

PLANIFICACION ESTRATÉGICA

Sociedad de Ingeniería Eléctrica Mataquito Limitada
Curicó, Junio de 2018





Contenido

Contenido.....	2
1. Terminología.....	3
2. Productos y Servicios.....	4
3. Mercado	6
4. Contexto de la organización.....	6
4.1 Ambiente productivo.....	6
4.2 Ambiente político.....	7
4.3 Ambiente legal	7
5. Partes internas y externas interesadas.....	8
6. Estrategias.....	9
6.1 Análisis FODA	9
6.2 Modelo Canvas	11
6.3 Misión y Visión.....	12
6.4 Factores Críticos del Éxito	12
6.5 Plan de Acción	13
6.6 Objetivos corporativos	17



1. Terminología

Cliente: Organismo o persona que recibe el producto o servicio.

Decisiones Estratégicas: Conjunto de decisiones relativas a políticas, metas, recursos necesarios para satisfacer requerimientos del negocio en el largo plazo, consistentes con la estrategia.

Decisiones Tácticas: Conjunto de decisiones para asegurar la obtención y uso eficiente de los recursos para cumplir con los objetivos a corto y mediano plazo, en las áreas de producción, personal, inventario, marketing, finanzas, entre otros.

Decisiones Operativas: Conjunto de decisiones relativas a tareas específicas del día a día.

Estrategia: Dirección global de operación de la Empresa que estipula los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos determinados. Se hace operativa a través del (de los) plan (es) de acción.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una Empresa.

Plan de Acción: Documento que describe las actividades a desarrollar, metas, plazos, indicadores, responsables, recursos, para lograr los objetivos establecidos por la Alta Dirección.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Producto/ servicio: Resultado de un proceso.

Producto/ servicio Principal: Producto/ servicio que genera mayor volumen de ventas, que más impacta en las utilidades de la Empresa o bien que la Alta Dirección de la Empresa define como tal.

SGI: Sistema de Gestión Integrado.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Licitaciones: Concurso mediante el cual se solicita a proponentes autorizados cotizaciones para la ejecución de una obra.

Especificaciones Técnicas: Son los documentos en los cuales se definen las normas, exigencias y procedimientos a ser empleados y aplicados en todos los trabajos de construcción de obras, elaboración de estudios, fabricación de equipos.



2. Productos y Servicios

Proyectos

Proyectos de Urbanización Eléctrica: Proyectos cuyo objetivo es proveer de energía eléctrica a sectores públicos, tales como calles de poblaciones, plazas, parques y similares. Denominado también como “Alumbrado Público”, este tipo de proyecto sólo incluye la instalación de la infraestructura eléctrica inicial y la obtención de los permisos y requisitos legales y reglamentarios requeridos para su aceptación y operación normal. Estos proyectos no incluyen la posterior mantención de la infraestructura instalada, ya que esto es manejado como servicio menor.

Proyectos de electrificación: Existen dos tipos de proyectos de electrificación; Urbana y Rural. Consisten en la instalación de toda la infraestructura eléctrica de baja tensión (380/220 Volt.) necesaria para entregar energía eléctrica a una o más dependencias de propiedad privada, tales como condominios, domicilios de poblaciones urbanas y rurales, comunidades y recintos deportivos (estadios, gimnasios). Se incluyen también recintos industriales con instalaciones en media tensión y baja tensión trifásica. El proyecto incluye la generación y/u obtención de los registros y documentación legal necesaria para su aprobación y posterior operación.

Proyectos de distribución: Corresponde a la instalación de la infraestructura eléctrica necesaria para la distribución de energía eléctrica desde una línea existente de media tensión (13.200 o 25.000 Volt.) hasta un punto de repartición, generalmente para electrificación de edificaciones. Incluyen la generación y/u obtención de los registros y documentación legal necesaria para su aprobación y posterior operación.



Servicios Menores

Mantenimiento de Alumbrado Público: Consiste en la mantención preventiva y correctiva de alumbrado público de una comuna o parte de ésta de acuerdo a contratos pre-establecidos, lo que incluye actividades tales como cambio de luminarias, limpieza de líneas eléctricas, corte de ramas de árboles adyacentes, reparación o cambio de dispositivos asociados en caso de falla o caída de árboles de menor envergadura.

