencia se incrementa en el mercado, es necesario cambiar el enfoque y entender que la organización tiene que tomar como referencia el cliente final. Este es un cambio de paradigma, porque significa que el cliente no es exclusivo del área comercial, sino que se hace necesario mantener una cultura de cliente en toda la organización y que a partir de este enfoque, se establece como referencia o meta organizativa el incremento continuo de competitividad”¹⁷.

¹⁷Yudith Pérez Rodríguez, 2004, Gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial, Sao Paulo: BIREME.

Para lograr el nivel de competitividad se requiere un sistema de gestión que permita visualizar continuamente la percepción del cliente y que, al mismo tiempo, posibilite traducir esa percepción en características del servicio que se le entrega sin perder la rentabilidad.

3.1.1 Características del Modelo

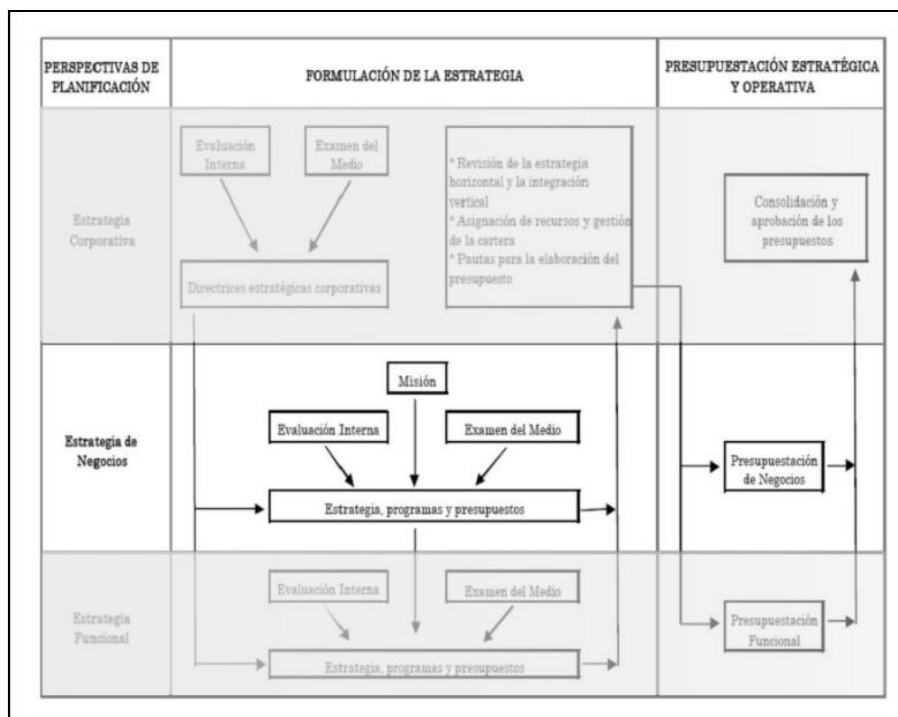
- a) Calidad y mejora continua, trascendental a todas las actividades del proceso.
- b) Orientación permanente hacia el cliente, clave para la competitividad.
- c) Gestionar los procesos de venta eficientemente.
- d) Operatividad, que se definirá en cada uno de los procesos claves de la UEN, el qué hacer y cómo hacer.

De acuerdo a lo señalado por J.M García Falcón, “La gestión de un producto o servicio no se puede establecer sin tener en cuenta el mercado, además en él, el producto ha generado un beneficio o pérdida al venderse, sin embargo, tanto el mercado como el producto no se consideran suficientes para definir un negocio, por lo que es necesario añadir otra dimensión que permita a la empresa ofrecer aquellas necesidades solicitadas por los clientes”¹⁸.

¹⁸ Francisco Abascal Rojas, 2004. Cómo se hace un Plan Estratégico, Teoría del Marketing Estratégico. Pág. 30

Ambas dimensiones para el cliente, valor y servicio, no son excluyentes, sino que son sumatorias; es decir, no es cuestión de conseguir una gran aportación de valor sacrificando el servicio, sino que trabajar en el valor aportado y hacer un buen servicio. Lo que el cliente valora y espera es que la empresa consiga la mejor combinación de ambas dimensiones. Por otra parte, a través de esta adecuada combinación la empresa deberá conseguir márgenes que le permitan mantener la competitividad y la estabilidad. El nivel medio identifica en donde se ubica el proceso de gestión de negocios, interactuando con gestión corporativa y funcional.

Pensamiento Estratégico. Corporativo, de Negocios y Funcional¹⁹



¹⁹ Arnold C. Hax y Nicolas S. Majluf (2004) Estrategia para el Liderazgo Competitivo, Editorial Juan Granica S.A;

3.1.2 El Servicio en el Mercado Industrial

“Los servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona”²⁰

La planificación de un modelo de gestión de negocios, buscar orientar los recursos estratégicos, para desarrollarlos a través de programas y lograr los objetivos del servicio en el mercado.

El siguiente modelo de negocios se proyectará a través de la articulación de la planificación, concepto básico para dirigir, coordinar y controlar los esfuerzos planteados para el logro del objetivo.

Identificación del Mercado. Diferencias entre mercado industrial y de consumo

MERCADO INDUSTRIAL	Factor	MERCADO DE CONSUMO
Mucha relación.	→ Relación entre comprador y vendedor.	← Poca relación.
Número reducido de clientes.	→ Cartera de clientes.	← Número elevado de clientes.
Negociación larga.	→ Periodo de negociación.	← Negociación corta o ausencia.
Motivación compleja.	→ Proceso de decisión	← Motivación sencilla
Poca sensibilidad a las variaciones del precio.	→ Precio.	← Alta sensibilidad a las variaciones del precio.
Comunicación directa.	→ Comunicación.	← Comunicación indirecta.
Área de influencia reducida	→ Distribución.	← Amplia área de influencia.
Gran importancia del servicio de asistencia técnica.	→ Asistencia Técnica	← Escasa importancia del servicio de asistencia técnica.

²⁰ Revista: Gestión. Volumen 6 No 4. Agosto-Septiembre de 2003

3.2. Descripción y Análisis de Elementos del Modelo de Gestión de Negocios

3.2.1 Descripción del Negocio

a) Misión y Visión.

3.2.2 Identificación del Mercado.

En el mercado industrial, mercado de bienes industriales y de servicios de producción. Estos bienes o servicios sirven de soporte para la fabricación de otros o para satisfacer las necesidades de las organizaciones. La base de marketing es fundamental para llevar a cabo este modelo de negocios, representa un encaje de tareas y subtareas que ayudan a satisfacer los requerimientos del cliente, de tal manera que permite a la compañía lograr sus objetivos en forma óptima. “El servicio correcto al precio adecuado con la promoción apropiada y en la plaza más indicada, el modelo de negocios basado en el marketing industrial será efectivo”²¹.

²¹ Jorge Pereira, 2011, www.articulosinformativos.com.

a) Competencias únicas.

Los recursos y las capacidades son las fuentes de las competencias distintivas de la empresa. “Los recursos son convertidos en capacidades cuando la firma desarrolla las rutinas organizativas necesarias para usarlas en forma efectiva”²². El compromiso explica la persistencia del desempeño de una organización, representa las decisiones respaldadas por importantes inversiones que dan forma a las estrategias que emergen como resultado de las decisiones.

b) Carácter sostenible, apropiación y oportunismo.

“El coste implícito en poner en práctica una estrategia de una unidad de negocios”²³

3.2.3 Situación Actual, FODA, Atractivo de la Industria

a) Situación actual.

