



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN
Departamento de Gestión de la Construcción

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
2.018 – 2.023 PARA LA EMPRESA
TRANSMISORA ELÉCTRICA DEL NORTE.**

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión Integral de Proyectos.

Juan Francisco Eduardo San Martino.

Profesor Tutor: Luis Alvarado Acuña, Constructor Civil, Ingeniero Civil
Industrial
Doctor en Ingeniería de Proyectos.
Antofagasta, Chile, 2018.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.

Página.

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Generalidades.....	1
1.2. Área, título y entregable de la investigación.....	3
1.3. El problema de la investigación.....	3
1.3.1. Síntomas.....	3
1.3.2. Causas.....	4
1.3.3. Diagnóstico.....	4
1.3.4. Pronóstico.....	4
1.3.5. Control del pronóstico.....	4
1.3.6. Planteamiento del problema.....	5
1.3.7. Pregunta general de investigación.....	5
1.3.8. Preguntas específicas de la investigación.....	5
1.4. Objetivos de la investigación.....	5
1.4.1. Objetivo general de la investigación.....	5
1.4.2. Objetivos específicos de la investigación.....	5
1.5. Justificación de la investigación.....	6
1.6. Marco teórico referencial.....	7
1.6.1. Cuadro sinóptico.....	8
1.6.2. Resumen del marco teórico.....	8
1.7. Hipótesis de la investigación.....	9
1.8. Aspectos metodológicos de la investigación.....	10
1.8.1. Métodos de Estudio.....	10
1.8.2. Definición de la investigación.....	10
1.8.3. Diseño de la investigación.....	10
1.8.4. Fuentes de datos.....	11
1.8.5. Preparación, recolección y análisis de la evidencia.....	11
1.8.6. Análisis y conclusiones.....	12
1.9. Descripción de los capítulos.....	14

CAPÍTULO II

2. MARCO REFERENCIAL.....	16
2.1. Introducción al Marco Referencial.....	16

2.2. Descripción de la Organización y del Sector donde se aplicará la investigación y Factores ambientales:	17
2.2.1. La empresa.	17
2.2.1.1. Orígenes de TEN, su nacimiento y motivos de su existencia.	17
2.2.1.2. Funcionamiento económico del sistema de Transmisión.	22
2.2.1.3. El sector eléctrico de Transmisión:	23
2.2.1.4. Proyectos previstos para los próximos años en el mercado eléctrico de Transmisión.	24
2.2.1.5. Línea histórica del proyecto.	24
2.2.1.6. Datos principales del proyecto.	25
2.2.1.7. Descripción de la empresa en la actualidad.	26
2.3. Factores ambientales.	27
2.3.1. Entorno político.	27
2.3.2. Entorno económico.	28
2.3.3. Entorno Social.	34
2.3.4. Entorno tecnológico.	35
2.3.5. Bases empresariales.	36
2.4. Marco Conceptual.	36
2.5. Marco Histórico.	36
2.6. Marco Legal.	37
2.7. Marco Teórico.	38
2.7.1. Cuadro Sinóptico.	38
2.7.2. Teoría sobre la gestión estratégica empresarial.	39
2.7.3. Teoría estructural.	41
2.7.3.1. Análisis del entorno general.	42
2.7.3.2. Análisis del sector.	43
2.7.3.3. Cadena de valor del sector.	45
2.7.3.4. Factores Claves de Éxito y Capital social.	46
2.7.4. Teoría de recursos y capacidades.	46
2.7.5. Teoría general del capital intelectual.	49
2.7.6. Teoría basada en el conocimiento.	53
2.7.7. Modelo de análisis y formulación estratégica.	56
2.7.7.1. Análisis Externo.	57
2.7.7.2. Análisis Interno.	58
2.7.7.3. Proceso de formulación estratégica.	64
2.7.8. Implementación estratégica.	66
2.8. Conclusiones del marco Referencial.	70
2.8.1. Fortalezas y debilidades del marco referencial.	73

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	74
3.1. Introducción.	74
3.1.1. El Constructivismo.	75
3.1.2. Generalizaciones, su concepto.	78
3.1.3. Generalizaciones, tipos.	78
3.1.4. ¿Cuantitativo o cualitativo?	79
3.1.5. Asertos.	80
3.2. Etapas de la investigación.	81
3.3. Fases en que se compone la metodología del caso.	82
3.4. Definición y diseño de la investigación.	83
3.4.1. Definición del caso.	83
3.4.2. Diseño de la investigación.	83
3.4.2.1. Componentes del diseño de la investigación.	83
3.4.2.2. Selección del tipo de Caso: Único acoplado con múltiples unidades de análisis e intrínseco.	88
3.4.2.3. El desarrollo de la Teoría en el Diseño de la investigación.	90
3.4.2.4. Criterios para Juzgar la Calidad del Diseño de la Investigación.	90
3.4.2.5. Replicación teórica o literal.	93
3.5. Preparación, recolección y análisis de evidencia (diseño).	93
3.5.1. Diseño e implementación del protocolo del caso.	94
3.5.1.1. Adiestramiento y preparación para un específico estudio del caso.	94
3.5.1.2. Desarrollo del caso piloto.	94
3.5.1.3. Principios de la recolección de evidencia.	95
3.5.1.4. Evidencias a utilizar.	97
3.5.1.5. El protocolo de estudio del caso.	98
3.6. Análisis y conclusión de la investigación (diseño).	131
3.6.1. Estrategia de Análisis de la Evidencia utilizada en la Investigación.	131
3.6.2. Técnicas de Análisis de la Evidencia.	132
3.6.2.1. Los temas en la Síntesis de casos cruzados (fuentes de evidencias cruzadas).	132
3.6.2.2. Síntesis de, Casos/Unidades de análisis/Fuentes de evidencia, Cruzados.	133
3.6.2.3. La Triangulación.	133
3.6.2.4. Análisis de evidencia e interpretación mediante la síntesis cruzada de fuentes.	136

Página.

3.6.3. Desarrollo de Reportes en la Investigación.....	137
3.6.3.1. Identificación de la audiencia.	138
3.6.3.2. Formato para escribir el reporte de la investigación.	138
3.6.3.3. Estructura para la composición de la investigación.....	139
3.6.3.4. Procedimientos estándar para la realización de un reporte.	139
3.6.4. Tipos de Reportes empleados en el Análisis de la evidencia.	142
3.6.5. Otras herramientas de análisis de la investigación.....	150
3.6.5.1. El análisis deberá mostrar que se consideraron todas las evidencias.	151
3.6.5.2. El análisis debe considerar, si es posible, todas las interpretaciones rivales importantes.	151
3.6.5.3. El análisis debe considerar los aspectos más importantes del estudio del caso.....	151
3.6.5.4. Se debe considerar el conocimiento experto y previo del investigador en el estudio de casos.....	152
3.6.6. Interpretación y comprensión del Caso.....	152
3.7. Modelo de análisis y formulación estratégica en la interpretación.	152
3.8. La figura del investigador observador.	154
3.9. Revisión de resultados y conclusiones.	154

CAPÍTULO IV

4. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.	156
4.1. Introducción.	156
4.2. Resultados del estudio empírico.	158
4.2.1. Factor de análisis 1.1. Bases empresariales.	158
4.2.1.1. Resultados empíricos de entrevistas.....	158
4.2.1.2. Resultados empíricos de encuestas.	161
4.2.1.3. Reportes sobre Bases Empresariales. Factor de análisis N° 1.1.....	164
4.2.2. Factor de análisis 2.1. Análisis externo. Entorno (económico, social, político y tecnológico). Sector (Grupos estratégicos, Cinco fuerzas competitivas, Cadena de Valor del Sector). Mercado. Factores claves de éxito.....	167
4.2.2.1. Resultados empíricos de entrevistas.....	167
4.2.2.2. Resultados empíricos de encuestas.	184
4.2.2.3. Reportes sobre Análisis Externo. Factor de análisis N° 2.1.....	191
4.2.3. Factor de análisis 2.2. Análisis interno. Actividades Esenciales. Capacidades Esenciales. Competencias Esenciales. Relaciones Esenciales. Pasivos y Activos Esenciales.....	198

Página.

4.2.3.1. Resultados empíricos de entrevistas.....	198
4.2.3.2. Resultados empíricos de encuestas.	202
4.2.3.3. Reportes sobre Análisis Interno, Factor de análisis N° 2.2.....	205
4.2.4. Factor de análisis 3.1, VRIO General y Específico. Objetivos.....	208
4.2.4.1. Resultados empíricos de entrevistas.....	208
4.2.4.2. Resultados empíricos de encuestas.	209
4.2.4.3. Reportes sobre VRIO General y Específico. Objetivos, Factor de análisis N° 3.1.	212
4.2.5. Factor de análisis 3.2, FODA. Oportunidades y Amenazas. Objetivos. .	213
4.2.6. Factor de análisis 3.3. Benchmarking. Productos, Actividades, Capacidades, Competencias, Relaciones, Activos, Pasivos. Todos Esenciales. Fortalezas. Debilidades, Inteligencia Competitiva, Key Peoples, I+D+i. Objetivos.	214
4.2.6.1. Resultados empíricos de entrevistas.....	214
4.2.6.2. Resultados empíricos de encuestas.	216
4.2.6.3. Reportes sobre Benchmarking. Objetivos, Factor de análisis N° 3.3..	218
4.2.7. Factor de análisis 4.1, Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual.	220
4.2.7.1. Resultados empíricos de las entrevistas.....	220
4.2.7.2. Resultados empíricos de las encuestas.	223
4.2.7.3. Reportes sobre Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual, Factor de análisis N° 4.1.	225
4.2.8. Factor de análisis 4.2, Balanced Scorecad. Mapa Estratégico. Objetivos estratégicos y KPI's.	227
4.2.8.1. Resultados empíricos de entrevistas.....	227
4.2.8.2. Resultados empíricos de encuestas.	231
4.2.8.3. Reportes sobre Balanced Scorecad. Mapa Estratégico. Objetivos estratégicos y KPI's, Factor de análisis N° 4.2.	232
4.3. Reportes de análisis cruzado.	234
4.3.1. Reportes por factor de análisis.....	234
4.3.1.1. Reporte Final de Bases empresariales FFA1.1.....	234
4.3.1.2. Reporte Final de Análisis Externo FFA2.1	235
4.3.1.3. Reporte Final de Análisis Interno FFA2.2	237
4.3.1.4. Reporte Final de información para realizar el Análisis V.R.I.O. FFA3.1238	
4.3.1.5. Reporte Final de Información para realizar el Análisis F.O.D.A. FFA3.2:	239
4.3.1.6. Reporte Final de Información para realizar el Análisis Benchmarking.	239
4.3.1.7. Reporte Final de Gestión de Conocimiento Y C.I. FFA4.2	239

Página.

4.3.1.8. Reporte Final de Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico FFA4.1	240
4.3.2. Reportes por unidad de análisis.....	240
4.3.2.01. Reporte de la Unidad de Análisis 1	240
4.3.2.02. Reporte de la Unidad de Análisis 2	240
4.3.2.03. Reporte de la Unidad de Análisis 3	241
4.3.2.04. Reporte de la Unidad de Análisis 4	241
4.3.2.05. Reporte de la Unidad de Análisis 5	242
4.3.2.06. Reporte de la Unidad de Análisis 6	242
4.3.2.07. Reporte de la Unidad de Análisis 7	242
4.3.2.08. Reporte de la Unidad de Análisis 8	242
4.3.2.09. Reporte de la Unidad de Análisis 9	243
4.3.2.10. Reporte de la Unidad de Análisis 10	243
4.3.2.11. Reporte del segundo observador, podría llamar la U.A. 11	244
4.3.3. Reporte Final Empírico.....	245
4.4. Reporte de otras fuentes de información.	245
4.4.1. Sobre Bases empresariales. F.A. 1.1.....	246
4.4.1.1. Bases utilizadas para la propuesta.	246
4.4.2. Reporte sobre Energía 2.050, Política energética de Chile.	249
4.4.3. Informes de avance de la implementación de operaciones.	251
4.4.4. Documentación técnica as build del proyecto.	252
4.4.5. Datos estadísticos del mercado eléctrico.....	252
4.4.6. Distribución de nuevos contratos entre competidores.	257
4.4.7. Comunicaciones internas sobre el futuro de la empresa TEN.	257
4.4.8. Revistas y periódicos del mercado eléctrico.	258
4.4.9. Revistas y periódicos sobre la realidad y tendencias del entorno (político, social y económico).	261
4.5. Reporte final de fuentes de información.....	264
4.6. Conclusiones del capítulo.....	265

CAPÍTULO V

5. ENTREGABLE DE LA INVESTIGACIÓN	267
5.1. Introducción.	267
5.2. Entregable: Diseño de un plan estratégico 2.018 – 2.023 para la empresa transmisora eléctrica del norte.	275
5.2.1. Bases empresariales.	275
5.2.1.1. Marco conceptual.....	275

Página.