Emergencias: Son servicios de reconexión y/o reparación inmediata de los sistemas eléctricos que son de propiedad de compañías eléctricas, municipalidades o particulares, cuyas fallas son principalmente producto de accidentes, catástrofes naturales u otras eventualidades. Dichos servicios son solicitados y gestionados de forma urgente, ya que por una parte, el área requiere de un control inmediato para evitar electrocuciones u otros peligros y por otra, se requiere volver a operación normal lo antes posible para evitar costos asociados.

Apoyo Técnico: Servicio que consiste en un apoyo operativo al cliente para la ejecución de trabajos y/o desarrollo de proyectos de su propiedad o adjudicación. Este tipo de servicios incluye la asignación de personal operativo, maquinaria, equipamiento, según sea necesario y es dirigido técnicamente por el cliente a menos que éste asigne tareas o actividades específicas. Estas actividades pueden o no estar relacionadas con el sector eléctrico

Arriendo de maquinaria: Consiste en proveer de maquinaria, específicamente camiones pluma y/o vehículos a un cliente de acuerdo a sus requerimientos. Las actividades desarrolladas por dicho cliente y que requieren de la maquinaria proporcionada pueden o no estar relacionadas con el sector eléctrico.



3. Mercado

El mercado actual de Mataquito Ltda. se encuentra constituido por empresas del sector industrial, comercial, agrícola, forestal, particulares y el Estado de Chile que requieran materializar proyectos eléctricos de transmisión y distribución de energía eléctrica e iluminación a nivel nacional.

En cuanto a los servicios menores, sus principales clientes corresponden a:

- ✓ Empresas distribuidoras de energía eléctricas de la región que requieren de apoyo tercerizado permanente para asegurar la operación normal de sus sistemas eléctricos.
- ✓ Municipalidades de la región que deben encargar a terceros la mantención de alumbrado público.

Entre los principales cliente de Mataquito Ltda., tanto para proyectos como servicios menores se encuentra la Compañía General de Electricidad (CGE), Cooperativa Eléctrica de Curicó (CEC), Municipalidad de Molina, Municipalidad de Sagrada Familia, y particulares.

Además del mercado actual indicado en el punto anterior, las pretensiones de mediano plazo de Mataquito Ltda. es:

- ✓ Ingresar al sector minería a lo largo del país, considerando para ello que se cuenta con el potencial humano, infraestructura y equipamiento necesario para el ingreso a este mercado.
- ✓ Incursionar en proyectos de innovación tecnológica, fuentes de energías no convencionales y similares, aprovechando los instrumentos de fomento disponibles actualmente.

4. Contexto de la organización

4.1 Ambiente productivo

El ambiente productivo de ingeniería Mataquito Limitada está dado por una alta agilidad, producto y de una marcada carga laboral. Dado que existe un alto reconocimiento respecto de la confiabilidad en la entrega de los servicios, existe una alta demanda por dichos servicios. La empresa trabaja bajo una política de aceptar cada servicio solicitado, aún cuando existen muchos trabajos previos por realizar. Esto implica que permanentemente existan servicios en ejecución pendiente, haciendo de la logística operativa una de las claves del negocio.

Por otra parte, es necesario considerar que todos los recursos operacionales son compartidos entre las unidades de negocios de y servicios menores; recurso humano operacional, vehículos, equipos, herramientas y materiales, ambas unidades dirigidas por diferentes



encargados de área. Esto hace necesaria una coordinación general eficiente que permita evitar la generación tiempos muertos O mal uso de estos recursos.

El personal operacional por su parte, cuenta con una gran flexibilidad respecto del tipo, ubicación y envergadura de las obras en que participa y de la persona que lidera dichas obras.

4.2 Ambiente político

La principal unidad de negocios de la empresa en términos de su facturación la constituye el área de proyectos, donde destacan aquellos licitados y ejecutados para el sector público (municipalidades, gobiernos regionales). Si bien los procesos de desarrollo de infraestructura pública donde se enmarcan dichas licitaciones son a mediano y largo plazo, el ambiente y las tendencias políticas y coyunturales pueden favorecer o afectar negativamente el tipo y cantidad de proyectos potencialmente adjudicables. No es ajeno señalar que en épocas de elecciones parlamentarias, presidenciales y/o municipales aumentan los procesos de licitación para el desarrollo de infraestructura pública.

Todo lo anteriormente expuesto representa una de las mayores cuestiones políticas que tiene incidencia sobre el desarrollo de la empresa.

Por otra parte, también destaca el interés de ciertos estamentos del Estado respecto de la adjudicación a empresas privadas, de la explotación de servicios de electrificación de sectores rurales, donde la empresa ya ha podido materializar su primer proyecto de esta índole.