La situación ubica al lector del plan en el tiempo y en el espacio. Se debe comenzar con una información básica cuál es la razón de ser del Modelo de Negocios, mostrando por qué el contexto macroeconómico ofrece una oportunidad para la organización con este servicio en particular. A continuación, debe anotarse dónde está localizada la organización en sus mercados estratégicos y áreas de

²² Arnold C. Hax y Nicolas S. Majluf (2004) Estrategia para el liderazgo competitivo, Editorial Juan Granica S.A.” Pág.35.

²³ Arnold C. Hax y Nicolas S. Majluf (2004) Estrategia para el liderazgo competitivo, Editorial Juan Granica S.A.” Pág.36.

interés. Después, se explica la posición de la empresa en relación con sus competidores.

Análisis FODA, se divide en cuatro partes:

a) Fortalezas

Se refieren a la organización, es decir, a los factores internos, variables controlables por la dirección de la organización.

b) Debilidades

Relacionados con la organización, factores que no se encuentran bien dominados o falencia que posee actualmente la compañía.

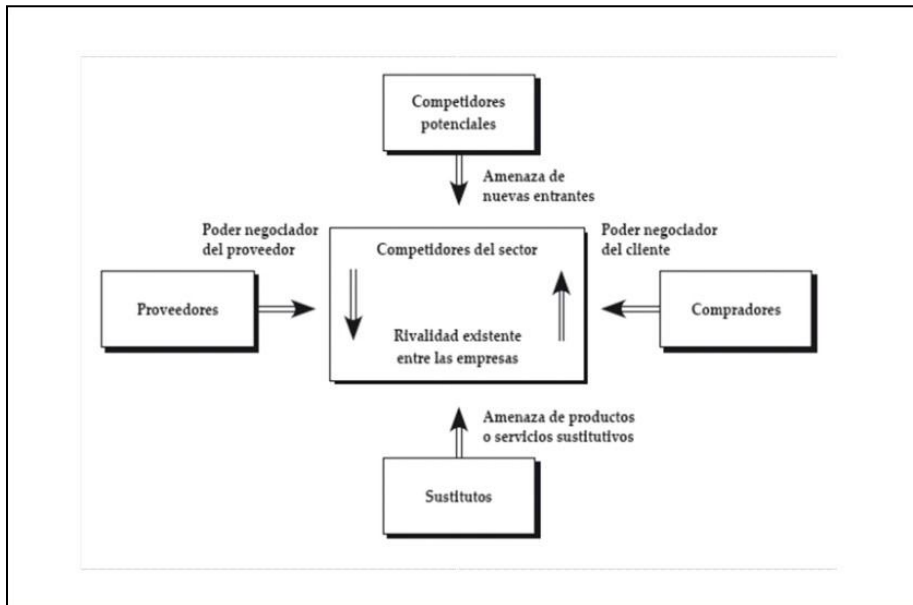
c) Oportunidades

Las oportunidades son dependientes del mercado, factores externos a la organización.

d) Amenazas

Las amenazas también se refieren al mercado, relacionadas con los factores externos, independientes de la empresa.

3.2.4 Atractivo de la Industria



3.3 Objetivos del Modelo

Acá se establece el compromiso de la organización en cuanto al servicio.

El objetivo, en términos generales, es algo que quiere alcanzarse en determinado período, y las metas son partes de un objetivo, tanto en términos de la tarea en sí como del plazo de realización y que conforma la práctica de una oportunidad.

3.3.1 Los objetivos deberán tener las siguientes características:

a) **Necesitan ser cuantificados.** Identificación en el tiempo: deben estar correlacionados con un plazo específico.

b) Definición clara: tienen que ser claros, para que no queden sujetos a interpretaciones.

3.4 Diseño Gestión de Marketing Industrial

3.4.1 El Servicio. “Creación del Valor al Cliente”.

Es la suma de todos los beneficios que recibe el cliente o consumidor, el cual puede ser un bien físico o un servicio. Un servicio industrial es intermedio y está destinado a empresas en general.

3.4.2 Ciclo de Vida del Servicio

a) Introducción: Esta etapa se caracteriza por la ausencia de utilidades por los grandes gastos que demanda la introducción del producto, el crecimiento de ventas es muy lento dado que no es conocido para el público, para lo cual se deberán instrumentar estrategias y tácticas tendientes a darlo a conocer y fomentar el deseo de poseerlo o consumirlo.

b) Crecimiento: Es una etapa de reducción de precios como consecuencia de la aparición de la competencia y mejora de la producción; se ponen de manifiesto las economías de escala, la demanda crece a un ritmo sostenido, caen los costos y las utilidades suben.

c) Madurez: La etapa de madurez alcanza una zona en donde las ventas aumentan al compás del crecimiento de la población, para luego ir declinando gradualmente si existen clientes que comiencen a adquirir sustitutos.

d) Declinación: Detectar esta etapa para los productos exige un estudio detallado del mercado, ventas históricas, contribución marginal y utilidades, analizadas teniendo en cuenta el contexto económico, y político de la coyuntura.

3.4.3 Formulación de la Estrategia.

La elección de una estrategia de servicio debe ser determinada por los objetivos a largo plazo, por los niveles de rentabilidad, por la estabilidad y crecimiento de las ventas. Apuntar a diferenciarse con respecto al servicio entregado por otras empresas eléctricas y establecer acciones para cubrir inconvenientes de los servicios entregados por otras empresas de la competencia, es lo medular.

a) Presentar innovaciones tecnológicas, apuntadas a la seguridad.

b) Propuesta para incluir atributos que la diferencien y creen suficiente valor que sea percibido por el cliente. Servicio de post venta, mantención, seguimiento del proyecto.

c) Acciones para estudiar el conjunto de actividades que normalmente realizan los clientes potenciales del mercado

d) Identificar los atributos positivos y negativos de la propuesta en el mercado. Para potenciar los positivos y neutralizar o eliminar a los negativos

e) El plan de marketing transmitirá diferenciación como mensaje principal a todos los clientes, en las presentaciones, argumentaciones, catálogos.

3.4.4 Precio. “Costo para el Cliente”.

Precio es el valor de cambio expresado en unidades monetarias que corresponde con el valor percibido por el consumidor o cliente.

Objetivos buscados a través del precio

- a)** Comparación con la competencia en relación con el precio para el consumidor final
- b)** Descuentos
- c)** Condiciones de pago
- d)** Financiamiento
- e)** Estructura de precios
- f)** Estructura de costos

3.4.5 Plaza. “Creación de Conveniencia y Comodidad para el Cliente”.

Abarca todas las actividades relacionadas con el traslado, abastecimiento de productos que tienen lugar entre los productos de adquisición y de consumo, agregando al servicio el valor tiempo y valor espacio.

Los canales de distribución para servicios industriales

- a) Venta directa,
- b) Venta indirecta
- c) Venta mixta.

La elección del canal dará como resultado una estructura de distribución capaz de alcanzar los objetivos fijados por la empresa. Sus funciones son: vender, almacenar, financiar, prestar servicios, preparar y transportar.

3.4.6 Promoción. “Comunicación Interactiva con el Cliente”.

Se refiere al conjunto de mensajes que voluntaria o involuntariamente, la empresa emite para lograr un posicionamiento y la compra del servicio.

Los objetivos de la promoción apuntan a 3 necesidades:

- a) Informar acerca del producto
- b) Persuadir e inducir a la compra

c) Recordar la marca.

La promoción industrial difiere de la de consumo por estar dirigida a empresas y a las personas que las representan, ejecutivos y empresarios. Las técnicas de promoción deberán actuar como un sistema, interactuar entre sí, de manera coordinada y que coincidan hacia un mismo objetivo.