5.2.1.2. Visión:	277
5.2.1.3. Valores:	277
5.2.1.4. Misión:	278
5.2.1.5. Políticas.	278
5.2.2. Análisis Externo.	280
5.2.2.1. Análisis del Entorno General.	280
5.2.2.2. Análisis del sector.	294
5.2.2.3. Mercado.	322
5.2.2.4. Factores claves de éxito.....	324
5.2.2.5. Modelos de excelencia empresarial.	325
5.2.2.6. Capital social.....	325
5.2.3. Análisis Interno.	327
5.2.3.1. Introducción.	327
5.2.3.2. Actividades de la empresa.	328
5.2.3.3. Capacidades y competencias esenciales.	333
5.2.3.4. Tabla de capacidades y competencias esenciales y Key peoples según los servicios, áreas y actividades.....	335
5.2.3.5. Relaciones esenciales.	336
5.2.3.6. Dimensiones estratégicas internas.	337
5.2.3.7. Determinación de fortalezas y debilidades basado en la teoría del capital intelectual y la gestión del conocimiento.	338
5.2.4. Análisis V.R.I.O. y formulación de objetivos.	351
5.2.4.1. Análisis.	351
5.2.4.2. V.R.I.O. Específico.	354
5.2.5. Análisis F.O.D.A. y formulación de objetivos.....	357
5.2.5.1. Análisis.	357
5.2.6. Análisis Benchmarking competitivo y formulación de objetivos.	366
5.2.7. Formulación estratégica y diseño de la implementación estratégica. ...	372
5.2.7.1. Introducción.	372
5.2.7.2. Convergencia de Objetivos estratégicos.....	377
5.2.7.3. Mapa estratégico.....	379
5.2.7.4. Cuadro de Mando Integral.....	383
5.2.7.5. Resumen. Presentación.	386
5.2.7.6. Modelo Canvas.....	390
5.3. Validez de la investigación.....	391
5.3.1. Validez de la construcción.	391
5.3.2. Validez Interna.....	391
5.3.3. Validez externa.	392
5.3.4. Fiabilidad.	392

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES.....	394
6.1. Conclusiones generales de la investigación.....	394
6.2. Respecto a los objetivos de investigación.....	394
6.3. Respecto a las preguntas de investigación.....	395
6.4. Respecto a las hipótesis de investigación.....	399
6.5. Respecto a las proposiciones teóricas:.....	400
6.6. Respecto al marco referencial:.....	401
6.7. Respecto a la metodología empleada	401
6.8. Respecto a la importancia del tema investigado y al entregable.	401
6.9. Respecto a líneas de investigación futuras.....	402
6.10. Conclusiones particulares.	402
6.11. Conclusiones derivadas de preguntas claves sobre la investigación....	403
 BIBLIOGRAFÍA.....	 406

ANEXO A

Cronograma y presupuesto de Implementación.....	408

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.01. Esquema marco de referencia	7
Figura 1.02. Definición y diseño del caso.....	12
Figura 1.03. Detalle actualizado. Definición y diseño del caso.....	13
Figura 1.04. Esquema del diseño del caso.	13
Figura 2.01. Sistemas troncales, adicionales y subtransmisión.	19
Figura 2.02. Cadena de Valor del sector eléctrico.	21
Figura 2.03. Cadena de Valor del sector eléctrico.	21
Figura 2.04. La prensa informando de la importancia del proyecto.....	22
Figura 2.05. La prensa informando de la importancia del proyecto.....	22
Figura 2.06. Cálculo de la tarifa en Transmisión.....	23
Figura 2.07. Sector eléctrico chileno.....	23
Figura 2.08. Futuros proyectos del sector.....	24
Figura 2.09. Marco histórico del proyecto.	25
Figura 2.10. Datos principales del proyecto.	25
Figura 2.11. Aspectos técnicos del proyecto.	27
Figura 2.12. Entorno político general	28
Figura 2.13. Calificaciones de Chile en el mundo económico	29
Figura 2.14. Evolución del PBI Real per cápita	31
Figura 2.15. IPC. Fuente Engie.....	31
Figura 2.16. Índice de desempleo.....	31
Figura 2.17. Pagos irregulares. Transparencia.	32
Figura 2.18. Situación actual y futura de la economía de Chile a corto plazo ...	32
Figura 2.19. Marco histórico. Elaboración propia.	37
Figura 2.20. Fundamentos de la estrategia empresarial. Alvarado Acuña L. (2016).....	41
Figura 2.21. Esquema teoría estructural	42
Figura 2.22. Fuerzas de Porter.....	44
Figura 2.23. Teoría de recursos y capacidades.....	47
Figura 2.24. Relaciones fundamentales entre Recursos, capacidades y V.C.S	49
Figura 2.25. Activos intangibles de algunas empresas	51
Figura 2.26. Clasificación y componentes del Capital Intelectual.	52
Figura 2.27. Proceso de creación del conocimiento.....	54
Figura 2.28. Procesos de creación del conocimiento.....	55
Figura 2.29. Modelo de análisis y formulación estratégica	57
Figura 2.30 Relaciones Análisis Interno	58
Figura 2.31. Cadena de valor de una empresa como ejemplo	59
Figura 2.32. Análisis VRIO.....	60
Figura 2.33. Génesis del Análisis FODA	61
Figura 2.34. Ejemplo de matriz FODA	62

Página.

Figura 2.35. Modelo ICBS	63
Figura 2.36. Modelo ICBS	64
Figura 2.37. Modelo, relaciones del Benchmarking	64
Figura 2.38. Perspectivas.	68
Figura 2.39. Cuadro de Mando Integral y su vinculación con la estrategia.	68
Figura 2.40. Ejemplo de Cuadro de mando Integral.....	69
Figura 2.41. Ejemplo de Mapa estratégico.....	70
Figura 3.01. Esquema evento, estímulo, idea.....	76
Figura 3.02. Esquema evento, estímulo, idea con la participación de las generalizaciones.	77
Figura 3.03. Etapas de la investigación	81
Figura 3.04. Metodología del caso. Fases en que se compone la metodología	82
Figura 3.05: “Caso Acoplado”	89
Figura 3.06. “Convergencia de la evidencia en la Investigación”	95
Figura 3.07. Cadena de evidencia.....	96
Figura 3.08. “Formato de Protocolo para cada caso de la Investigación”	98
Figura 3.09. Carta de introducción.	100
Figura 3.10. Cronograma de actividades	103
Figura 3.11. Fuentes de evidencia y cadena de evidencia	130
Figura 3.12. Triangulación.....	134
Figura 3.13 A y 3.13.B. “Estructura para los Reporte del caso”.	137
Figura 3.14 A, B y C. Relación de reportes	142
Figura 3.15. Descripción del proceso de Análisis, con triangulación y retroalimentación de A.A.D.	153
Figura 3.16. Diagrama de flujo del Modelo de Análisis y Formulación Estratégica simplificado	153
Figura 4.01. Recolección de datos	157
Figura 4.02. Carta Gantt, implementación de Operaciones y Mantenimiento. 26 de abril 2.017	251
Figura 4.03. Centros de trabajo, de control y almacenes implementados ya implementar.....	252
Figura 4.04. Actividades en outsourcing en 2.017 y 2.018	252
Figura 4.05. 2.755 MW previstos a ingresar al sistema hasta 2.022	256
Figura 4.06. Proyectos de Generación en el SING. Fuente: Informe Systep ..	256
Figura 4.07. Proyectos de Generación en estudio de impacto ambiental y el monto previsto de inversiones	257
Figura 4.08. Programa de pruebas e interconexión	258
Figura 4.09. Proyecciones según encuestas de indicadores económicos.....	261

Página.

Figura 5.01. y 5.02. Diagrama de flujo del Modelo de Análisis y Formulación	269
Figura 5.03. Interacciones con la organización.....	276
Figura 5.04.A. Entorno político general.	281
Figura 5.04.B. Calificaciones de Chile en el mundo económico.....	282
Figura 5.04.C. Evolución del PBI Real per cápita.	284
Figura 5.04.D. IPC	284
Figura 5.04.E. índice de desempleo	285
Figura 5.04.F. Pagos irregulares. Transparencia	285
Figura 5.04.G. Situación actual y futura de la economía de Chile a corto plazo	286
Figura 5.05. A. Cadena de valor del sector.	317
Figura 5.05. B. Cadena de valor del sector.	317
Figura 5.05.C. Cadena de valor del sector	318
Figura 5.05.D. Cadena de valor del sector simplificada referida a proyectos de transmisión	320
Figura 5.06. Cadena de valor de la empresa.....	327
Figura 5.07.A, B y C. Índices de Indisponibilidad programa y forzada	338
Figura 5.08. Estructura del capital intelectual	340
Figura 5.09. Organigrama de Operación y Mantenimiento de TEN	345

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.01. Distribución de opinión respecto a importancia de cada valor propuesto para la empresa	162
Gráfico 4.02. Distribución de opinión respecto a importancia de cada política propuesta para la empresa.....	163
Gráfico 4.03. Tendencias de opinión positivas de las entrevistas respecto a cuatro perspectivas del entorno.....	175
Gráfico 4.04. Tendencias de opinión de las entrevistas respecto a problemática de las cinco fuerzas de Porter	179
Gráfico 4.05. Tendencias de opinión de las entrevistas referidas a la búsqueda de economía de escala	180
Gráfico 4.06. Distribución de opinión respecto a la importancia de las variables externas sobre el negocio	185
Gráfico 4.07. Distribución de opinión de las encuestas respecto a la importancia de las fuerzas competitivas de Porter.....	186
Gráfico 4.08. Nivel deseado de análisis de aspectos externos.....	187
Gráfico 4.09. Distribución de opinión respecto a importancia de las distintas estrategias genéricas.....	188
Gráfico 4.10. Distribución de opinión respecto los valores medios del mercado en cuanto a factores de éxito.....	190
Gráfico 4.11. Distribución de opinión media respecto a importancia de las distintas relaciones esenciales.....	204
Gráfico 4.12. Distribución de opinión respecto al valor de las capacidades y competencias de la empresa y las del mejor competidor	210
Gráfico 4.13. Distribución de opinión respecto a la rareza de las capacidades y competencias de la empresa y las del mejor competidor	210
Gráfico 4.14. Distribución de opinión respecto a la posibilidad de que sean imitadas las capacidades y competencias de la empresa y las del mejor competidor.....	211
Gráfico 4.15. Distribución de opinión respecto a que si la empresa aprovecha las capacidades y competencias de la empresa y si lo hace el mejor competidor.....	212
Gráfico 4.16. A, B y C. Distribución de opinión media respecto a la importancia que tienen en el éxito los diferentes tipos de recursos.....	218
Gráfico 4.17. Distribución de opinión media respecto a la importancia que tienen cualidades del personal propio que son necesarias para el éxito	225
Gráfico 4.18. Multas cursadas por indisponibilidad de servicio entre los años 2.014 a 2.016	253
Gráfico 4.19. Distribución de la potencia generada en junio 2.017 en el SING.	253

Gráfico 4.20. Distribución de la potencia generada en junio 2.017 en el SIC ..	254
Página.	

Gráfico 4.21. Generación de ERNC. Fuente: Informe Systep, julio 2.017.....	255
Gráfico 4.22. Gráfico de PBI.....	262
Gráfico 4.23. Gráficos de actividad económica.....	262
Gráfico 4.24. Gráficos de tasa de cambio real, TCR.	263
Gráfico 4.25. Gráficos de tasa de desempleo.....	263
Gráfico 4.26. Gráficos de IPC.....	263
Gráfico 4.27. Gráficos del precio del cobre. Histórico y proyecciones al 2 de agosto del 2.017	264
Gráfico 5.01.A. Distribución de opinión respecto a importancia de cada política propuesta para la empresa.....	271
Gráfico 5.01.B. Tendencias de opinión positivas sobre los distintos entornos según entrevistas.....	271
Gráfico 5.01.C. Tendencias de opinión de entrevistas respecto a la problemática de las fuerzas de Porter.....	272
Gráfico 5.01.D. Tendencias de opinión de entrevistas referidas a la búsqueda de economía de escala	272
Gráfico 5.01.E. Evaluación del riesgo. Fuerzas de Porter. Resultado de las encuestas.....	273
Gráfico 5.01.F. Distribución de opinión respecto de la importancia de la dimensión estratégica	273
Gráfico 5.01.G. Éxito y recursos intangibles	274
Gráfico 5.01.H. Distribución de opinión media respecto a la importancia que tienen cualidades del personal propio que son necesarias para el éxito	274

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.01. Modelo VRIO. Alvarado (2.016).....	49
Tabla 3.01. “Proposiciones Teóricas y sus Factores de Análisis.....	86
Tabla 3.02: “Tácticas del Estudio del caso para las Cuatro Pruebas de Diseño Aplicadas en la Investigación”	91
Tabla 4.02. Análisis V.R.I.O. general. Resultado promedio de las encuestas .	238
Tabla 5.01. Entorno político. Oportunidades y amenazas	290
Tabla 5.02. Entorno económico. Oportunidades y amenazas.....	291
Tabla 5.03. Entorno social. Oportunidades y amenazas	292
Tabla 5.04. Entorno tecnológico. Oportunidades y amenazas	292
Tabla 5.05. Resumen de análisis del entorno.....	294
Tabla 5.06. Rivalidad entre competidores. Oportunidades y amenazas del sector	298
Tabla 5.07. Nuevos ingresos. Oportunidades y amenazas del sector.....	300
Tabla 5.08. Poder de negociación de proveedores. Oportunidades y amenazas	302
Tabla 5.09. Poder de negociación de clientes. Oportunidades y amenazas....	304
Tabla 5.10. Servicios sustitutos. Oportunidades y amenazas	305
Tabla 5.11. Resumen de análisis de fuerzas de Porter	307
Tabla 5.12. Diferenciación. Grupos estratégicos. Oportunidades y amenazas.	310
Tabla 5.13. Liderazgo en costos. Grupos estratégicos. Oportunidades y amenazas.	313
Tabla 5.14. Segmentación. Grupos estratégicos. Oportunidades y amenazas	314
Tabla 5.15. Resumen de análisis de grupos estratégicos	316
Tabla 5.16. Cadena de valor del sector. Oportunidades y amenazas.....	321
Tabla 5.17. Mercado. Oportunidades y amenazas	324
Tabla 5.18. Subactividades de mantenimiento predictivo.....	330
Tabla 5.19. Subactividades de mantenimiento preventivo.....	331
Tabla 5.20. Subactividades de mantenimiento correctivo.....	331
Tabla 5.21. Subactividades de mantenimiento a condición	332
Tabla 5.22. Subactividades de proyectos	332
Tabla 5.23. Actividades y subactividades por cuenta de TEN y subcontratadas.	333
Tabla 5.24. Actividades que definen: Competencias y capacidades esenciales	335
Tabla 5.25. Competencias y capacidades esenciales por área, actividad y subactividad	336
Tabla 5.26. Fortalezas y debilidades. Enfoque al cliente.....	342
Tabla 5.27. Fortalezas y debilidades. Enfoque a otros interesados.	343

Tabla 5.28. Fortalezas y debilidades. Enfoque a procesos, actividades.....	344
Tabla 5.29. Fortalezas y debilidades. Enfoque al proceso	346
Tabla 5.30. Fortalezas y debilidades. Enfoque al futuro.....	347
Tabla 5.31. Fortalezas y debilidades. Enfoque al humano	349
Tabla 5.32. Activos y Pasivos intangibles destacables	350

Página.