4.3 Ambiente legal

Desde el punto de vista legal para la empresa no existen factores influenciadores de gran relevancia. Entre los aspectos a considerar destacan la ley eléctrica y sus reglamentos y normas chilenas oficiales aplicables.

Además de lo anterior, en los ámbitos operacionales aplican las mismas leyes que regulan el funcionamiento de cualquier organización, entre ellas las asociadas a la relación laboral con el personal, la relación comercial con clientes y la relación civil con la comunidad.

Cabe mencionar que la empresa también dispone de un sistema de gestión de la seguridad y salud ocupacional, el que cuenta entre sus principales exigencias, el cumplimiento de los requisitos legales aplicables a los peligros ocupacionales. En este sentido, la empresa se ha comprometido con la verificación permanente y sistemática del cumplimiento de todos estos requisitos y con la corrección de cualquier desviación detectada.

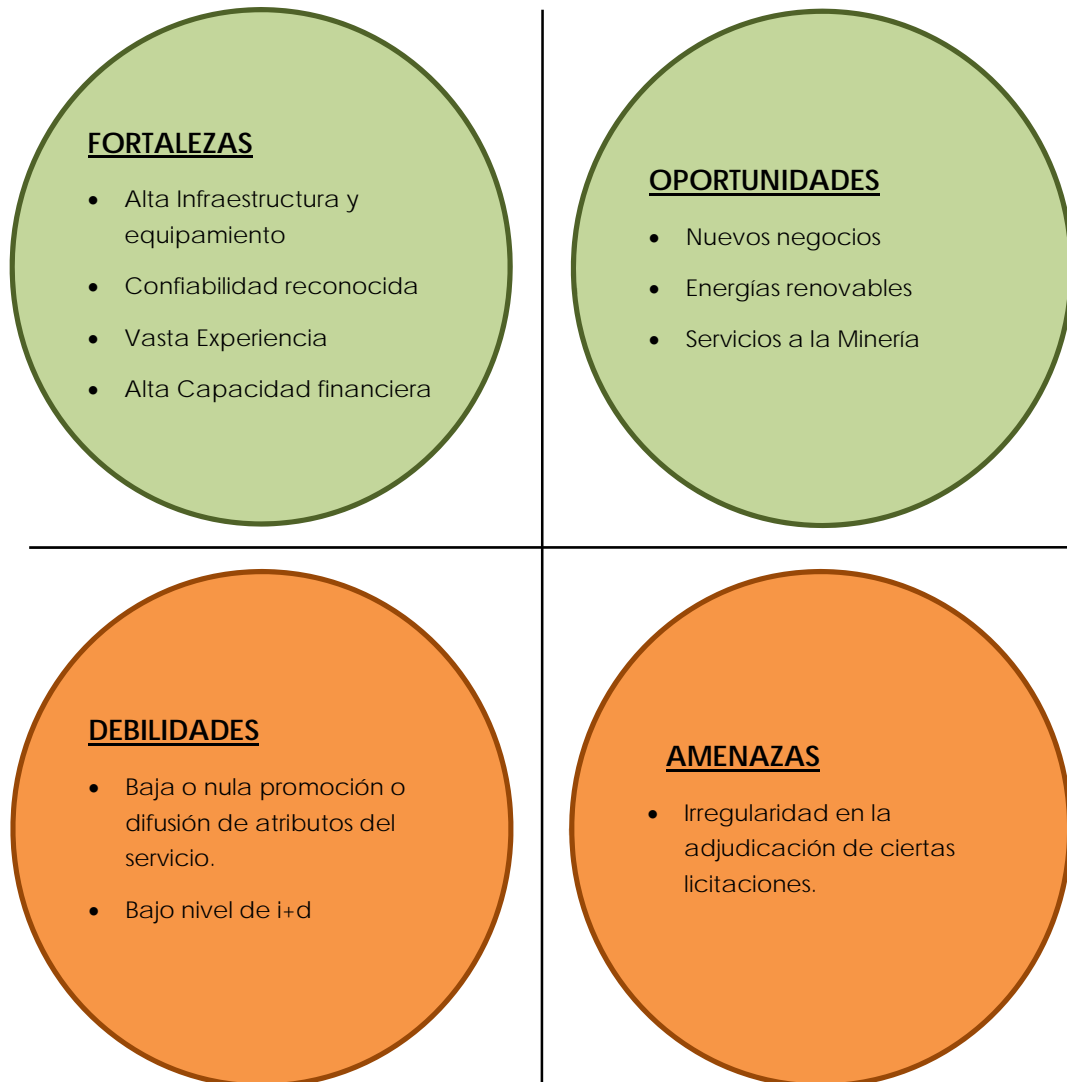
5. Partes internas y externas interesadas