“La promoción contempla una serie de herramientas, cuya utilización en conjunto genera un mayor impacto y alcance. La aplicación de dichas herramientas está determinada por el tipo de mercado meta al que se dirigirán”.²⁴

3.4.7 Segmentación y Posicionamiento del Servicio.

a) Segmentación mercado industrial. Los datos y hechos de los clientes son fundamentales para plasmar sobre una base concreta el diseño de un modelo de gestión de negocios, la planeación puede crear tácticas identificables y realizables con la realidad y perfil del mercado.

b) El posicionamiento del servicio. Es un elemento clave en el proceso comercial. El posicionamiento es la forma como el consumidor percibe el servicio, y la información que queda en la mente del cliente.

²⁴ Karen Weinberger V, 2009, Plan de Negocios, Nathan Associates Inc. Pag.29

3.4.8 Análisis de la Competencia:

¿Qué competidores están situados dentro de cierta categoría?, ¿cómo perciben los consumidores a las otras marcas de la categoría?, y ¿cómo se espera que reaccione la competencia con cierto programa de promoción?

a) Tamaño del mercado

¿Cuál es el tamaño del mercado el cual competiremos con el servicio?

b) Tamaño del mercado por región

Participación del mercado de las principales empresas

3.4.9 Perfil del Cliente

Características de quién adquiere el servicio.

a) Decisión de compra.

El comprador industrial es una persona poco influida, pero de todas maneras es susceptible a una manera de publicidad informativa que le ofrecen fuentes alternativas de suministro o una nueva información técnica. El comprador como lector especializado, se interesa fundamentalmente en lecturas comerciales y financieras, tendencias de productividad: nuevos procesos, inventos e ideas.

3.5 La Demanda.

3.5.1 Análisis de las Etapas de Vida del Servicio

a) Pionera: consiste en educar al cliente acerca de los beneficios del servicio. Corresponde a la etapa de lanzamiento de un nuevo producto.

b) Competitiva: En esta etapa se comunican las diferencias que existen entre los productos propios y los de la competencia.

c) Retentiva: Cuando el producto está en sus últimas etapas del ciclo de vida, es bien conocido y aceptado, el estratega se interesará por hacer recordar a los clientes la existencia de la marca.

3.6 Mezcla Promocional

El objetivo principal de la mezcla promocional es comunicar un rango de mensajes a los clientes y/o canales de distribución, con el fin último de asegurar que el servicio se venda, y genere satisfacción. La promoción tiene éxito dependiendo de qué tan bien fueron comunicada la información y a qué costo. “El éxito de toda planeación en el área de la promoción depende de una clara definición de los objetivos y una comprensión plena del comportamiento de los clientes y de sus respuestas a los diversos estímulos presentados a ellos”²⁵.

²⁵Reyes, Boils y Pérez, 1998, Mercadotecnia Industrial, México, Trillas.

Las estrategias promocionales pueden dirigirse hacia consumidores finales o hacia negocios (consumidores industriales). La demanda demasiado específica del mercado industrial dificulta la incitación de compra sobre el comprador, así que es necesario poner énfasis en la comunicación para hacer llegar el mensaje publicitario o promocional a todas las personas que participan en el mercado.

3.6.1 Programa de Promoción Produce Tres Resultados:

- a) El mensaje promocional llega a la audiencia que se desea
- b) El mensaje es comprendido por esta audiencia
- c) El mensaje estimula a los receptores a tomar la acción deseada

“Promover un servicio, incluye publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y exhibiciones. Estas herramientas integran la mezcla promocional”²⁶

3.6.2 Características de la Promoción Industrial

- a) La promoción: estimula la demanda
- b) Relaciones Públicas: crea una imagen
- c) Ventas: satisface la demanda
- d) Publicidad: crea la demanda

²⁶ Kotler y Armstrong, 2003, Fundamentos de Marketing, Pearson Education.pag.269

3.6.3 Publicidad

La publicidad es importante dentro del mercado industrial debido a que las compras se efectúan basándose en normas de especificación de calidad.

La publicidad directa comprende métodos utilizados por el fabricante en la segmentación de mercados para enfocar la publicidad a cada uno de ellos y distribuirla con el mensaje que cada uno requiere.

3.6.4 Promoción de Ventas

La promoción de ventas comprende los incentivos a corto plazo destinados a alentar la compra o venta de un servicio. “La promoción de ventas es efectiva cuando los productos tienden a la diferenciación”²⁷

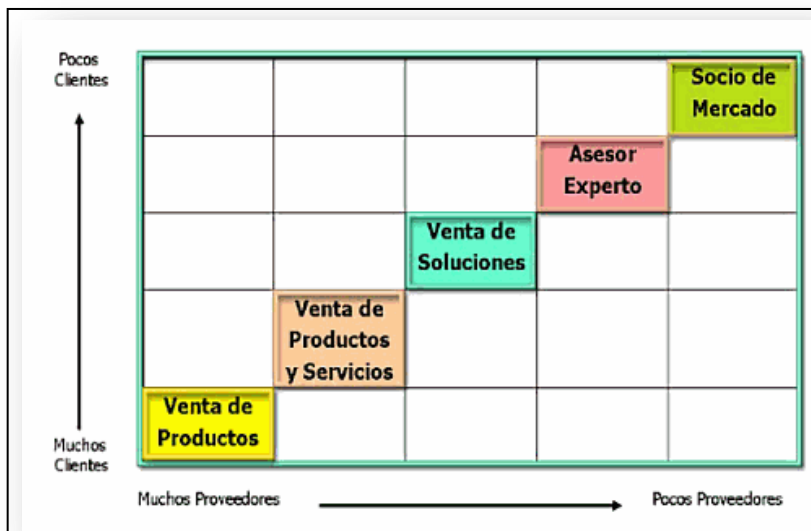
3.6.5 Relaciones Públicas

Esta actividad se define como una función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y procedimientos de una persona o una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción para ganar comprensión y aceptación entre el público. A través de la prensa, contactos con autoridades aledañas a nuestra fábrica u oficina, artículos técnicos en revistas especializadas son actividades de relaciones públicas.

²⁷ Kotler y Armstrong, 2003, Fundamentos de Marketing, Pearson Education. Pag.270

3.6.6 Venta Personal

La venta personal es el medio de persuasión más importante en el marketing de negocio a negocio, porque establece una situación cara a cara en la cual se puede aprender de primera mano acerca de las necesidades del consumidor. Generalmente cobra mayor importancia cuando se trata de un mercado industrial. Las ventas constituyen el medio más costoso de contacto, pero junto a la promoción de ventas son los medios más efectivos para este tipo de productos.



3.6.7 Estrategia Promocional

Todas las acciones de promoción deben estar precedidas por estrategias que las contemplen, direccionen y articulen. De esta forma se garantiza la integridad y coherencia en todos los mensajes que comunica la organización a todos sus mercados. Una estrategia promocional para

implementarla en el modelo de negocios, apunta a generar un proceso en el cual se debe desarrollar y mantener una mezcla de marketing que utilice los recursos de la compañía de una forma que atraiga al mercado meta, mientras contribuya a las metas de corto y mediano plazo de la empresa.

3.7 Acción y Control del Modelo

Este punto del modelo reúne la información necesaria para la toma de decisiones, así como para la implementación de la acción concluida y su control. La revisión también se facilita por las demás secciones del modelo, una vez que reuniones periódicas de evaluación se realizan, y en ellas todas las secciones del modelo se comparan con los resultados obtenidos.