Tabla 5.33. V.R.I.O. Respuesta promedio de los encuestados	351
Tabla 5.34. V.R.I.O. General Análisis del investigador.....	352
Tabla 5.35. V.R.I.O. elaborado paso a paso por recursos y capacidades	353
Tabla 5.36. Análisis V.R.I.O Específico.	356
Tabla 5.37. Objetivos derivados del V.R.I.O.....	356
Tabla 5.38. Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de TEN.....	360
Tabla 5.38 A. Potencialidades	361
Tabla 5.38 B. Desafíos	362
Tabla 5.38 C. Límites.....	363
Tabla 5.38 D. Riesgos	363
Tabla 5.39. Objetivos derivados del F.O.D.A	365
Tabla 5.40. Benchmarking. Oportunidades	366
Tabla 5.41. Benchmarking. Amenazas	367
Tabla 5.42. Benchmarking. Fortalezas	368
Tabla 5.43. Benchmarking. Debilidades.....	368
Tabla 5.44. Benchmarking. Actividades.....	368
Tabla 5.45. Benchmarking. Relaciones esenciales.....	369
Tabla 5.46. Benchmarking. Inteligencia competitiva	369
Tabla 5.47. Benchmarking. Factores claves de éxito.....	370
Tabla 5.48. Benchmarking. Modelos de excelencia	370
Tabla 5.49. Benchmarking. Servicios	370
Tabla 5.50. Benchmarking. Capacidades.....	371
Tabla 5.51. Benchmarking. Competencias.	371
Tabla 5.52. Benchmarking. Activos intangibles	372
Tabla 5.53. Benchmarking. Pasivos intangibles	372
Tabla 5.54. Benchmarking.I+D+i	372
Tabla 5.55. Benchmarking. Personal clave.....	372
Tabla 5.56. “Tácticas del Estudio del caso para las Cuatro Pruebas de Diseño Aplicadas en la Investigación”	397

RESUMEN

Se plantea realizar un plan estratégico que incluya la formulación de Bases empresariales, para la empresa Transmisora Eléctrica del Norte.

La propuesta se fundamenta en un marco referencial robusto. Se apoya en la teoría estructural para el análisis externo y se sigue a X. Gimblert (2.010) quien a su vez lo hace con Porter. Para el análisis interno se aplican la teoría de recursos y capacidades aplicando conceptos vertidos por José María Viedma, Barney y otros autores. Para determinar fortalezas y debilidades el proceso aplica la división por elementos surgidos de Edvinsson y Malone (1.997) y su obra el Capital Intelectual y, para la gestión del conocimiento, en del Moral, Pozos, otros autores quienes aplican las técnicas de Ikujiro Nonaka y Takeuchi. Al finalizar se formulan: un mapa estratégico y un cuadro de mando integral basándose en Kaplan y Norton. Todo el proceso basado en el Modelo de análisis y formulación estratégica del Dr. Luis Alvarado Acuña.

Se sigue a Yin (2.002), Robert Stake (2.010) y los apuntes de clase del doctor Alvarado (2.016) para la aplicación de la metodología del caso y se contextualiza la aplicación del marco teórico a la realidad específica de la organización. Se plantean los marcos conceptuales del Constructivismo, la investigación cualitativa, generalización, triangulación y asertos. Elementos claves para aplicar la metodología.

La recolección de datos se realizó mediante un protocolo, siguiendo las recomendaciones para dar calidad al diseño y utilizando estrategias y tácticas para el análisis de evidencia. Todos pasos recomendados por Yin (2.002). Se contó cinco unidades de análisis para entrevistas, otras cinco para encuestas, un observador alternativo, un investigador observador (el autor) y un revisor clave.

Se llegó a producir un entregable de calidad formulando Bases empresariales y un listado de políticas. Se entregaron treinta objetivos estratégicos y elementos a través de los cuales el lector comprende los objetivos que debe enfrentar, su razón de ser, su importancia y, además, una serie de indicadores necesarios a controlar en escenarios futuros. Finalmente, se formularon un mapa estratégico, un cuadro de mando integral y un modelo Canvas. Todos de utilidad para la empresa.

El objetivo de la tesis fue cumplido.

- . Se verificó que se respondieron las preguntas de la investigación.
- . Se comprobaron, desde el punto de vista de la investigación cualitativa, las hipótesis de la investigación.
- . Los objetivos de la investigación fueron alcanzados.
- . Fueron cumplidas las proposiciones teóricas.
- . En cuanto al marco referencial se comprobó que es muy robusto.
- . La metodología empleada resultó pertinente para el caso.
- . El tema fue de suma importancia para el investigador y para la empresa.
- . Se ha podido realizar una propuesta para investigaciones futuras.

CAPÍTULO I

Introducción.

1.1. Generalidades.

El ser humano se dirige a un mundo nuevo a partir del brusco punto de inflexión avenuado en el último cambio de siglo. Es muy difícil pronosticar el futuro, imposible podría decir, pero es probable que nos aproximemos a una era donde se cumplan y pongan en práctica algunos principios filosóficos y espirituales pregonados durante miles de años por socráticos y religiosos pero, para sorpresa de todos, no vendría de la mano de los pensadores y sacerdotes, tampoco de políticos ni de los estados, si no, del mundo empresarial.

Se está produciendo un cambio en las economías mundiales y, considerando que el cincuenta y cinco por ciento de las cien más poderosas está en manos de empresas, no de naciones, es en estas organizaciones donde se realiza la transmutación. Y, como si hubiésemos comenzado a domesticar a gigantes dinosaurios, las empresas están comprendiendo que precisan del ser humano, del planeta, del medio ambiente, que sus colaboradores trabajen entusiasmados y en buen entorno laboral. La Responsabilidad Social Empresarial está irguiéndose en su espíritu y tomando el curso de poner como prioridad de la empresa el proteger todo lo que la rodea e incumbe y, así, con todo su descomunal poder puesto al servicio del hombre, ahora, deberá cuidar de nosotros de manera integral, holística.

Por si todo lo anterior pudiese parecer poco, la tierra y el capital, están cayendo a los estratos inferiores, a submundos, mientras ascienden a la cumbre el capital intelectual y el conocimiento, lo intangible. Fue en una de las clases de este Magister en que comprendí en que ya no tiene valor la cosa, si no, el alma de la cosa. Y son las almas de las cosas y las de las personas, sumadas al conocimiento que en ellas anida, las que agregan valor a las organizaciones.

Entonces, aunque las expectativas que me hayan despertado estas especulaciones hayan sido exageradas o puedan considerarse hasta fuera de contexto, debo confesar que me incliné a elaborar mi proyecto de tesis dedicado a la gestión estratégica de empresas pues hoy, es allí, donde considero que se juega la calidad del destino de la humanidad. Pero, como alumno del Magister en Gestión Integral de Proyectos de la Universidad Católica del Norte, no sólo es que mis conocimientos sobre del tema son apenas incipientes si no que esta área no pertenece a mi experiencia en proyectos. He realizado gestión del Tiempo, del Costo, de Calidad, de Seguridad y de otras áreas más, pero, nada relacionado a la gestión estratégica

empresarial. Este trabajo será un desafío dada mi escasa sapiencia, pero, al mismo tiempo, tengo la oportunidad de enfrentarlo vacío de todo prejuicio o vicio adquirido.

Desempeño mis labores profesionales en la empresa TEN (Transmisora Eléctrica del Norte) la cual se encuentra aún en la etapa de proyecto y deberá entregar a Operaciones el sistema de transmisión en 500 KV Mejillones – Nueva Cardones para inicios del 2018 y, hasta la fecha, no cuenta con Plan Estratégico. Ni siquiera dispone de Bases Empresariales, carece de Visión, Valores y Misión definidos. Al comprender esta situación llegué a la conclusión que debía inclinarme al estudio de la gestión empresarial iniciando por el mismo lugar en que trabajo.

La gestión estratégica de empresas aúna el arte milenario de la estrategia con herramientas desarrolladas específicamente para esta particularidad en las últimas décadas y será objeto del presente trabajo la aplicación de los conocimientos estratégicos a la empresa Transmisora Eléctrica del Norte.

La semilla del conocimiento tiene diferentes campos en donde germinar. Podría ser en la praxis o el ejercicio de lo aprendido, también en la estructuración abstracta de teorías incorporadas una a una al campo mental o, por supuesto, puede serlo mediante el proceso de la investigación. Es por todo esto que realizaré un proceso de investigación siguiendo el método de estudio de caso aplicando las teorías de gestión estratégica y los modelos asociados dentro de mi propio entorno laboral.

El estudio del caso TEN interesa de manera particular tanto porque el autor trabaja para la misma como porque en el momento en que se decide a realizar el estudio la empresa carece de objetivos estratégicos. No se pretende con este proceso investigativo alcanzar a modificar o complementar alguna teoría, ni realizar un aporte nuevo a la humanidad. Si esto aconteciera sería un suceso inesperado. Parafraseando a Robert E. Stake (2010), puedo decir que no pretendo describir el mundo, ni siquiera el caso completo, tan sólo dar sentido a mis observaciones sobre el caso. TEN es de interés especial del investigador y, el estudio de su caso, aportará un profundo conocimiento de ella misma. De manera simultánea se aplicarán herramientas y teorías lo que producirá la retroalimentación de informaciones sutiles aumentando el saber inicial respecto al uso y aplicabilidad de las mismas.

Si debiera enfocarme a enumerar los objetivos de este trabajo advertiría rápidamente que son demasiados, algunos muy humanos, por cierto. Por lo anterior sólo mencionaré los principales dividiéndolos por parte para mejor comprensión.

Práctico:

- El trabajo de tesis forma parte de los requisitos para alcanzar el grado de Magister en Gestión Integral de Proyectos por lo que se pretende con el mismo alcanzar la aprobación de la Universidad. Su KPI, por supuesto, será la nota y resultado final.

Intrínsecos:

- Adquirir el máximo conocimiento posible del caso: “Diseño de un Plan Estratégico 2018 – 2023 de la empresa: Transmisora Eléctrica del Norte”, en otras palabras, comprender bien este caso.
- Crecer en el conocimiento teórico de la Gestión Estratégica Empresarial.
- Crecer en el conocimiento de la aplicación de herramientas.
- Formular algún aserto de cierta importancia para el caso.
- Verificar la trascendencia de aplicar el Modelo de Análisis y Formulación Estratégica a la empresa TEN.
- Sentir satisfacción por la elección de las bases epistemológicas para la investigación. Me refiero a sentirme satisfecho, como investigador, con los resultados alcanzados y los métodos utilizados.
- KPI: Serán cualitativos y sólo se podrán evaluar al final.

Extrínsecos:

- Que el futuro lector logre comprender bien este caso y elabore, al aplicar su propio bagaje de experiencias a la información aportada, un conocimiento del caso coincidente, alternativo o complementario.
- Que el futuro lector pueda conocer mi experiencia personal durante el proceso de investigación.
- Que el lector logre, realizando la comparación con casos similares, enriquecer sus conclusiones y experiencias.
- Sin necesidad de llegar a grandes generalizaciones, que la investigación de este caso, aporte al lector puntos comunes de casos.
- Que, lectores de la empresa TEN, utilicen esta investigación como base preliminar de la futura y futuras estrategias.
- KPI: Serán cualitativos y sólo se podrán evaluar al final.

1.2. Área, título y entregable de la investigación.

Área de la investigación:

- Gestión Estratégica.

Sub área de investigación:

- Modelo de Análisis y formulación Estratégica.