La tabla siguiente muestra un detalle de las partes interesadas, tanto internas como externas

Parte interesada	Descripción	Requisitos e intereses de las partes interesadas
Partes Internas	El personal (equipo de trabajo).	<ul style="list-style-type: none"> - Alternativas de crecimiento profesional apoyadas por la empresa. - Cumplimiento a las obligaciones laborales, previsionales, de higiene, salud y seguridad. - Seguridad y estabilidad profesional y apoyo social ante contingencias de orden personal.
	Socios	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad del negocio de acuerdo a lo estándares esperados. <p>La empresa ha establecido mecanismos para el seguimiento de los indicadores de rentabilidad.</p>
Partes externas	Estado y servicios públicos atingentes	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de las obligaciones tributarias aplicables. - Cumplimiento de las obligaciones laborales, previsionales, de higiene y seguridad aplicables. - Cumplimiento del marco normativo general aplicable
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los compromisos y acuerdos comerciales suscritos a través de las propuestas y/o contratos; especificaciones, plazos de entrega, etc.
	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de las obligaciones comerciales, en función de los compromisos de compra suscritos.
	Competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia y cumplimiento de los conductos regulares asociados a la adjudicación de licitaciones. <p>Para ello, la empresa ha establecido políticas estrictas de cumplimiento de los conductos regulares.</p>

6. Estrategias

6.1 Análisis FODA





FORTALEZAS

Infraestructura: La empresa cuenta con una infraestructura suficiente y adecuada para la ejecución de sus servicios, principalmente maquinaria y equipamiento, lo que permite contar con tiempos cortos de respuesta, bajos costos operacionales y entregar soluciones integrales.

Confiabilidad reconocida: A través de un buen desempeño en el mercado, la empresa cuenta con un alto reconocimiento de calidad por parte de sus clientes. Esto permite entregar confianza en cuanto al cumplimiento de los requisitos del cliente.

Experiencia: Corresponde a la vasta experiencia en el área eléctrica, lo que permite, por una parte, contar con métodos, procesos y tecnologías comprobadas y por otra, mejorar la eficiencia de los recursos.

Capacidad Financiera: La gerencia de Mataquito ha logrado llevar la empresa con una sólida situación financiera, lo que le ha permitido abordar diferentes estrategias de negociación con el cliente de acuerdo a sus exigencias.

OPORTUNIDADES

Nuevos negocios: Dada la delicada situación energética, actualmente existen numerosos nichos de mercado relacionados con un mejor uso o nuevas fuentes de energía de energías que no han sido explotados.

Energías renovables: La importancia de contar con fuentes de energía renovables es actualmente un elemento factible de ser aprovechado en la oferta de proyectos relacionados, considerando que se cuentan con el potencial humano e infraestructura suficiente para su ejecución.

Minería: La empresa cuenta con un potencial suficiente para ingresar a la industria de la minería, la que presenta en todo momento un importante y estable nicho de mercado.

DEBILIDADES

Promoción: Actualmente la empresa no ha desarrollado ni cuenta con planes o estrategias de promoción o expansión que permitan o promuevan el acceso a nuevos mercados y/o desarrollo de nuevos servicios, considerando los avances tecnológicos en el área eléctrica y contingencia actual.

Bajo nivel de I+d+i: la industria eléctrica e iluminación en general presenta un alto desarrollo tecnológico, sin embargo, la empresa no ha podido desarrollar procesos orientados para incorporar investigación, desarrollo e innovación.

AMENAZAS

Competencia desleal: Mataquito Ltda. se caracteriza por un desempeño ético y de acuerdo a la reglamentación vigente, principalmente en los procesos de adjudicación de proyectos a través de licitaciones. Sin embargo, existen actualmente prácticas irregulares en tales procesos, tanto en el sector público como en el sector privado, lo que no permite competir de forma imparcial.