- a) Establecimiento de metas mensuales y/o trimestrales
- b) Seguimiento de su desempeño en el mercado
- c) Determinación de las causas de los desvíos en relación con lo planeado
- d) Adopción de acciones correctivas.

e) Este proceso puede generar el cambio de los programas de acción e incluso de los objetivos del modelo, considerando los cambios del con base en la información se utilizará herramientas de control y evaluación del modelo de gestión.

f) Resultados financieros

En este punto del modelo se desarrollarán proyecciones financieras para los primeros 12 meses y los primeros años de comercialización del servicio.

g) Programación

Es el resultado del proceso de planeación estratégica y táctica; es la parte operacional. En esta unidad se incluyen toda la información necesaria para poner en práctica las acciones decididas en el modelo.

h) Control del modelo. Indicadores de gestión

Es necesario evaluar y controlar la manera de proceder de cada paso del proceso, para reducir al mínimo las improvisaciones.

3.8 Síntesis Modelo de Gestión de Negocios

- a)** Descripción y Análisis Elementos del Modelo
- b)** Objetivos del Modelo
- c)** Diseño de Gestión de Marketing Industrial
- d)** La Demanda.
- e)** Mezcla Promocional
- f)** Acción y Control del Modelo

CAPITULO 4

Aplicación Modelo de Gestión de Negocios.

4.1 Aplicación Modelo de Gestión de Negocios para Venta del Servicio, Obras de Resultado, Empresa de Distribución Eléctrica CONAFE.

4.1.1 Misión y Visión CONAFE

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

b) **Misión.**”Somos una empresa del Grupo CGE, que crea valor para los accionistas, clientes, trabajadores y comunidad, satisfaciendo las necesidades de energía eléctrica y servicios asociados en nuestra zona de influencia”.

4.1.2 Situación Actual, FODA

La UEN, Obras de Resultado en la empresa CONAFE es un “Servicio Gestionable”, es decir, sus precios no son regulados por la autoridad. Esto es fundamental para dar inicio a este modelo, ya que permite manejar el margen de rentabilidad para esta unidad de negocios. Otra de las características que hace atractivo la generación de este modelo son las características de flexibilidad que

se posee este servicio, puede ser entregado fuera del área de concesión de la empresa, permitiendo optimizar su crecimiento, posicionamiento y rentabilidad.

a) Fortalezas:

Rentabilidad y solidez del negocio eléctrico y calidad de energía eléctrica como servicio básico.

Empresa con una vasta experiencia más de 60 años en el mercado eléctrico.

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.

Pertenece a un Holding, empresas asociadas que complementan la entrega del servicio.

b) 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 permitirá ampliar el número de clientes mediante la incursión en nuevos negocios.

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

c) Debilidades:

Altas probabilidades de mala imagen en la comunidad, por la percepción de “monopolio”.

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

Outsourcing mal implementado, CONAFE entregó a terceros la toma de estado de los medidores.

d) Amenazas

Condiciones climáticas extremas (sequía) afectan la rentabilidad y la imagen de la empresa.

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.

Modificaciones en la legalidad vigente

4.1.3 Atractivo de la Industria

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado es atractivo, ya que las barreras de entrada no son fáciles de franquear por nuevos participantes, es difícil que posean los recursos financieros y las capacidades de

infraestructura, respaldo financiero, capacidad y habilidad técnica para apoderarse de una porción del mercado.

b) Poder de negociación de los proveedores. Este mercado es atractivo ya que los proveedores están asociados a la empresa y el proveedor del servicio se ve beneficiado en trabajar con materia prima de buena calidad, a un precio competitivo y en el tiempo esperado, ya que las empresas que abastecen a esta empresa se encuentran dentro del holding, en condiciones acordadas y establecidas con anterioridad mejorando condiciones de precio y tamaño del pedido.

c) Poder de negociación de los compradores. En el mercado en el cual nos encontramos, es atractivo ya que los clientes no están organizados, y el servicio sustituto, se diferencia abruptamente en calidad, y respaldo financiero lo cual lo deja fuera de varias etapas de entrega del servicio a otras empresas que quisieran competir. Al no existir organización, no existen exigencias en reducción de precios y por consiguiente no afectará los márgenes de utilidad.

d) Amenaza de ingreso de productos sustitutos. No existen servicios sustitutos reales o potenciales. Por lo anterior no existe el riesgo en que estos servicios estén más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a competir con precios más bajos, afectando a la empresa a reducir los márgenes de utilidad y de la industria.

e) La rivalidad entre los competidores. Existen buenos competidores dentro del mercado, sin embargo CONAFE, posee una ventaja competitiva difícil de igualar, lo que hace que sus competidores pierdan fuerza en sus estrategias de posicionamiento de la marca y por ende ofrecer más bajos, pues la empresa posee la ventaja de pertenecer a holding, con numerosas empresas asociadas, lo que les permite competir con mejores recursos, precios, tecnología, etc.

4.2 Objetivos.

- a)** Recuperar credibilidad del cliente
- b)** Aumento de Ingresos
- c)** Participación de mercado esperada

4.3 El Servicio “Creación de valor al cliente”.

- a)** Proyecto eléctrico, equipos tecnológicos y mano de obra calificada.

4.3.1 Características del Servicio.

El servicio corresponde a Proyectos industriales en MT y BT, los cuales Incluye redes aéreas, subterráneas, canalizaciones. Además se realizan proyectos

de iluminación como áreas verdes, patios de estacionamiento, talleres o bodegas, vías de acceso o de circulación interior, diseño, construcción y medición de mallas de puesta a tierra.

a) Diseño e instalación de subestaciones eléctricas aéreas, de superficie. Incluye celdas de operación y protecciones en baja tensión.

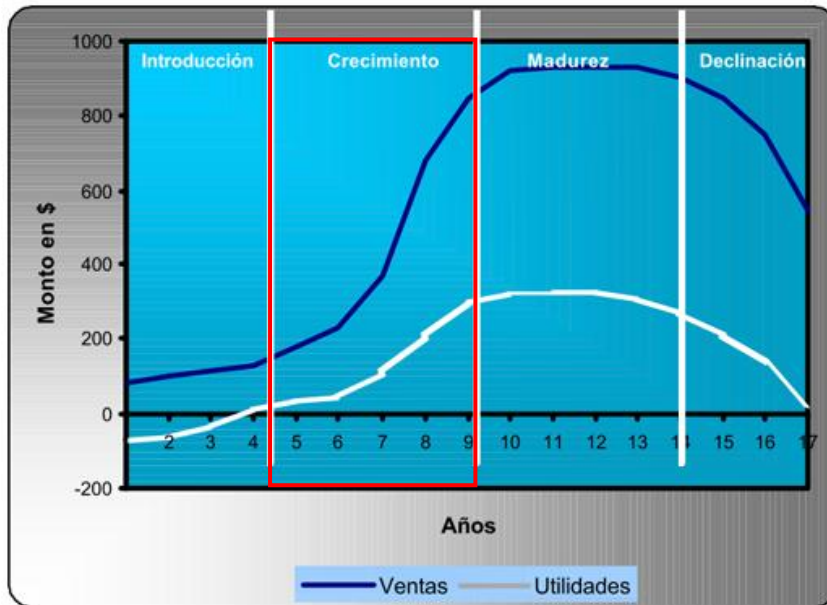
b) Estudio del mal factor de potencia e instalación de bancos de condensadores para eliminar recargo tarifario.

c) Traslado de redes y equipos eléctricos por modificaciones o ampliaciones de la planta del cliente.

4.3.2 Beneficio

El cliente puede contar con el servicio integral de CONAFE. Esto implica experiencia, seriedad y garantía en los trabajos encomendados.

4.3.3 Ciclo de Vida del Servicio



El Servicio de Obras de Resultado, se encuentra en su etapa de crecimiento. Actualmente ocupa el lugar de estrella dentro de la empresa. La vaca lechera de la empresa es la distribución de energía, negocio principal, que entrega el 80% de ganancias a la compañía.