Título:

- “Diseño de un Plan Estratégico 2018 – 2023 de la empresa: Transmisora Eléctrica del Norte.”

Entregable:

- Documento escrito con Bases Empresariales (Visión, Misión y Valores, enumeración de Políticas) y Plan Estratégico preliminar 2018 a 2023.

1.3. El problema de la investigación.

1.3.1. Síntomas.

- La empresa no cuenta con Bases Empresariales: Visión, Valores y Misión.
- La empresa no cuenta con Objetivos Estratégicos Generales.
- El personal efectúa su trabajo desconociendo los objetivos estratégicos que tendrá la empresa a futuro. Se enfoca solamente en los objetivos del proyecto. Lo anterior podría, en algún caso, hacer que la entrega del proyecto a Operaciones se produzca en situación de desventaja competitiva.
- La empresa no cuenta con políticas.

1.3.2. Causas.

Se trata de una causa única para todos los síntomas apreciados:

- La empresa es nueva y se encuentra en etapa de proyecto. Al inicio del proyecto contaba con objetivos pues el dueño era únicamente E-cl, hoy Engie, empresa que cuenta con V.C.S. y respondía a un contexto general mas, al vender el 50 % de su paquete accionario a RED España, se debe formular nuevas estrategias.

1.3.3. Diagnóstico.

Ambas empresas socias y mayoritarias han alcanzado en sus mercados ventajas competitivas sostenibles pero enfocados a otros entornos; E-cl como generadora y, Red España, como transmisora mas en el mercado español (hoy tiene en operación, solamente en España, 42.000 Km de LAT). Los objetivos de las empresas socias no se ajustan exactamente a la realidad futura de TEN.

Es posible que aún no haya más que ideas generales consensuadas entre los socios. Posible desorientación en el personal que se esté destinándose a Operaciones.

1.3.4. Pronóstico.

Se prevé iniciar la transmisión de energía en condiciones rentables para los primeros días del 2018. De iniciarse las actividades sin Plan Estratégico habría altas probabilidades de no obtener ventajas competitivas sostenibles desde el inicio. Lo anterior llevaría al brote de estrategias emergentes las cuales es mejor evitar pues suelen ser insuficientes y de implementación algo caóticas.

1.3.5. Control del pronóstico.

Se hace necesario el diseño de un Plan Estratégico a fin de obtener ventajas competitivas sostenibles al inicio de las operaciones el cual incluya, por lo menos, Visión, Valores y Misión; políticas, objetivos generales y Plan Estratégico a cinco años. La fecha prevista de inicio de operaciones es a principios del 2018. Dentro del Plan Estratégico es menester trazar al menos los ejes de la gestión del Capital Intelectual y

del Conocimiento. También definir una estrategia respecto a I+D+i pues se considera que sin una buena planificación en estos aspectos no se podrán lograr ventajas competitivas sostenibles.

1.3.6. Planteamiento del problema.

TEN es una empresa nueva, hace poco tiempo, el 50 % del paquete accionario fue adquirido por RED España haciendo converger estilos diferentes de dirección e intereses y, además, actualmente la empresa está enfocada hacia la realización del proyecto. Por lo antedicho aún no cuenta con Plan Estratégico, ni siquiera con Visión, Valores, Misión ni políticas. Si esta situación se mantuviera hasta principios del 2018, fecha prevista para el inicio de las operaciones, será difícil que logre ventajas competitivas sostenibles por el tiempo que lleve abordar una estrategia empresarial coherente. Se estima también que la ausencia de plan estratégico podría llevar a incorporar personal sin conocimientos concurrentes con los objetivos.

Se hace necesario, por lo tanto, el diseño preliminar de un plan estratégico 2.018 a 2.023 a fin de que sirva como base para la elaboración del definitivo.

1.3.7. Pregunta general de investigación.

¿Cómo hemos de realizar un Plan Estratégico preliminar para el período 2018 al 2023 para una empresa que aún no comienza sus operaciones a fin de potenciar las posibilidades de obtener ventajas competitivas sostenibles desde el inicio?

1.3.8 Preguntas específicas de la investigación.

- ¿Cómo definir Visión, Valores y Misión de la empresa?
- ¿Cómo realizar el análisis y la formulación estratégicas?
- ¿Cómo será la mejor manera de gestionar el conocimiento y el capital intelectual?
- ¿Cómo llegar a la propuesta del B.S.C. y del Mapa Estratégico?

1.4. Objetivos de la investigación.

1.4.1. Objetivo general de la investigación.

Realizar el diseño preliminar del Plan Estratégico 2.018 a 2.023 de la empresa TEN a fin de que mejore las posibilidades de obtener ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo desde el inicio de las operaciones.

1.4.2. Objetivos específicos de la investigación.

- Realizar un Plan de entrevistas y gestionar el mismo con la Dirección de TEN y asesores de las empresas socias para presentar una propuesta de Visión, Valores y Misión de la empresa. También la enumeración de las Políticas.
- Profundizar en los aspectos que determinan los Factores Claves de Éxito y realizar entrevistas a los expertos de ambas empresas para efectuar el análisis interno y aplicar el Modelo de Análisis y Formulación Estratégica hasta formular los objetivos.
- Investigar utilizando material bibliográfico y con entrevistas a especialistas sobre la gestión de Capital Intelectual y de Conocimiento que pueda ser aplicable a TEN.
- Investigar, profundizar, especialmente recurriendo a asesores de las empresas socias, datos provenientes de fuentes externas y la consecuente información necesaria y suficiente que sirvan de base para formular el Mapa Estratégico, el Cuadro de Mando Integral y la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual.

1.5. Justificación de la investigación.

Derivado de que TEN es una empresa nueva y dedicada, hasta el momento, a la ejecución del proyecto no cuenta con Visión, Valores y Misión; tampoco con Políticas, Plan Estratégico a cinco años ni objetivos generales y, que debido a esto, podría exponerse la empresa a comenzar sus operaciones con algunas desventajas competitivas, por lo tanto, se hace necesario proponer Visión, Valores, Misión, Políticas y el diseño de un Plan Estratégico preliminar que sirva de guía a fin de definir el Plan Estratégico definitivo necesario para alcanzar, si no desde el inicio en el menor tiempo posible, ventajas competitivas sostenibles y evitar estrategias emergentes.

Por lo tanto, la presente investigación, tiene una justificación de tipo práctico, ya que a partir de un determinado marco teórico se busca encontrar solución a una problemática de una organización.

1.6. Marco teórico referencial.

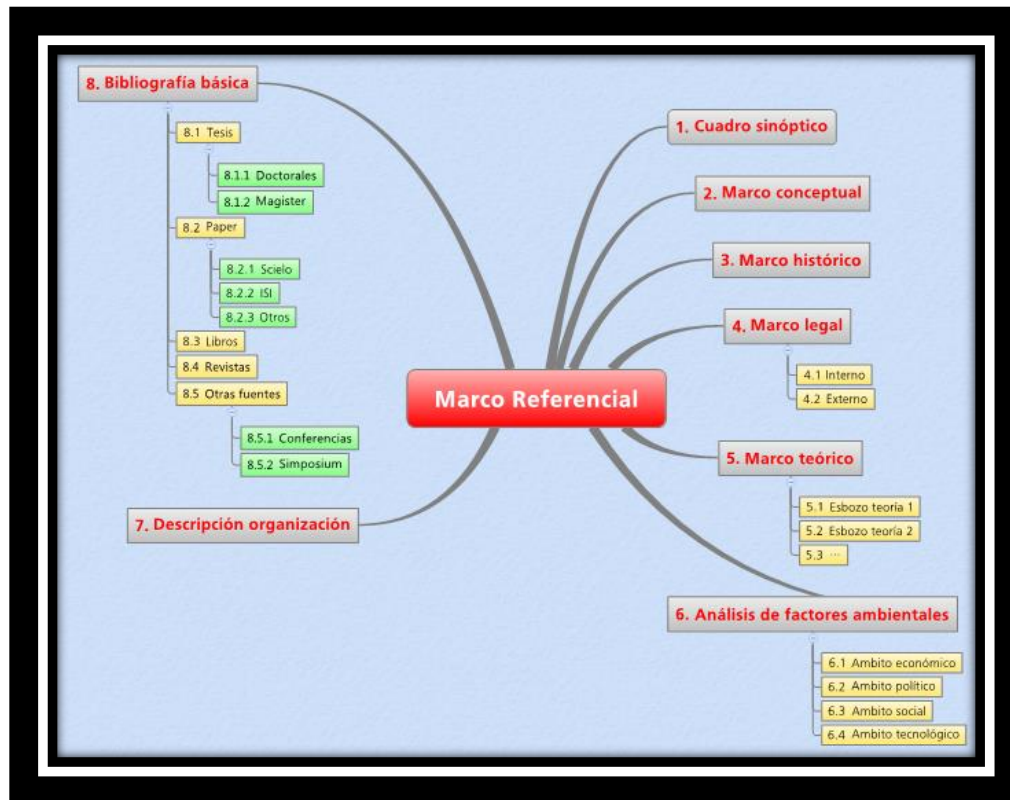
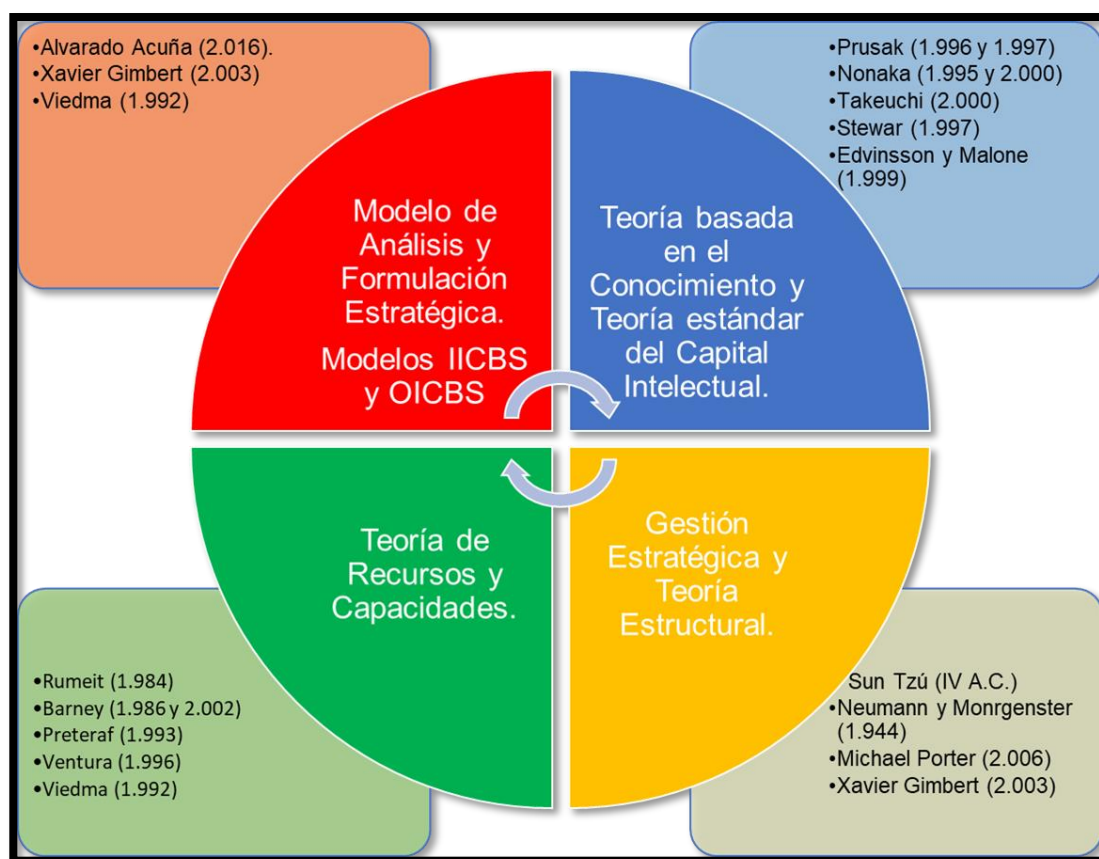


Figura 1.1. Esquema marco de referencia.
(Armando Varas Miño, 2016).