6.2 Modelo Canvas

<p><u>Socios clave</u></p> <p>a) Clientes a los que se entrega servicio de forma permanente (SGE y Cooperativa Eléctrica de Curicó).</p> <p>b) Ciertos contratistas que apoyan la operación ante situaciones de alta carga laboral.</p>	<p><u>Actividades clave</u></p> <p>Logística y coordinación de actividades operacionales, ya que permite el cumplimiento de los plazos comprometidos y la eficiencia productiva.</p>	<p><u>Propuesta de valor</u></p> <p>Confiabilidad en la entrega de los servicios, respecto de alcanzar los resultados esperados por el cliente.</p> <p>Flexibilidad en la ejecución de los proyectos y obras menores.</p>	<p><u>Relaciones con el cliente</u></p> <p>Se considera una relación directa con el cliente , ya que es necesario realizar un levantamiento detallado de sus requerimientos.</p>	<p><u>Segmento de clientes.</u></p> <p>El segmento de clientes corresponde principalmente a:</p> <p>a) Empresas privadas del sector agroindustrial.</p> <p>b) Organismos y dependencias del estado, como parte de los proyectos de desarrollo de infraestructura pública</p>
<p><u>Estructura de costos</u></p> <p>Entre la estructura de costos de Ingeniería Mataquito Limitada destacan los sueldos, tanto operativos, como administrativos, ya que representan un costo fijo importante que hace elevar el punto de equilibrio.</p> <p>Otro componente importante lo constituye el costo de materiales e insumos, alcanzando casi el 50% de los costos totales de operación.</p>		<p><u>Fuentes de ingresos</u></p> <p>Las fuentes de ingresos están dadas por la facturación asociada a los proyectos y servicios ejecutados.</p> <p>Para el caso de proyectos en el sector público, los flujos de ingreso son determinados por los protocolos aplicados, los que no cuentan con flexibilidad en su materialización y generalmente, son mayores los tiempos de respuesta de tales pagos.</p> <p>Para el caso de los clientes directos, los flujos son a menor plazo y más flexibles.</p>		

6.3 Misión y Visión

Ingeniería Mataquito nace en respuesta a las necesidades de ampliación y mantenimiento de sistemas eléctricos de fuerza, distribución e iluminación de la provincia de Curicó. Hoy se proyecta a la búsqueda de soluciones eléctricas a nivel nacional, promoviendo la innovación y el uso de formas alternativas más eficientes y sustentables.



6.4 Factores Críticos del Éxito

La información obtenida en el análisis FODA y modelo CANVA nos señala los factores fundamentales que deberemos tener en cuenta en nuestro plan de acción para aprovechar los aspectos positivos que tenemos y para subsanar aquellos aspectos negativos que debemos mejorar, todo ello, alineado y en concordancia con los enunciados de la misión y la visión. En nuestra empresa, los factores críticos de éxito son los siguientes:

- Cualificación de los profesionales
- Infraestructura y recursos altamente calificados
- Ofertar una gama de distintas soluciones
- Organización interna eficiente
- Buenas relaciones con los Proveedores
- Capacidad de adaptación al cambio



- Fidelizar al Cliente
- Mantener un ambiente seguro y limpio
- Procedimientos de alta calidad
- Seguimiento y mejora de nuestras áreas

6.5 Plan de Acción

Finalmente, y en base a todos los conceptos que hemos desarrollado hasta este momento, procederemos a elaborar un plan de acción, que estará correctamente alineado con lo que somos y con lo que queremos ser.

Hemos decidido que vamos a desarrollar un plan de acción sobre la base de cuatro áreas de actuación:

- Planificación financiera
- Cliente
- Organización interna
- Personal

1.- Planificación financiera			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	FECHAS
Aumentar ingresos	Incluir en el "Programa de Objetivos y Metas 2016 - 2019 V2 (G.SGE.02)" un Objetivo Comercial del año	Aumento en la venta y comercialización de servicios y proyectos	Anual (Enero a Diciembre)
	Durante el año elaborar un plan de ventas con actuaciones concretas para mejorar la actividad y gestión comercial.		
	Seguimiento semestral sobre el plan de ventas		
	Seguimiento de las ventas y servicios realizados durante el año mediante las reuniones de gestión.		
	Indicar desviaciones y dolores del área comercial durante las reuniones de gestión.		