4.4 Elección de la Estrategia Competitiva

La elección de la estrategia competitiva, se debe básicamente a la dirección y enfoque que nos entrega, la cual nos permite competir en el mercado actual con las herramientas que tiene actualmente el servicio, objetivos a largo plazo, niveles de rentabilidad, estabilidad y crecimiento de las ventas. Además es importante destacar por lo que se he determinado desarrollar

este modelo, y es recuperar la credibilidad y confianza por parte del cliente, un reposicionamiento de la confianza. La diferenciación del servicio, busca ser reconocido y preferido en su sector industrial y dimensiones ampliamente valoradas por los clientes. La ventaja competitiva crea valor, lo que hace que los clientes estén dispuestos a pagar, equivalentes por proporcionar beneficios únicos que justifiquen el precio.

4.5 Precio “Costo para el Cliente”.

Precio es el valor de cambio expresado en unidades monetarias que corresponde con el valor percibido por el consumidor o cliente. Los bienes industriales ofrecen poca sensibilidad a las variaciones de los precios respecto de los de consumo.

4.5.1 Objetivo buscado con la estructura de precios

¿Cuál es el nivel de precios establecido para el servicio (bajo, medio, alto)?

Por las características del servicio de obras de resultado, este es de acuerdo a presupuesto, dependiendo de lo solicitado por el cliente. La variación dependerá de la complejidad del servicio solicitado, el cual se estructura con costos por construcción de obras, más el 40% de margen.

Los bienes industriales ofrecen poca sensibilidad a las variaciones de los precios.

- a) Costos directos
- b) Costos indirectos
- c) Margen de ganancia

El Precio es alto debido a las características del servicio, insumos utilizados y mano de obra calificada, más tecnología de punta e innovación, conceptos que suman a la base de costos directos del proceso. La idea principal de ésta estrategia de precios es transmitir una imagen de competitividad, diferenciación y calidad. El servicio de obras de resultado, ofrece beneficios relacionados directamente a la calidad del servicio, el precio inicial suficiente para que esas ventas sean rentables. El servicio está protegido de la competencia por barreras de entrada altas, debido a la gran inversión que requiere el desarrollo de estos proyectos.

4.5.2 Control de Precios

En este tipo de servicio eléctrico no se encuentra regulado por la autoridad, lo que da paso a trabajar directamente en mejorar la gestión con los clientes potenciales y por ende mejorar la rentabilidad.

a) Descuentos El jefe comercial podrá aplicar hasta un 5% de descuento sobre el monto total.

Lo cual se propone hasta un 10%, para tener más posibilidades de fidelizar a los clientes que trabajan constantemente con nuestra empresa.

b) Condiciones de pago cheques a fecha.

4.5.3 Estructura de Costo

Apertura EERR	Cuenta-Nombre
OBRAS DE RESULTADO	8021102-ARRIENDO DE INSTALACIONES ELECTRICAS
	8032001-INGRESOS POR CONSTRUCCION DE OBRAS
	8032406-SERVICIO DE PODAS
	8032407-SERVICIO DE TRABAJOS EN LINEAS VIVAS
	8032408-SERVICIOS DE SUBTERRANIZACION DE LINEAS
	8041302-VENTA E INSTALACION DE EQUIPOS ELECTRICOS
	8231501-ARRIENDO DE INSTALACIONES Y EQUIPOS
	8231504-ARRIENDO VEHICULOS
	8231603-ASESORIAS TECNICAS
	8231610-ASESORIAS DIVERSAS
	8231902-SEGUROS RESPONSABILIDAD CIVIL
	8232104-SERVICIOS DE FLETES
	8241101-MANTENCION DE GRUAS Y EQUIPOS PESADOS
	8241106-MANTENCION Y REPARACION DE VEHICULOS
	8241301-SERVICIO DE LINEAS Y REDES
	8241304-SERVICIO DE EQUIPOS ELECTRICOS
	8241311-SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE OBRAS
	8241316-OTROS SERVICIOS ELECTRICOS Y NO ELECTRICOS
	8241401-MATERIALES DE OFICINA
	8241402-MATERIALES DE SEGURIDAD

4.5.4 Plaza. Creación de Conveniencia y Comodidad para el Cliente”.

La elección del canal para este servicio de Obras de Resultado busca como propósito fundamental poner el servicio lo más cerca posible del cliente para que éste pueda comprarlo con confianza, rapidez y simplicidad.

a) Ubicación

La ubicación para muchos emprendimientos representa un factor crítico para realizar la comercialización de los productos. En el caso de CONAFE posee una ventaja comparativa respecto a otras empresas de la industria, ya que tiene centros de ventas en varias regiones del país, ya sean propias o a través de las empresas asociadas al Holding, por lo que está cerca del cliente y donde se generan los negocios.

b) Canal de distribución

Los canales de distribución que maneja CONAFE se relacionan integralmente con la cobertura del mercado. El canal de distribución CONAFE es directo.

CONAFE se vincula con el mercado sin intermediarios, a través del canal directo. Desarrollarán su actividad a través de locales propios, profesionales de venta y encargados del servicio en terreno.

Mayor posibilidad de promoción e información.

Mayor probabilidad para detectar cambios del mercado, ya que existe una retroalimentación directa por parte del cliente.

No existen desventajas, debido a que CONAFE posee inversión, tanto en activos fijos (equipos e instalaciones) como en bienes de cambio (stock de mercadería).

4.5.5. Promoción.”Comunicación Interactiva con el cliente”.

- a) Informar acerca del servicio de obras de resultado
- b) Persuadir e inducir a la compra del servicio
- c) Recordar la marca en la mente del cliente

La promoción que se hará, es del tipo industrial, la cual difiere de la de consumo por estar dirigida a empresas y a las personas que las representan, ejecutivos y empresarios. El sistema se basa en la interacción con todos los actores de la empresa involucrados en la UEN, de manera coordinada y que todas estas acciones coincidan hacia un mismo objetivo. La promoción contemplará una serie de herramientas, para generar un impacto y alcance, con un mensaje de coherencia.

4.5.6 Segmentación y Posicionamiento del Servicio.

a) La segmentación realizada se basará en segmentación por ventajas buscadas clasificará a los clientes industriales en función de la actividad económica o de la utilización que hacen del servicio. Esta segmentación es

sencilla y general, le da una importancia relativa al servicio. Una de las ventajas del tipo de segmentación elegida es porque determina e identifica más claramente las necesidades reales de los consumidores y la aplicación concreta del servicio.

b) Con respecto al posicionamiento del servicio de obras, apuntará a recuperar la confianza de CONAFE por parte de sus actuales clientes y potenciales clientes, ya que se ha visto este último tiempo menoscabado por lo expuesta que ha estado en el tema de facturación y cobros indebidos.

Este posicionamiento persigue aspectos diferenciales Formalizándolo a través del servicio y la MARCA CONAFE, la cual acoge este nuevo UEN, dentro de sus servicios.

4.5.7 Tipos de clientes

a) Comerciales: Son el público correspondiente a la pequeña, mediana y grandes empresa, los cuales utilizan diariamente el servicio de CONAFE, y que corresponden al 28,4% del total de clientes.

b) Industriales: Corresponde al público que más energía eléctrica consume diariamente. Para estos clientes la empresa crea contratos especiales, por la cantidad de energía que estos consumen, este grupo corresponde al 34.1% del total de los clientes.

c) Persona Natural

Corresponde a clientes que necesiten algún tipo de trabajo presupuestado, relacionado a la mantención o instalación de proyectos eléctricos.

d) Persona Jurídica.