1.6.1. Cuadro sinóptico.



1.6.2. Resumen del marco teórico.

Las teorías de la gestión estratégica tienen tanta antigüedad como la de los grupos humanos en búsqueda de objetivos, la actividad principal, la guerra. Mas a mediados del siglo XX éstas se hicieron cada vez más científicas y multidisciplinarias. La teoría de los juegos, del ámbito de las matemáticas, abrió un camino a las demás especialidades pero, la teoría estructural, destacándose Porter entre sus autores, elabora y justifica herramientas para poder ubicar a la empresa en dónde se encuentra dentro del ámbito externo y hacia dónde se dirige pudiéndose obtener la diferencia entre lo que se aspira y lo que se es. Pero todo esto resultaba infructuoso a la hora de averiguar por qué, ante las mismas dificultades y beneficios, algunas empresas eran más exitosas que otras. Entonces se desarrollaron teorías sobre los aspectos internos de las empresas llamadas de Recursos y Capacidades. Pero el mundo que se acercaba al cambio de siglo, pleno de comunicaciones y rapidez de transferencia de datos e información hizo investigar por qué los valores de libros diferían de aquellos de la bolsa de valores. La explicación era sencilla. Los valores de las acciones

dependían de información sobre el futuro mientras que los libros, con su informe de activos y pasivos e informes de pérdidas y ganancias, transmitían información del pasado. A partir de esa explicación sencilla, especialistas, se abocaron a la difícil meta de lograr la valoración de los activos intangibles y se generó la Teoría del Capital Intelectual. Esta teoría, aunque hay sutiles diferencias entre los autores, dividen el capital intelectual entre: Humano, Estructural y Relacional. Y dentro del capital intelectual humano se abrió un campo de investigación, que pudo ser posible debido al avance de disciplinas tales como psicología, psicología social, sociología, pedagogía y otras, que llevó al desarrollo de la Teoría de la Gestión del Conocimiento con el objeto de obtener un aumento constante y continuo del capital humano en las empresas. Finalmente, con objeto de dar seguimiento y control a la gestión estratégica, se sumaron herramientas poderosas tales como las mencionadas en el cuadro sinóptico como modelos, y que se basan en las teorías arriba mencionadas, y el cuadro de mando integral para formulación e implementación estratégica de empresas. La herramienta que condensa a las otras y que aquí será utilizada es el Modelo de Análisis y Formulación Estratégica del Dr. Luis Alvarado Acuña (2016).

1.7. Hipótesis de la investigación.

Hipótesis de primer grado:

- Hipótesis 1: Aplicando el Modelo de Análisis y Formulación Estratégica, el cual condensa teorías y modelos de gestión estratégica que se han desarrollado con óptimos resultados en las últimas décadas, se podrá formular un plan estratégico con miras a alcanzar Ventajas Competitivas Sostenibles a mediano y largo plazo.
- Hipótesis 2: Aplicando las teorías de Gestión Estratégica, Estructural, de Recursos y Capacidades, del Conocimiento basados en desarrollos de Ikujiro Nonaka y los aportes sobre el Capital Intelectual de Edvisson y Malone y del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton se pueden trazar los fundamentos para la implementación de las bases empresariales, la gestión del conocimiento, del capital intelectual, un Mapa estratégico y un B.S.C preliminares que posibilitarán contar a corto plazo con personal comprometido y enfocado a los objetivos generales, con capacidad de crear valor a la organización, pudiendo producir una mejora continua que podrían llevar a obtener ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo.

Hipótesis Segundo Grado:

- Si se generan las Bases Empresariales, un listado de políticas necesarias; se aplica el Modelo de Análisis y Formulación Estratégica y se trazan los ejes para la implementación de la gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual, un B.S.C. y un Mapa estratégico, en estado de preliminares para la empresa TEN, ésta mejorará las condiciones para lograr ventajas competitivas sostenibles a mediano y

largo plazo contando con personal enfocado y comprometido con los objetivos capaz de crear valor a la organización y de manera sostenida.

1.8. Aspectos metodológicos de la investigación.

1.8.1. Métodos de Estudio.

El Estudio reviste un carácter Descriptivo y constituye un primer acercamiento del investigador en el tema. Además, el resultado de la investigación, puede servir de base para futuras investigaciones.

1.8.2. Definición de la investigación.

Se ha decidido Investigar el caso de la empresa TEN, una empresa nueva, nacida para emprender la construcción del proyecto Mejillones – Nueva Cardones 500 KV, frente a los desafíos que le presentará el inicio de las actividades para operar el sistema en 500 KV que unirá el SING (sistema interconectado del norte grande) y el SIC (sistema interconectado central) de Chile porque representa un caso típico de necesidad de Plan Estratégico y donde se puede probar la efectividad, de manera práctica, del Modelo de Análisis y Formulación Estratégica y las teorías en él condensadas.

1.8.3. Diseño de la investigación.

Será un solo Caso con diez unidades de análisis más un segundo observador y el investigador-observador, el autor. Una de ellas será el Gerente General, con quien ya se hizo contacto y ofreció colaboración. Mas llamaremos a esta unidad de análisis Gerente General y asesores de E-cl ya que en las pláticas previas indicó que, según el tema, podría derivarnos directamente con los profesionales asesores para que den las respuestas pertinentes y no ocupar tanto su tiempo. La otra unidad de análisis será el Gerente del área de Construcción a la cual, por iguales motivos citados más arriba, llamaremos Gerente de Construcción y grupo de asesores de RED España. La tercera unidad será el Business Developer Manager de Engie. La cuarta, El Gerente de Operaciones de TEN. La quinta será el Jefe de Mantenimiento P. y C. de TEN. Estas cinco primeras unidades responderán entrevistas con preguntas, casi en su totalidad, abiertas. La unidad número seis, el asesor de TEN, Jan Vermeiren, exgerente de Construcción responderá encuestas, al igual que las unidades de siete a diez. La unidad número siete será el Jefe de Mantenimiento de líneas de TEN. Respecto a la unidad N° 8, es la única unidad pluripersonal, compuesta de tres especialistas de mantenimiento de líneas denominados durante el desarrollo unidades número 8.1, 8.2 y 8.3. También apoyarán la recolección de datos la unidad N° 9 quien es el Subgerente

de Mantenimiento. Y la unidad N° 10 será el Project Oversight Manager de Engie. Por último, hemos solicitado al Director del Proyecto que nos apoye como segundo observador.

Por todo lo anterior nuestro caso será del tipo Acoplado, un solo caso con varias unidades de análisis y de tipo intrínseco, pues el caso TEN nos interesa por sí mismo.

Su ámbito de relevancia sólo dentro de la empresa TEN y empresas relacionadas con ella.

1.8.4. Fuentes de datos.

Se recurrirá a las siguientes fuentes de información:

- 1.- Entrevistas (con las diferentes unidades de análisis).
- 2.- Encuestas (sobre muchos temas se enviarán cuestionarios por mail a los asesores con el fin de tener una rápida de información estandarizada).
- 3.- Consultas (con especialistas y sólo para casos de necesidad de aclarar puntos técnicos de relevancia).
- 4.- Observación informal (reservada para personas no técnicas que, dentro de la empresa, pudieran aportar sus observaciones de acuerdo al desarrollo de las actividades).
- 5.- Observación formal (reservada a personas técnicas que pudieran presentar sus propias observaciones y que ayuden a triangular los resultados).
- 6.- Bibliografía (revistas, diarios, publicaciones, páginas de internet, libros y todo aporte escrito que muestre el impacto de las posibles oscilaciones de mercado, modificaciones de las variables independientes de la economía –dólar, cobre, etc.).
- 7.- El Observador del Caso. Me refiero a que he de presentar mis propias observaciones como una de las fuentes principales de datos.

1.8.5. Preparación, recolección y análisis de la evidencia.

Se tiene previsto lo siguiente:

- 1.- Entrevista referida a las Bases Empresariales y la enumeración de las Políticas.
- 2.- Entrevista referida a los Análisis: Externo, Interno, FODA, VRIO, Benchmarking.
- 3.- Entrevista orientada a la formulación de la futura implementación del Plan Estratégico (Mapa Estratégico, Cuadro de Mando y Gestiones del Conocimiento y del Capital Intelectual
- 4.- Batería de Encuestas.
- 5.- Observaciones (informal, formal de otro especialista y del Observador principal).
- 6.- Recolección de datos de fuentes externas (revistas, páginas, etc.)

7.- Revisión por parte de un colega externo.

Los puntos anteriores serán realizados en una secuencia inicio – inicio con un desfase de pocos días a fin de realizar una implementación no muy extendida en el tiempo.

1.8.6. Análisis y conclusiones.

Una vez completadas las dos primeras etapas, Diseño y Recolección de Datos de la Investigación, se procederá a analizar los datos, al Caso como conjunto, a obtener conclusiones del Caso y a la contrastación entre lo obtenido como práctica con la teoría generando la confirmación de la misma o posibles asertos que generen aportes tales como excepciones o extensiones. Con todo esto se emitirá un Reporte Final del Caso.



Figura 1.2. Definición y diseño del caso.
(Adaptado (Alvarado L., 2016)).

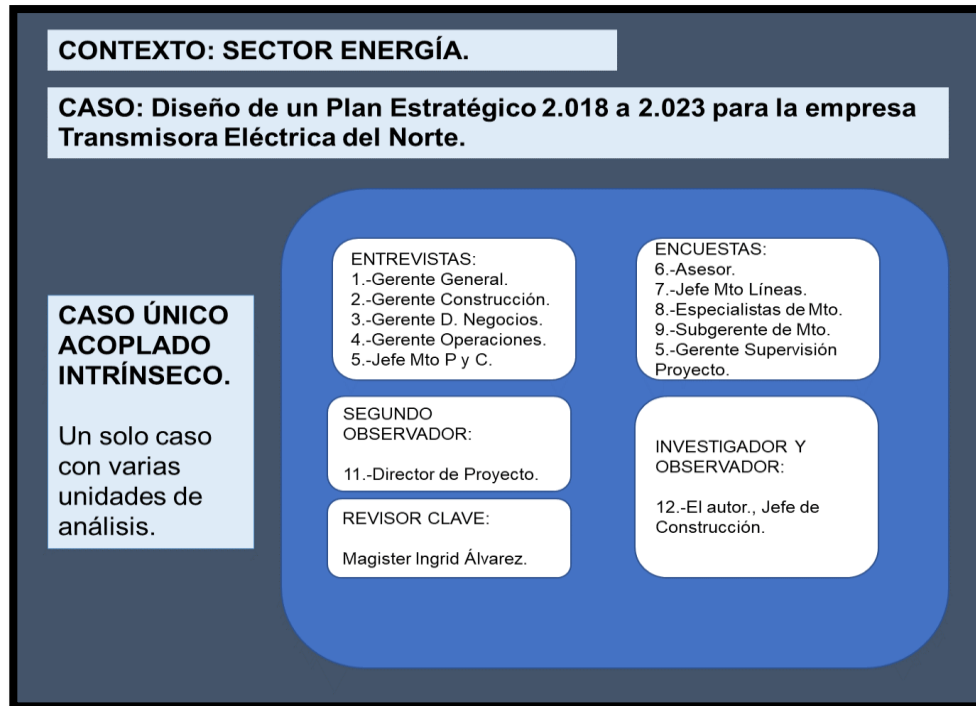


Figura 1.3. Detalle actualizado. Definición y diseño del caso.
 (Adaptado (Alvarado L., 2016)).

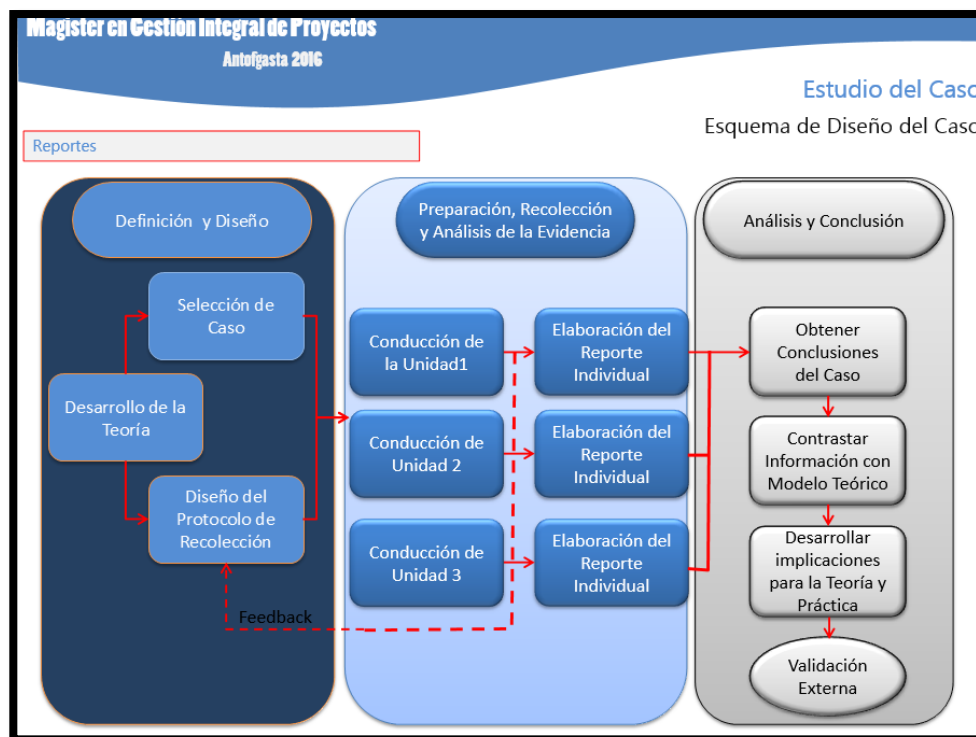


Figura 1.4. Esquema del diseño del caso.
 (Adaptado (Alvarado L., 2016)).

1.9. Descripción de los capítulos.

En esta parte del capítulo introductorio al trabajo de investigación, se realiza una pequeña descripción del contenido de los próximos capítulos a desarrollar:

Capítulo I: Introducción.

Aquí se pretende ubicar la investigación dentro del contexto científico que le corresponde y mencionar las teorías en la cuales se fundamenta el trabajo, explicando el planteamiento del problema y las hipótesis que se menciona para poder dar solución al problema de investigación.

Capítulo II: Marco de Referencia de la Gestión Estratégica.