Mantener rentabilidad	Elaboración de un presupuesto más detallado de los proyectos y servicios a ofertar	Aumento o mantenimiento de la Rentabilidad	Anual (Enero a Diciembre)
	Establecer un sistema de Control de la Rentabilidad		
	Planificar y cuantificar en cada proyecto o servicio la utilización de recursos (materiales y humanos) (Plan de Gestión)		
	Por parte del Area Administrativa mantener un seguimiento a los estados financieros		

2.- Cliente			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	FECHAS
Asesoramiento Técnico	Mantener actualizado al personal técnico, profesional y de terreno sobre sus funciones y conocimientos básicos de sus puestos laborales.	Nº de reclamaciones de calidad	Anual (Enero a Diciembre)
	Clasificación de los proveedores más importantes para la empresa.		
	Realizar seguimiento técnico a los proyectos y servicios ofrecidos por la empresa, mediante levantamiento de la puesta en servicio e instalaciones realizadas. (Informes)		
	Disposición constante de las dudas o sugerencias de los clientes e internos de la empresa.		



Agilidad de respuesta	Establecer tiempos máximos de respuesta a los Clientes	Nº de reclamos por atraso	Anual (Enero a Diciembre)
	Mantener una carta Gantt o gestión de seguimiento para los servicios y proyectos que ejecuta la empresa.		
	Analizar las causas de no resolver a tiempo las consultas		
Relación calidad-precio	Mantener una alta cercanía con nuestros proveedores de mayor calidad para generar presupuestos ajustados al proyecto.	Nº de reclamaciones de calidad	Anual (Enero a Diciembre)
	Hacerle seguimiento y mantención al Sistema de Gestión de Calidad ISO9001:2015 para mantener la calidad de los proyectos y servicios ofertados.		
	Comparar nuestros productos con los de la competencias, tanto en calidad como en precio		
Gama de producto-servicio	Identificar gama de productos y servicios que ofrece la empresa	Nº de servicios a ofrecer	Anual (Enero a Diciembre)
	Decidir los productos que se van a comercializar y cuáles no. Tener siempre claro el rubro de la empresa.		

3.- Organización interna			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	FECHAS



Impulsar la gestión gerencial	Identificar las habilidades y cualidades de los profesionales necesarios para ocupar cargos en la empresa.	Reuniones mensuales	Todo el año
	Divulgar Organigrama y Política de la empresa a todas a las áreas de la empresa		
	Realizar seguimiento a las áreas mediante reuniones gerenciales mensuales para ver avance de actividades.		

4.- Personal			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	FECHAS
Impulsar la Calidad de los Recursos Humanos	Mantener constantemente capacitaciones técnicas y organizacionales a los profesionales, técnicos y obreros de la empresa	Encuesta de Satisfacción de Empleados	1 vez al año
	Realizar constantemente eventos sociales y grupales para aumentar la integridad y cohesión entre los trabajadores		
	Mantener constantemente capacitaciones en temas de seguridad, salud e higiene		
	Promover y premiar los profesionales, técnicos y obreros que demuestren compromiso con la calidad de la empresa		



Potenciar la comunicación	Elaborar un procedimiento de comportamientos o buenas prácticas para la comunicación	Reuniones mensuales	Todo el año
	Recepcionar iniciativas y sugerencias del personal para promover la calidad de la empresa		
	Mantener reuniones con el personal técnico y obrero para dictar actividades semanales y aclarar dudas de los proyectos o servicios.		
	Recepcionar quejas o dudas de todo el personal de la empresa.		

6.6 Objetivos corporativos

Ingeniería Mataquito ha adquirido los siguientes compromisos, entendiéndolos como base fundamental para su crecimiento y desarrollo:

- ✓ Dar cumplimiento a los conductos regulares establecidos para la adjudicación de proyectos, tanto en el sector público como privado.
- ✓ Mejorar permanentemente las competencias de su capital humano, promover su desarrollo y facilitar un ambiente grato, con objeto de generar un escenario propicio para hacer un trabajo de calidad.
- ✓ Mantener programas efectivos de prevención de lesiones y enfermedades profesionales acorde a la criticidad de los peligros eléctricos, garantizando un trabajo seguro para su personal, clientes y proveedores.
- ✓ Dar cumplimiento a la legislación vigente y otros requisitos voluntariamente suscritos, relacionados con los peligros para la Salud y Seguridad de su personal.
- ✓ Gestionar los riesgos y oportunidades corporativas, en pro de un mejor servicio, satisfacción del cliente y rentabilidad del negocio.
- ✓ Cumplir los requisitos de su Sistema de Gestión Integrado y mejorar continuamente su eficacia, como herramienta imprescindible para alcanzar la excelencia operacional.