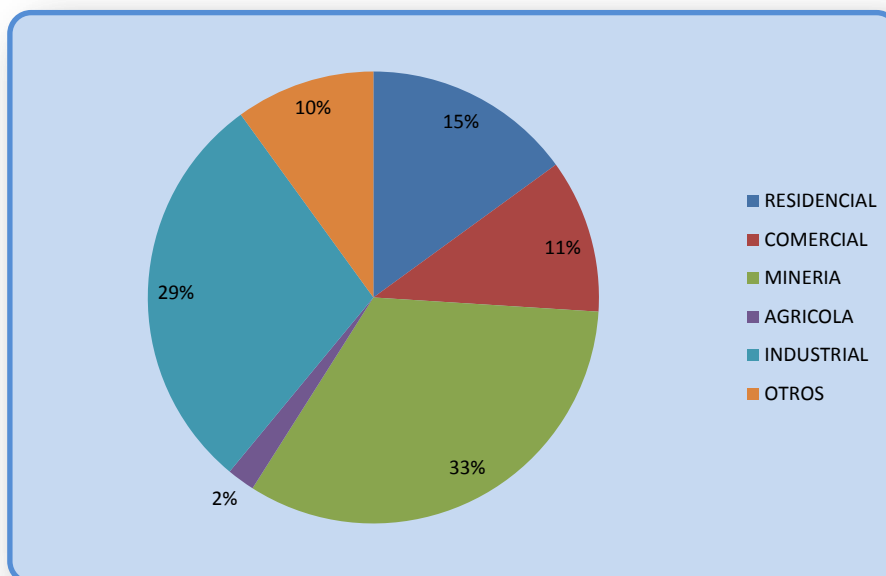
Empresas Sector de la Construcción

Los productos que genera este sector son altamente diversos. La construcción tiene una participación mayoritaria en determinados sectores económicos, lo que a su vez se refleja en la importancia regional en el PIB sectorial a nivel nacional.

Empresas del Sector Minero.

El país es uno de los principales países mineros a nivel mundial, con más de 40 productos minerales.. Lo anterior, sumado a un desarrollo en infraestructura, entre otros, ha configurado un complejo proceso productivo en torno a la actividad minera que se encuentra en pleno desarrollo.

Otras áreas industriales en el país.



4.5.8 Perfil del Cliente

a) Características de quién adquiere el servicio.

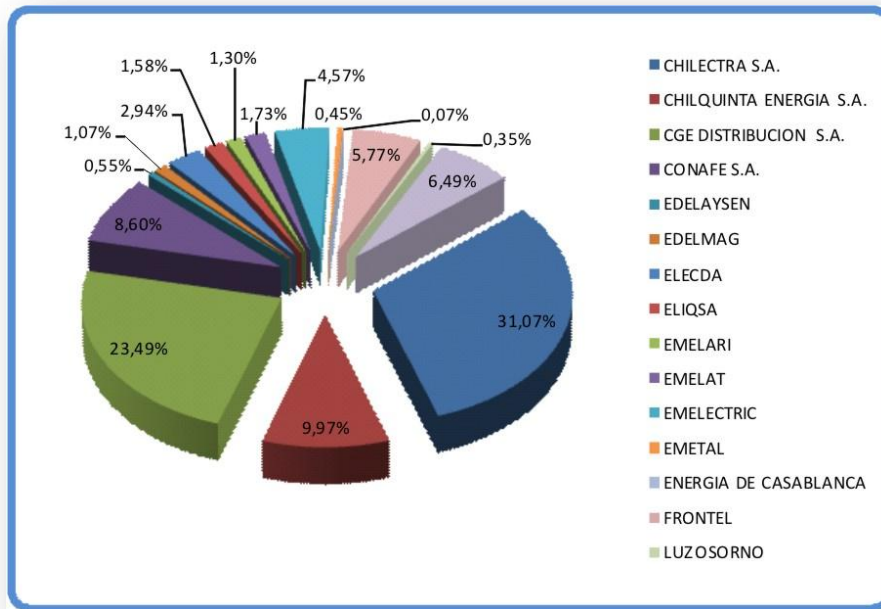
El nivel profesional es alto, mantienen un lenguaje técnico del tema y presentan las capacidades y habilidades para entender y reflexionar sobre todas las aristas del servicio que está obteniendo. La percepción, proceso mediante el cual capta, interioriza, interpreta y recuerda la información entregada por un profesional y técnico del área, que está adquiriendo el servicio. Sumado a esto, poseen un aporte el cual es el aprendizaje de la experiencia, en lo que los clientes creen, sus actitudes y conductas. Este tipo de cliente pueden aprender de tres formas: Principalmente por el conocimiento técnico del tema, recompensados por la experiencia y por el discernimiento.

a) Decisión de compra.

El comprador industrial es una persona instruida y capacitada técnicamente, por lo que la decisión de compra esta centrada en el profesional especializado del área, jefe de abastecimiento, gerente comercial de acuerdo al tamaño de la organización. De todas maneras este tipo de cliente, es susceptible a una publicidad informativa que le ofrezca fuentes alternativas de suministro o una nueva información técnica, que le dé un valor agregado a lo que desean edificar. El comprador como lector especializado, se interesará fundamentalmente en lecturas técnicas, tendencias de productividad: nuevos procesos, inventos e ideas, ganchos para concretar la compra.

4.6 Nivel de la Demanda

a) **Retentiva.** La estrategia hará recordar a los clientes la existencia de la marca y los conceptos de seguridad y excelencia que entrega y reposicionando el servicio a través de innovaciones tecnológicas.



4.7 La Competencia.

4.7.1. Segmentación Mercado Eléctrico en Chile

NOMBRE HOLDING	NUMERO CLIENTES	PARTICIPACION MERCADO	SERVICIO A TERCEROS
GRUPO ENERSIS	1.385.679	30,58%	SI
GRUPO CGE	2.037.644	44,97%	SI
CHILQUINTA ENERGIA S.A.	521.504	11,51%	SI
GRUPO SAESA	586.011	12,93%	SI

Chilectra y Chilquinta son las principales empresas que compiten directamente sobre las áreas industriales donde se encuentra CONAFE. Poseen recursos y tecnología similar, lo que prácticamente igualan en las herramientas para llegar al mercado.

4.7.3 Porcentaje de Mercado de la Competencia por Región

NOMBRE EMPRESA	NUMERO CLIENTES	ZONA CONCESIÓN	PARTICIPACION MERCADO	SERVICIO A TERCEROS
CHILECTRA S.A.	1.384.037	RM	31,07%	SI
CHILQUINTA ENERGIA S.A.	444.133	V	9,97%	SI
CGE DISTRIBUCION S.A.	1.046.443	RM, VI, VII, VIII y IX	23,49%	SI
CONAFE S.A.	383.236	III, IV, V y VII	8,60%	SI
EDELAYSEN	24.357	XI	0,55%	SI
EDELMAG	47.812	XII	1,07%	SI
ELECDA	131.100	II	2,94%	SI
ELIQSA	70.592	I	1,58%	SI
EMELARI	57.923	I	1,30%	SI
EMELAT	77.036	III	1,73%	SI
EMELECTRIC	203.536	V, RM, VI, VII y VIII	4,57%	SI
EMETAL	19.966	VII	0,45%	SI
ENERGIA DE CASABLANCA	3.168	V, RM	0,07%	SI
FRONTEL	256.978	VIII, IX	5,77%	SI
LUZ OSORNO	15.588	X	0,35%	SI
SAESA	289.088	IX, X	6,49%	SI
TOTAL CLIENTES	4.454.993		100,00%	