Este capítulo dará al lector la descripción de la organización, su entorno, se definirán con mayor detalles las teorías y los conceptos en los que se basa la Gestión Estratégica de las organizaciones, le dará al lector la idea de las leyes que intervienen en la empresa del caso, y lo ubicará el marco ambiental de la empresa.

Capítulo III: Definición y Diseño de la Investigación.

Aquí se profundizará en la Teoría de la Metodología del Caso de tal manera que se halle el sentido de los procedimientos de una investigación para que produzca conocimiento científico.

Capítulo IV: Presentación e interpretación de datos obtenidos en campo.

Una vez que los datos sean recopilados según el capítulo anterior, éstos serán procesados e interpretados y se darán a conocer al lector en gráficos generalmente para su mejor asimilación.

Capítulo V: Entregable: Propuesta de Plan estratégico para TEN.

En este capítulo se plasmará el documento con el Plan estratégico de la organización que culminará en un Cuadro de Mando Integral, Mapa Estratégico y ejes generales de la Gestión del Conocimiento.

Capítulo VI: Conclusiones:

Aquí se vaciará el resultado del trabajo de investigación y, si se considerara necesario, las recomendaciones y sugerencias a la empresa del caso para que continúe sistematizando la gestión estratégica.

Bibliografía.

Aquí se describirán las referencias bibliográficas que hayan servido de apoyo en la realización del trabajo de investigación.

Anexos.

En este apartado se dispondrán, si los hubiere, documentos, tablas, dibujos, etc. Que hayan servido de apoyo en la realización de la investigación.

CAPÍTULO II.

Marco referencial.

2.1. Introducción al Marco Referencial.

Todo esfuerzo de estudio, proceso de investigación, análisis y, especialmente, una tesis; deben basar su trabajo en algo que lo encuadre. Este capítulo es la expresión del marco de la presente tesis, de todo aquello que servirá para el estudio del caso como fundamento, respaldo, contraste, sus mecanismos, soportes para poder recorrer un camino que permita arribar a conclusiones aceptables y, en nuestro caso, desde el punto de vista científico.

Aquí será necesario citar las fuentes de información, la relación de los objetivos con las diferentes teorías a utilizar, describir las teorías mismas que sirven como fundamento. Correlacionar los objetivos con los estudios teóricos a emplear y éstos con los factores de análisis y el posterior estudio empírico de la investigación que en conjunto con el marco teórico lleva a la materialización del entregable.

El siguiente es el esquema que nos permite apreciar las secuencias y flujos de todo el proceso de investigación:



En la primera parte de este capítulo se realiza la Introducción para luego pasar a una breve descripción de la empresa Transmisora Eléctrica del Norte, objeto del estudio, su entorno y descripción del sector y algunos factores claves de éxito. Se continuará con el marco histórico. Será trazada una línea de tiempo del desarrollo de las diversas teorías que se utilizarán en el trabajo de tesis y señaladas, posteriormente, aquellos principales términos y conceptos que se utilizarán a lo largo de la obra y que son importantes de conocer acabadamente para llegar al centro de la idea que se quiere representar. Luego se pasará al marco legal, partiendo desde la Constitución de Chile pasando por todas las leyes que abarcan el espacio de acción de la empresa hasta llegar a los reglamentos internos. En el acápite 2.7 será tratado el marco teórico y ésta será la sección más extensa del capítulo ya que se tratarán todas las teorías que van a constituir la base de los estudios a realizar. Finalmente pasaremos a las conclusiones del marco referencial.

2.2. Descripción de la Organización y del Sector donde se aplicará la investigación y Factores ambientales.

2.2.1. La empresa.

2.2.1.1. Orígenes de TEN, su nacimiento y motivos de su existencia.

Para comprender el leitmotiv que hace al nacimiento de TEN se debe comprender el sector y sus necesidades y es por ello que en el presente acápite se desarrollará brevemente la explicación del sistema eléctrico nacional.

Como se puede apreciar en la figura 2.1., el sistema eléctrico nacional, cuenta con generadoras (G). Obviamente se hace referencia con esto a las empresas que por medios térmicos, hidráulicos o no convencionales generan la energía eléctrica. Éstas precisan llevar la energía que producen a sus clientes. Pero hay distintas clases de clientes. Por un lado existen clientes de envergadura que consumen mucha energía y que compran directamente a las generadoras. A estos se les llama clientes no regulados (Free clients) los cuales negocian directamente con las Generadoras. Por otro lado está Doña Rosa, el particular, todos y cada uno de nosotros que, como individuos, utilizamos el servicio eléctrico en nuestras casas, talleres, oficinas, etc. Junto a los particulares están las empresas y entes estatales o privados que utilizan el servicio, sean estos pequeños, medianos o grandes, pero que su consumo no llega a ser de tanta magnitud como para comprar directamente a las generadoras y lo hacemos a través de las distribuidoras (Elecda, Emelari, Chilectra, etc.). A todo este conjunto que hacen los consumidores como Doña Rosa, empresas y entes que compran a través de las distribuidoras el Estado los protege de la negociación con estos intermediarios, actuando como ente regulador de todas las condiciones de

servicio, facturación, cobros, etc. Por este motivo se los designa como clientes regulados (Reg. Clients). Y también podemos encontrar clientes no regulados que, por diversas razones, compran a las Distribuidoras.

Tal como se desarrolló en el párrafo anterior tenemos las generadoras (G) que producen la energía y dos tipos de consumidores (Reg. y Free). Lo que falta explicar es cómo se lleva la energía que se produce en un lugar hacia los centros de consumo. Esto se realiza mediante líneas aéreas de alta tensión, que en adelante llamaré LAT's, las que en tensiones de 110 KV, 220 KV y 500 KV transmiten grandes potencias de un lugar a otro. A esto se le llama Transmisión.

Es en el contexto descrito en el párrafo anterior que Engie (antes E-cl) que contaba con energía sobrante en Mejillones, deseaba venderla y no encontrando suficientes interesados en el norte para tanta producción, supo de clientes no regulados en el centro del país que podrían interesarse y decidió conformar TEN (Transmisora Eléctrica del Norte) y elaboró un proyecto consistente en una línea de Transmisión de 600 Km (con cuatro subestaciones asociadas) que va desde Mejillones hasta Copiapó para de ese modo poder ofrecer su energía disponible a nuevos clientes situados en la zona centro del país.

Así como Engie por iniciativa propia tiene que hacer sus líneas para poder vender su producción los demás hacen lo mismo y el sistema va creciendo según las necesidades puntuales. Una ciudad como Santiago crece paulatinamente y las distribuidoras van haciendo las líneas para distribuir la energía a los parques industriales, los domicilios, etc. La generadoras por otra parte van ubicándose equilibradamente cerca de dos puntos. El de consumo y el de materia prima. Una generadora hidráulica sólo podrá ubicarse donde está la fuente de esa energía, una a carbón seguramente elegirá un puerto para poder abastecerse y quien dependa de energía eólica tendrá que buscar una fuente de viento pero, en todos los casos, se intenta estar lo más cerca de los centros de consumo. Es por este motivo que hoy Engie (antes E-cl) cuenta con centrales a carbón en Mejillones y abastece a compañías mineras del norte de Chile. Lo más cerca posible de la fuente de energía y del consumidor.

En la lámina siguiente 2.2.1 aparecen dos términos que es mejor explicar:

Subtransmisión: Los sistemas de subtransmisión son definidos en el artículo N° 75 de la Ley General de Servicios Eléctricos (LGSE) como aquellos destinados constituidos por las líneas y subestaciones eléctricas que, encontrándose interconectadas al sistema eléctrico respectivo, están dispuestas para el abastecimiento exclusivo de grupos de consumidores finales libres o regulados, territorialmente identificables, que se encuentren en zonas de concesión de empresas distribuidoras. Estas instalaciones deben cumplir con las siguientes características de manera simultánea: a) No calificar como instalaciones troncales según lo establecido en el artículo 74°, y b) Que los flujos en las líneas no sean atribuidos exclusivamente

al consumo de un cliente, o a la producción de una central generadora o de un grupo reducido de centrales generadoras.

Sistemas adicionales: Se trata del conjunto de líneas y subestaciones destinadas fundamentalmente a la conexión con el sistema Troncal de centrales generadoras o de suministro a grandes clientes. Son aquellos constituidos por las líneas y subestaciones eléctricas que están destinadas esencialmente para el suministro de energía eléctrica a usuarios no sometidos a regulación de precios o para permitir a los generadores inyectar su producción al sistema eléctrico.

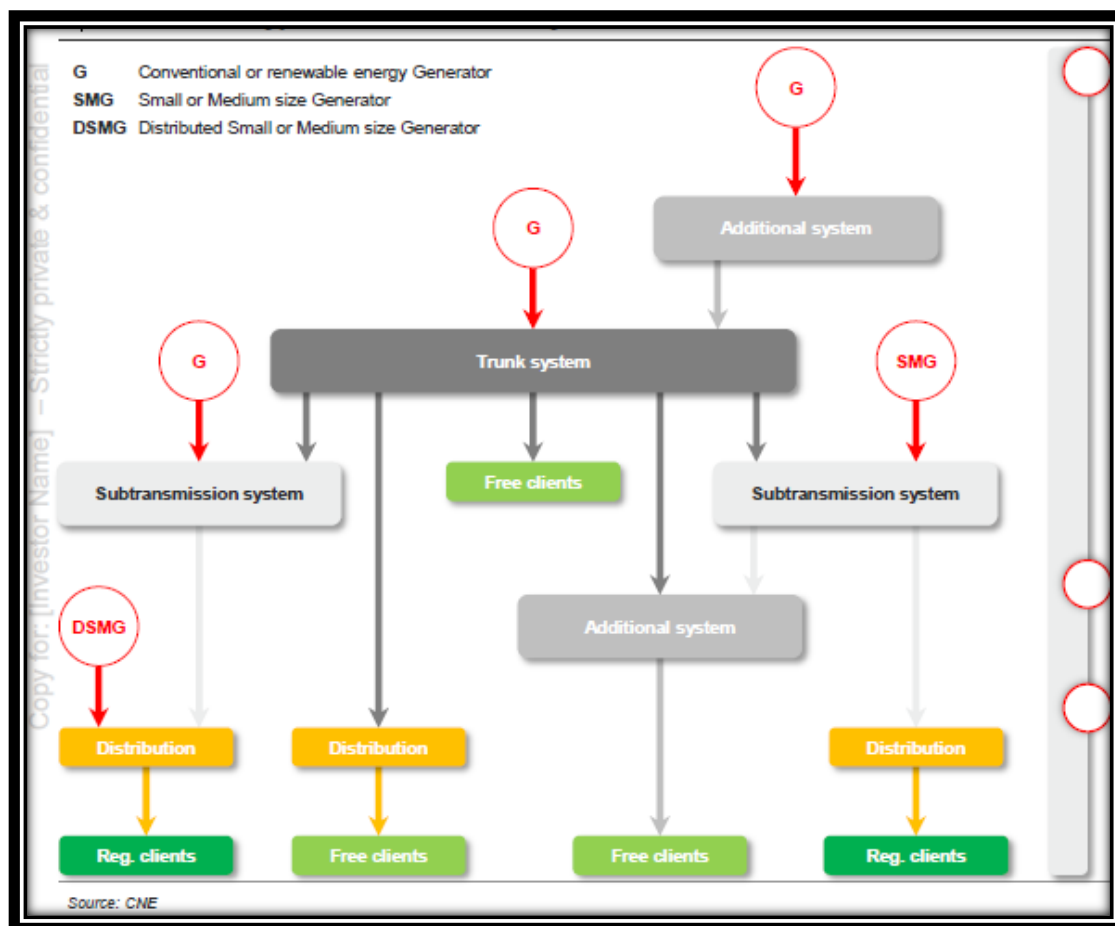


Figura 2.1. Sistemas troncales, adicionales y subtransmisión. (CNE, 2.015).

Más esta manera de crecer según las necesidades de la demanda va produciendo desequilibrios. Así en el centro del país hay una gran concentración de clientes regulados con sus generadoras y en el norte de Chile otro grupo de generadoras con sus clientes No regulados (Free). Esto se repite en el sur pero por ahora no se avanzará en ese punto.

El primer paso que dio el país para sortear los desequilibrios fue la conformación del SING y el SIC. El primero es el Sistema Interconectado del Norte Grande y el

segundo Sistema Interconectado Central. Para conformar estos sistemas nacen las líneas troncales. Un ejemplo algo burdo pero clarificador de una troncal sería imaginar primero que la electricidad es como el agua y, segundo, un fuentón, ahora imagen de la troncal, es donde las generadoras van volcando su agua y del cual, por medio de varios agujeros, las distribuidoras y los demás clientes van tomando lo que necesitan de las troncales. Éstas son LAT's que unen diversas generadoras y clientes de una zona. Las LAT's troncales producen un abaratamiento significativo de los precios de la energía eléctrica. Y esto sucede, ejemplificado sencilla y sucintamente, pues si una generadora tiene que atender a un solo cliente y éste, como es normal, tiene muchos altibajos de consumo, debe mantener una capacidad ociosa siempre disponible para abastecer a su único cliente. Ejemplo: Si usted sabe que en su casa de la parcela de agrado lo máximo que va a consumir serán 5 KVA comprará una planta de esa potencia aunque normalmente sólo utilice 1,5 KVA y el resto permanecerá ocioso la mayor parte del año. Mas cuando las líneas troncales unen diversas fuentes y consumos como estos no son siempre coincidentes en el tiempo; ni horario, ni diario, ni mensual, ni sobre todo estacional se produce un aprovechamiento global que redundará en energía más económica.