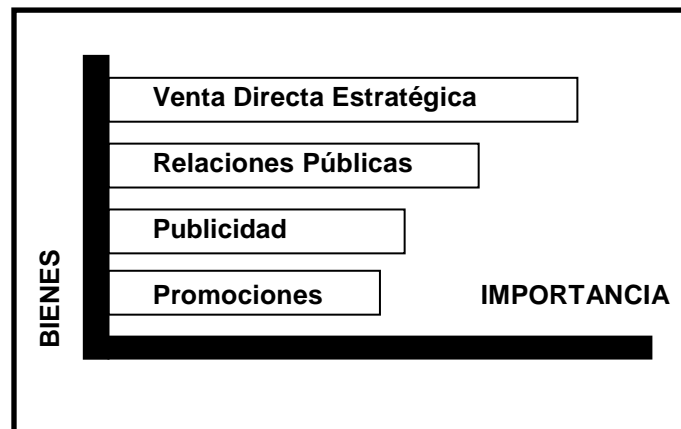
4.8 Estrategia Promocional

“El objetivo central de la estrategia promocional, será la coherencia en todos los mensajes que comunicará la organización a todos sus mercados”

4.8.1 Mezcla Promocional

Se basarán las acciones de marketing en 4 líneas promocionales:

- a) La promoción: estimula la demanda
- b) Relaciones Públicas: crea una imagen
- c) Ventas: satisface la demanda
- d) Publicidad: crea la demanda



4.8.2 Venta Directa Estratégica

La venta personal se toma como base del acercamiento de los profesionales a los clientes potenciales de las áreas que nos interesan llegar, principalmente construcción y minería, con el fin de entregar información de los proyectos e iniciativas comerciales. Las ventas junto a la promoción de ventas son los medios más efectivos para este tipo de servicios, los industriales, es por ello la centralización de los esfuerzos en estos puntos.

- a) **Realizar un estudio de los mercados e industrias potenciales**

Como futuros clientes, para detectar e identificar al posible cliente. Crear fichero de clientes e interesados. Identificar las nuevas empresas y/o la

reclasificación de las ya existentes.

b) Actualizar los datos de los clientes

En forma constante. Toda esta información debe ser volcada en registro de clientes que deberá estar siempre actualizado.

c) Captar la atención del cliente

Del resultado del paso anterior se consigue como futuro cliente. se comenzará a realizar acciones para que “se entere” de que la compañía está interesada. Crear una “Carpeta Comercial”, la cual será la carta de presentación de la empresa. Deberá ser personalizada. La información deberá ser exacta, fácil de interpretar y fácil de verificar.

d) Conseguir una entrevista para interesarlo en la propuesta del servicio y lo que compone. Profesionales expertos en el tema a tratar.

e) Seguimiento post-venta

Una vez concretada la operación, aparece el mantenimiento del cliente.

4.8.3 Material de Apoyo para la Venta Personal.

a) Carpeta con fotografías. Antes y después utilizadas para mostrar gráficamente el antes y el después de una instalación. Una evidencia ante el cliente que al no poder visitar la instalación, tiene al menos una prueba gráfica del “antes y después”.

b) Catálogos técnicos virtuales y manuales. De gran ayuda para los que de alguna manera son quienes deciden la compra. Es útil para

explicar beneficios de los servicios, características de los mismos, como tamaño, materiales, modo de uso o cualquier otra información. Estos catálogos técnicos serán confeccionados por especialistas y serán entregados a los profesionales encargados de las visitas al cliente, pues contienen información sólo entendible para ellos.

c) Folletos institucionales. Técnicamente bien ideados.

La empresa, sus logros, y sus proyectos futuros. Es un arma ideal para “presentar” a la empresa a los clientes potenciales y unir lazos con los ya existentes.

d) Páginas internet. con información actualizada de los contenidos técnicos y con seguimiento de la obra.

e) Avisos en revistas técnicas realizadas por la empresa para ampliar la base de datos o para “descubrir” una necesidad de algún cliente.

f) Exhibiciones

Esta acción es una de las principales, la cual reafirma la labor corporativa y profesional en la entrega de información a los clientes industriales y profesionales potenciales que puedan interesarse en el servicio. Las condiciones generales de estas exposiciones se establecerán de acuerdo a la agenda para ver fechas en cada industria.

Estas actividades serán con la finalidad de examinar el servicio y establecer comparaciones con los de la competencia. La idea es buscar futuras ventas, promover relaciones públicas, recopilar información sobre la reacción

del industrial para la publicidad futura, y mejorar las relaciones con clientes reales y potenciales.

4.8.4 Relaciones Públicas

Esta actividad se implementará en el modelo como una función administrativa para evaluar las actitudes de los clientes, y además ejecutar un programa de acción para lograr aceptación. Se considerarán las siguientes actividades para contribuir a mejorar y posicionar la imagen de la UEN.

a) Publicaciones de la compañía. Revistas, boletines internos, artículos de interés información general de la compañía y/o industria, instituciones civiles y sociales.

b) Exhibiciones. Dirigidas a los clientes potenciales. Participación exposiciones internacionales, muestras del servicios. Para ello agenda durante un año las distintas exposiciones relacionadas a las ferias y sectores

c) Eventos especiales: la organización patrocina eventos especiales para atraer la atención del cliente. Los eventos requieren necesariamente relacionarse directamente con los negocios de la empresa patrocinadora logrando deseables audiencias, o consiguiendo apropiada cobertura de los medios.

d) Publicidad no pagada. Noticias o mensajes publicados de medio impreso identificado. Diarios, revistas, para llevar el mensaje de la compañía a la audiencia meta.

e) Potenciar y garantizar la imagen financiera y Corporativa

Establecer a la compañía como una organización honrada y responsable para hacer negocios además de convencer que es una atractiva oportunidad de inversión, a través de publicaciones.

4.8.5 Publicidad

La publicidad es importante dentro del mercado industrial debido a que las compras se efectúan basándose en normas de especificación de calidad.

La publicidad directa comprende métodos utilizados por el fabricante en la segmentación de mercados para enfocar la publicidad a cada uno de ellos y distribuirla con el mensaje que cada uno requiere. Se utiliza el mensaje impreso: circulares informativas, folletos institucionales, folletos por tipos de servicios y sus características, innovaciones a los servicios existentes, nuevos usos o aplicaciones, catálogos, y manuales de operación y aplicación de productos.

4.8.6 Promoción de Ventas

La promoción en esta etapa busca implementar los incentivos a corto plazo con la finalidad alentar la compra del servicio.

4.8.7 Equipos de Venta.

a) Formación fuerzas de venta compuestos por profesionales en un contexto comercial dinámico.

b) Información. Realizar acciones por la marca gracias a través de información permanente y detallada.

c) Se suministrará las herramientas graficas de venta indispensables para una buena demostración o argumentación del servicio, contar con personal profesional para formar equipos de venta complementarios en el caso de requerirlo por una operación de envergadura.

4.9 Acción y Control del Modelo

Este aspecto corresponde a que auditaran los distintos procesos que se realizaran para llevar a cabo las acciones de operatividad en la gestión del modelo de negocios para la venta de obras de resultado. La idea es a través de indicadores de gestión medir el acercamiento con el cliente y a la vez la efectividad de la difusión del servicio.

a) **Resultados financieros:** Presupuesto para el 2012. Considera crecimiento de mercado esperado en % de crecimiento y MM\$ utilidades.