Tanto el SIC como el SING cuentan con sus líneas troncales en sí mismas pero el estado, atendiendo las necesidades actuales que demanda el mercado eléctrico nacional, ya precisa unir ambos sistemas. El Centro es un gran consumidor y tiene muy ocupada su generación. El norte tiene energía disponible que no puede utilizar. En el centro se aprovecha energía hidráulica pero es estacional. En el norte está la zona de radiación solar aprovechable más alta del mundo. Hay energía eólica. Se pueden potenciar las ERNC (energías renovables no convencionales) en el norte y enviar la potencia generada al centro. Por lo expresado anteriormente el estado de Chile, a través de consultores internacionales, determinó que una línea de Mejillones a Copiapó era necesaria para el país. Y para cuando esto ocurrió Engie ya tenía el proyecto muy avanzado e iniciado razón por la cual el Estado le asignó la categoría de Troncal a la línea desarrollada por Engie.

En resumen. TEN tuvo su razón de ser en una iniciativa privada de búsqueda de nuevos mercados pero dado que su proyecto se constituía en uno de interés nacional pues, utilizado como troncal, abaratará los costos de la energía eléctrica en el país, equilibrará los sistemas, permitirá utilizar las ERNC y mejorará la estabilidad y el servicio eléctrico del país, ahora el proyecto se ha convertido en uno de interés nacional.

En las figuras siguientes se podrá apreciar la cadena de valor del sector expresado en dos modelos diferentes y los artículos de la prensa referidos a los inicios del proyecto y al interés nacional en el mismo.

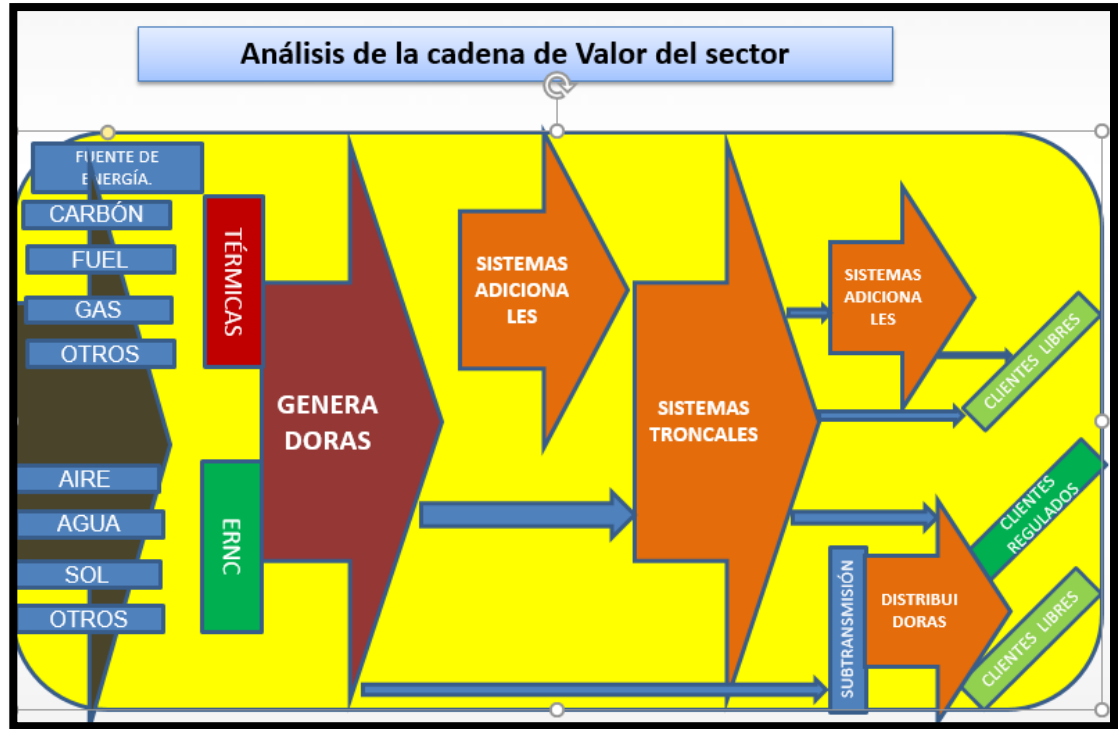


Figura 2.2. Cadena de Valor del sector eléctrico. Materia Prima, Generación, Transmisión, Distribución y Clientes.
Elaboración propia.

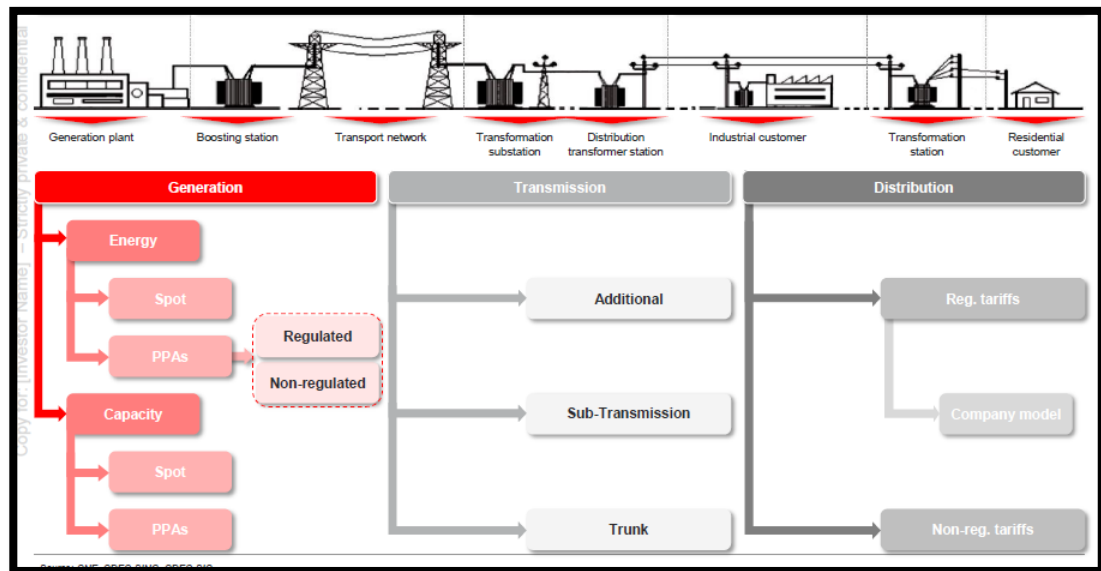


Figura 2.3. Cadena de Valor del sector eléctrico. Materia Prima, Generación, Transmisión, Distribución y Clientes.
(CNE, 2.015).

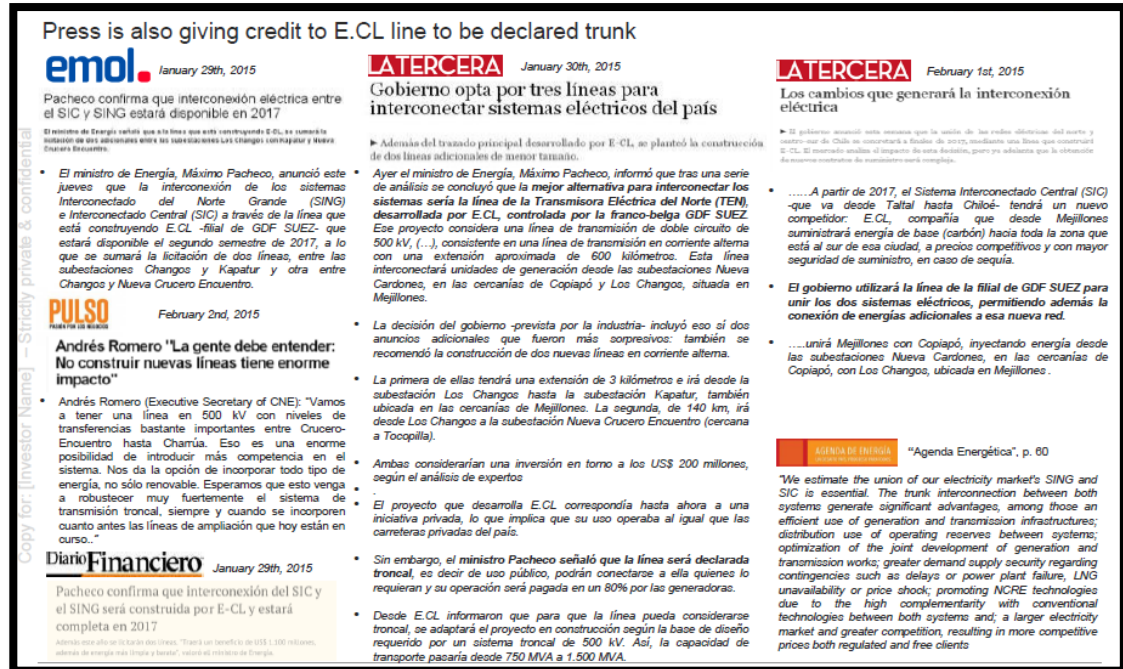


Figura 2.4. La prensa informando de la importancia del proyecto. (E-cl, 2.015).

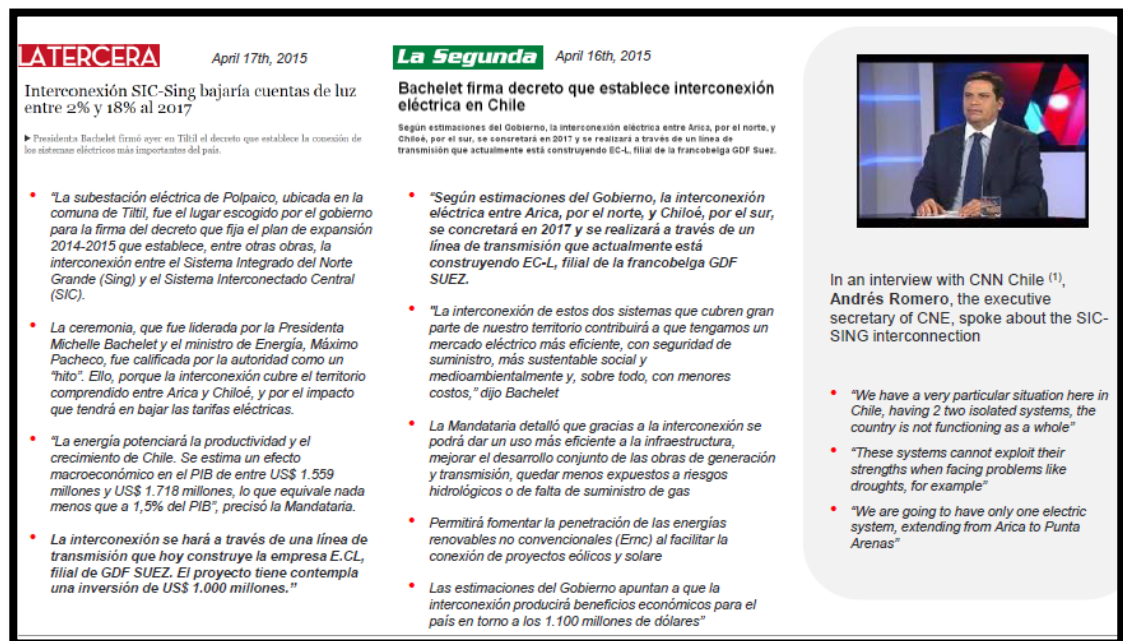


Figura 2.5. La prensa informando de la importancia del proyecto. (E-cl, 2.015).

2.2.1.2. Funcionamiento económico del sistema de Transmisión.

El Estado tiene reguladas la tarifas para las líneas troncales. Tienen un componente anual el cual es un porcentaje de la inversión efectuada y otro por O&M (Operación y Mantenimiento) y tiene establecidos los ajustes.

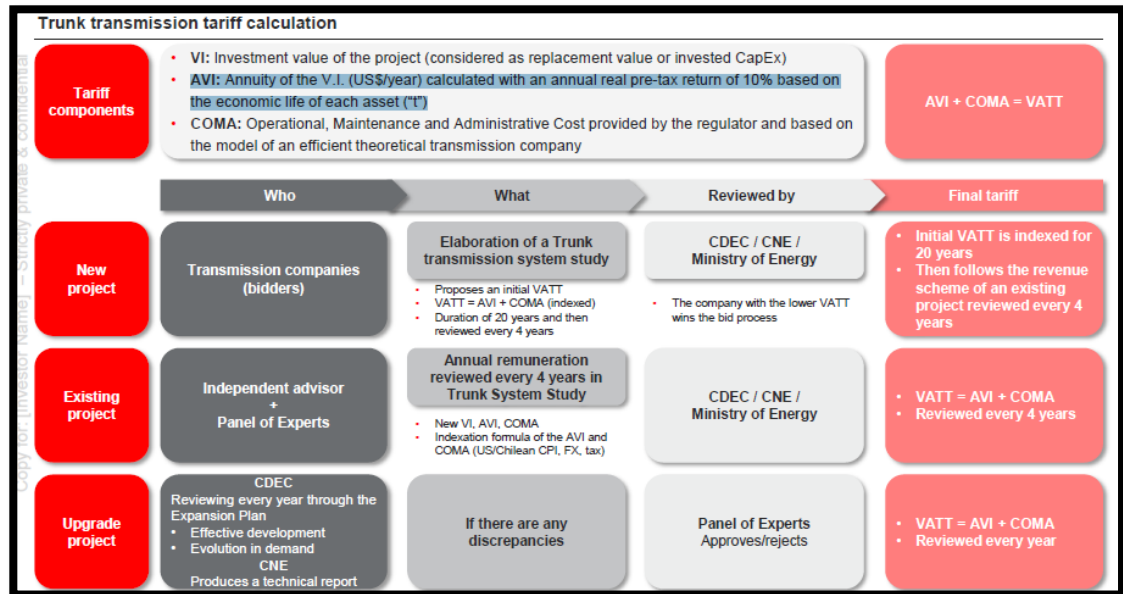


Figura 2.6. Cálculo de la tarifa en Transmisión. (C.N.E., 2.015).