TOTAL COMPAÑÍA			
	2.012	2011e	2011p
OBRAS DE RESULTADO	1.785.046.953	1.287.413.537	1.537.042.634

v/s 2012e		
Var v/s 2011e	Crecimiento e%	COMENTARIO V/S 2011e
497.633.416	39%	Fuerte aporte de Minería con MM\$ 453 (GZIV con MM\$201 y GZV con MM\$252)

4.9.1 Programación de las Actividades

Nº	Actividad	Año 2012/meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Venta Directa Estrategica	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Apoyo visual plan de venta directa	x	x	x									
3	Apoyo virtual plan de venta directa	x	x	x									
4	Infografía antes y después	x	x	x									
5	Capacitación grupo profesional de visitas	x		x			x			x			x
6	Estructuración agenda expositiva/ ferias	x	x	x									
7	Relaciones Publicas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8	Publicaciones Corporativas	x		x		x		x		x		x	
9	Eventos Especiales			x								x	x
10	Promoción de ventas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11	descuentos preferenciales, para fidelizar clientes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
12	Credito	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13	regalos corporativos	x			x			x		x			x
14	publicidad sitios web	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

4.9.2 Indicadores de Gestión.

Actualmente CONAFE, se encuentra trabajando con una plataforma informática SAP. Este sistema entrega en forma integral información, a través del aviso, el cual se crea por una solicitud del cliente. Este aviso agrupa toda la

información referente a la solicitud y pasa a ser una herramienta poderosa para la toma de decisiones.

4.9.3 Tabla Reportes en SAP.

Orden	Texto breve	Ce.emplazam.	Fecha ref.	Ingr.Tot. real	Elemento PEP	Aviso	Gr.vendedores
1000040051	REDES MT HITES CORDOVEZ	CE05	12/10/2011	29.667.642	CDIS-20111243	944258	30
1000039841	PTO AP LOTE0 EL ATARDECE	CE05	27/10/2011	1.911.425		1001609	30
1000038626	ST DE ARRANQUE MT PRADOS	CE05	29/09/2011	1.300.856	CDIS-20111070	960949	30
1000038393	VERDES VALLES LACAÑAS E	CE05	30/08/2011	2.788.644	CDIS-20111077	808602	30
1000038258	TRUCTURA 2DO PLANO POSTI	CE05	28/09/2011	1.058.463		948627	30
1000038154	STRUCTURA DE ARRANQUE R	CE05	28/09/2011	1.746.470		942536	30
1000037784	TRUCT ARRANQ ZORRILLA IV	CE05	28/09/2011	1.837.438	CDIS-20111168	913196	30
1000036672	ELOS DEL VALLE ETAPA1 - P	CE05	27/10/2011	11.511.194		899151	30
1000036496	D.A. PUBLICO LOTE0 PINAMAR	CE05	31/08/2011	9.413.220	CDIS-20111133	891493	30

Orden	Cl.	Texto breve	Status del sistema	Autor	Modificado por	Ce.	Ce.coste	= TotGenPI...
1000040051	CM01	EXT RED						1
1000037784	CM01	PPTO. ES						38.000
1000029666	CM01	PPTO 2º F						43.000
1000037332	CM03	AP. LOTE						0
1000036672	CM01	AP - CIEL						20.056
1000028289	CM01	PPTO EM						4.622.239
1000039841	CM01	PPTO AP						1
1000038054	CM01	PRESUP						429.227
1000038258	CM01	PPTO ES						38.000
1000035105	CM01	AP AREA						1
1000033130	CM01	PPTO. ES						38.000
1000037331	CM03	PRESUP						1
1000038744	CM03	AP LOTE						1
1000038626	CM01	PPTO ES						1
1000038154	CM01	PPTO ES						38.000
1000036496	CM01	PPTO A. F						19.403
1000029825	CM01	AP LOTE						18.917
1000038393	CM01	AP AREA						1
1000035646	CM01	PPTO ES						1
1000030574	CM01	ESTR AR						60.000
1000032997	CM01	PPTO LU						11.099
1000034751	CM01	PPTO ES						1
1000031343	CM01	PPTO AP						19.403
1000036044	CM01	AP UNIVERSITARIO III ELQU	LIB. DMNV KKMP NLIQ PR	CFFUENZALIDA	MSALASV	CE05		1
1000019359	CM01	AP LOTE0 SOL DEL PACIFICO IV	LIB. OFCR FCPR KKMP N	CFFUENZALIDA	ARIVASP	CE05		1
								= 5.395.355

CONCLUSION

Se han desarrollado los objetivos planteados en la presente tesis, lo cual ha permitido conocer y entender diversos aspectos de la metodología del modelo de gestión de negocios y su adaptación en el ámbito de la Industria de Distribución Eléctrica y más específicamente a la UEN Obras de Resultados en CONAFE.

Lo anterior ha entregado herramientas para desarrollar un modelo de gestión de negocios, basado en acciones estratégicas de Marketing, a través de una mirada objetiva y perceptiva de la orientación del servicio en el área de la industria, y llegar efectivamente a los clientes actuales y potenciales.

Al respecto, se puede señalar que la principal conjetura planteada en este trabajo se relaciona directamente con el Marketing Industrial, y las oportunidades que se presentan al realizar las elecciones correctas y realistas en un escenario de negocio con características particulares de conceptualización y desarrollo. Permitiendo crear un nexo entre las acciones operacionales del negocio, decisiones estratégicas y cumplimientos de objetivos afines con el proceso de la puesta en práctica del modelo.

Cabe señalar que este trabajo entregará un aporte concreto en la metodología de planificación, desarrollo y control de la gestión de ventas de la UEN de Obras de Resultado, a través de 4 variables que modulan integralmente la puesta en escena del servicio en el mercado.

Servicio: “Creación del Valor al Cliente”.

Precio: “Costo para el Cliente”.

Distribución: “Creación de Conveniencia y Comodidad para el Cliente”

Promoción: “Comunicación Interactiva con el Cliente”.

Enlazar los cuatro puntos antes mencionados y considerarlos en las interacciones sinérgicas, a través de la plataforma de negocios operacional administrativa que actualmente opera en CONAFE (SAP) y las acciones estratégicas de negocios formuladas en base al marketing de servicios industriales, que componen el modelo de gestión de negocios, resume una cadena de valor competitiva que entrega respaldo e incrementa el valor del servicio entregado al cliente.

Asimismo la metodología propuesta es aplicable a otras empresas de venta de servicios industriales gestionables, en cuyo caso deben considerarse las características propias de cada organización, a través de un diagnóstico, que indique las necesidades y prioridades del negocio.

Además de ser una metodología para UEN, constituye una herramienta integral de planificación estratégica, proporcionando metas concretas y alcanzables, entregando ventajas competitivas en el desarrollo del negocio.

BIBLIOGRAFIA

Michael E. Porter, Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. (2004), Editorial Continental.

Arnoldo Hax - Nicolas Majluf, Estrategias para el Liderazgo Competitivo: de la Visión a los Resultados, (2004), Edit. Prentice Hall.

Arnold Hax, Gestión de Empresa con una Visión Estratégica, (1996) Ediciones Dolmen.

José maría Sainz de Vicuña Ancín, Plan de Marketing en la Práctica.(2003). Editorial ESIC, Madrid.

Kotler y Amstrong, 2003, Fundamentos de Marketing, (2003). Pearson Education.

Michael PORTER, Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (1995). México: CECSA.

THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A.. Administración Estratégica, Conceptos y Casos. (2001)México: McGraw-Hill.

Memoria CONAFE, 2010, www.conafe.cl. / Ministerio de Minería y Energía
www.minenergia.cl

Minstberg H. Quinn J., & Voyer J.; (1997) El Proceso Estratégico.

Antonio Francés, (2006) Estrategia y Planes para la Empresa, Edit. Prentice Hall.

Karen Weinberger V, Plan de Negocios, (2009) Nathan Associates Inc.

Yudith Pérez Rodríguez, Gestión del Conocimiento: un Nuevo Enfoque en la Gestión Empresarial, (2004), Sao Paulo. BIREME.

ANEXOS

a) Infografía. Chile y el Sistema Interconectado.