2.2.1.3. El sector eléctrico de Transmisión:

La figura 2.7. nos ejemplificará el sistema eléctrico chileno, participantes y porcentaje de participación de cada uno.

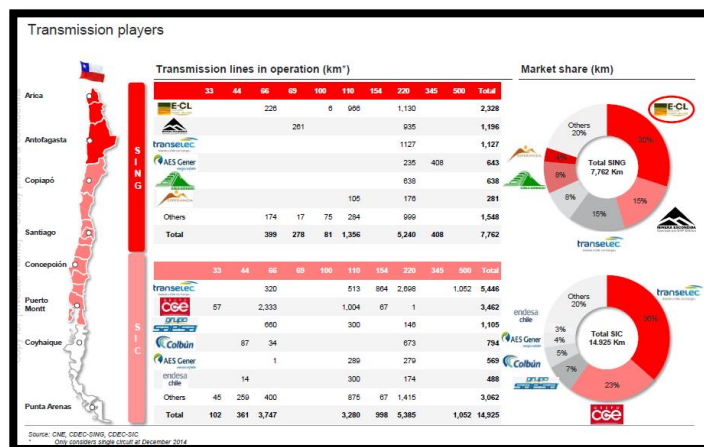


Figura 2.7. Sector eléctrico chileno. Fuente CNE, CDEC SING y CDEC SIC. (E-cl, 2.015).

2.2.1.4. Proyectos previstos para los próximos años en el mercado eléctrico de Transmisión.

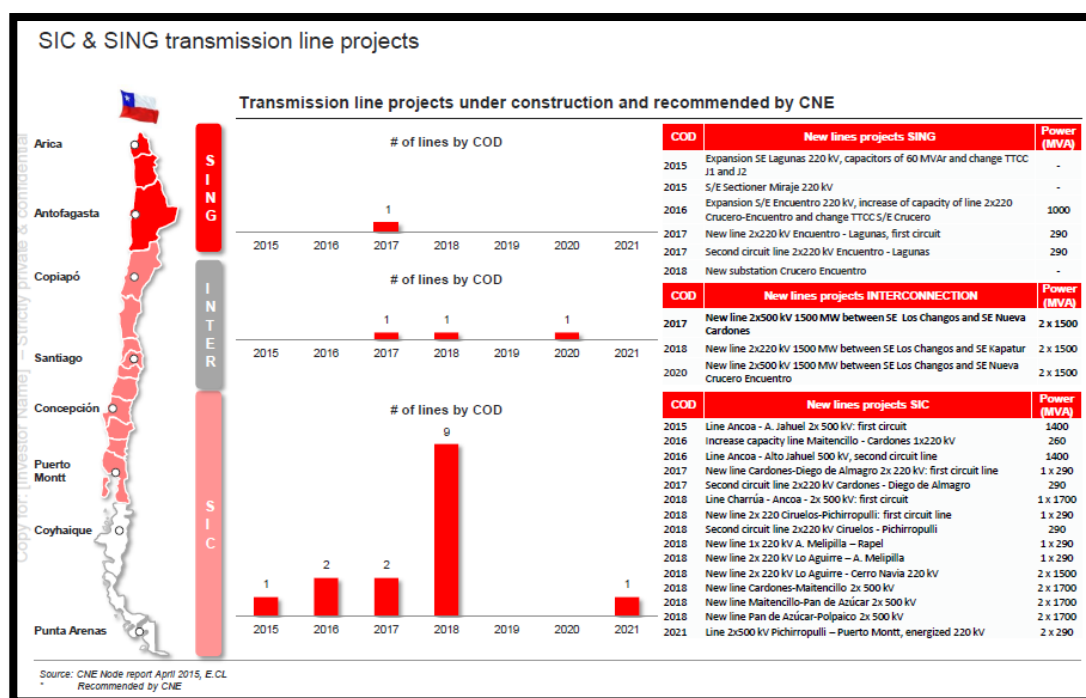


Figura 2.8. Futuros proyectos del sector.
(C.N.E., 2.015).

Como puede apreciarse en la figura 2.8. la interconexión entre el SING y el SIC se completará con otros proyectos (de menor envergadura que el de TEN pero necesarios) a realizarse entre el 2.017 y el 2.020.

También es notoria la necesidad de LAT's en el SIC las cuales serán completadas durante el 2.018.

2.2.1.5. Línea histórica del proyecto.

Lleva una larga historia de trabajo y sacrificio este proyecto lo cual se aprecia en la figura 2.9.

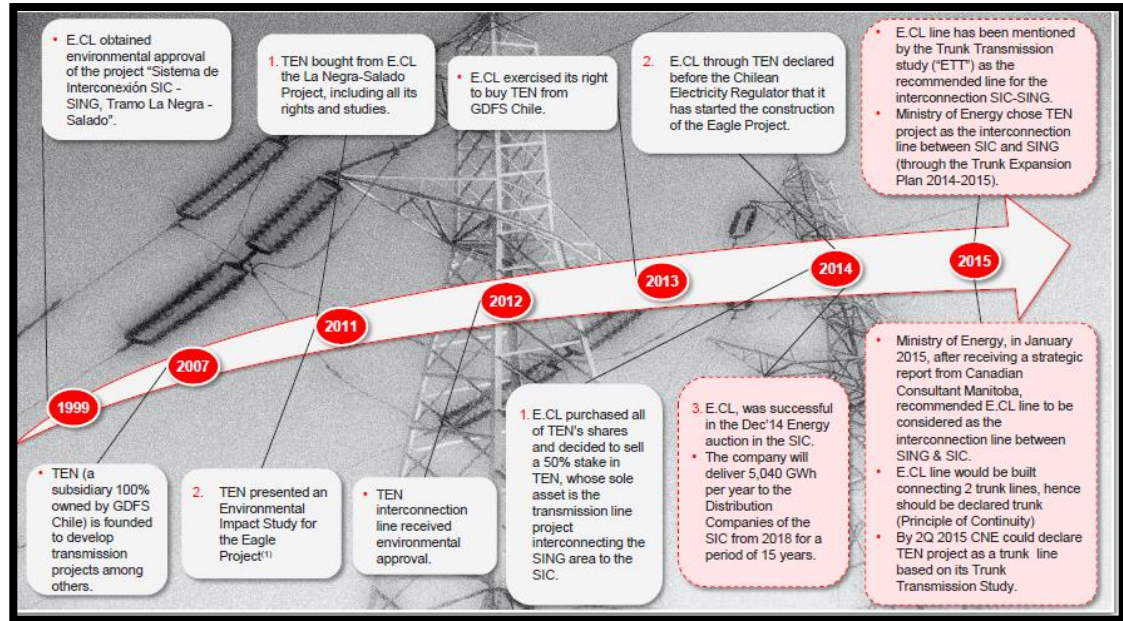


Figura 2.9. Marco histórico del proyecto.
(Engie, 2.016).

2.2.1.6. Datos principales del proyecto.

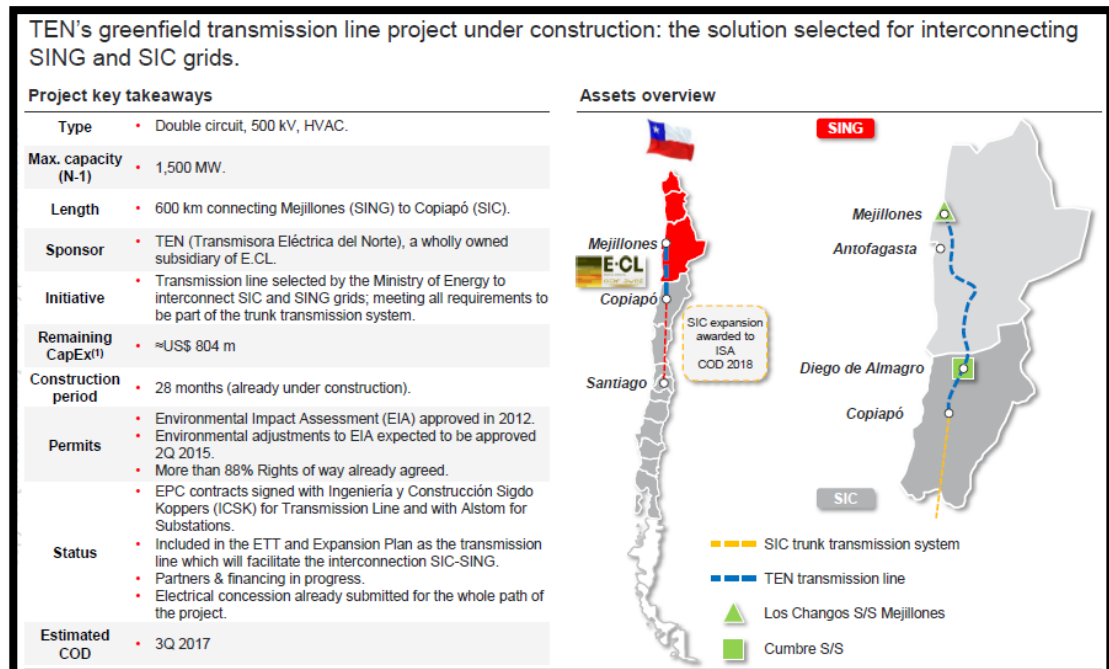


Figura 2.10. Datos principales del proyecto.
(Engie, 2.016).

2.2.1.7. Descripción de la empresa en la actualidad.

Luego de iniciado el proyecto ocurrieron muchas cosas que marcaron puntos de inflexión para la TEN. Trataré de indicar los más relevantes.

Como en todos los ámbitos hubieron razones concurrentes para que se produjeran ciertos cambios. Rara vez ocurren modificaciones substanciales por una sola causa. Hubo una piedra roseta desde el día en que esta LAT fue declarada troncal y es, específicamente, que, para evitar monopolios y otros posibles tipos de control de factores económicos relevantes en el país, la ley chilena, no permite a las generadoras poseer más del 8 % de las líneas troncales, y Engie es una generadora, y Mejillones - Cardones posee 600 Km de línea lo cual supera el margen permitido por ley. Por otra parte, y por razones que el autor desconoce a profundidad, Engie (antes E-cl) necesitó liberar parte de su capital anual de inversiones. Se debe aquí tener en cuenta que un proyecto de U\$D 840 MM de Capex absorbe mucho capital. Y esto se sumó a las oportunidades que ha visto Engie en el mismo país y en el extranjero y que precisan de liquidez. Por otra parte, el proyecto fue exitoso casi desde el inicio. Como profesional con algo de experiencia en proyectos me permito decir que un factor clave de éxito de estas iniciativas es que sean muy bien lanzadas. Y este proyecto fue lanzado con mucha transparencia, efectividad y dinamismo en todos sus aspectos y esto produjo un alto interés en nuevos inversores. Necesidad del dueño de liberar capital y un proyecto exitoso que estaba asegurando el caso de negocio original. Por todo esto, me refiero a las causas simultáneas, Engie ofreció a la venta el 50 % de TEN a inversores calificados y ya partícipes del sector. Y tal fue el interés, tanto en el proyecto como en Chile, que participaron algunos inversores extranjeros. Entre los anteriores, RED España, empresa que cuenta en su país de origen con más de 40.000 Km de líneas de Transmisión en operación y es el único transmisor español, participó e hizo la mejor oferta por las acciones en venta de TEN.

Hubo interés en el proyecto pues al mantener el nivel de costos, de Calidad y de plazo dentro de lo estimado y tener el retorno fijo de la inversión asegurado se perfiló como rentable.

Hubo interés de invertir en el país pues Chile a pesar de que no está en prometedora expansión y su principal ingreso, el cobre, ha tenido bajas fuertes que han hecho inviables proyectos de baja ley y se ha producido una cierta contracción de la economía aún se muestra como un país altamente estable política y económicamente. Y los ciclos económicos indican que en algún momento no muy lejano se reactivará toda la economía nacional y por ende el consumo energético y los servicios aledaños.

En la actualidad el Directorio de TEN está compuesto por directivos originarios de RED España y de Engie. Precisamente esta particularidad, tan provechosa ya que el nuevo socio aporta un know how de altísimo estándar dada su vasta experiencia en O&M (operación y mantenimiento) en los más de 40.000 Km de LAT's en operación

en España sumadas a otras en el extranjero, lleva a que TEN precise reformular su plan estratégico, es más, se debe empezar por la reformulación de sus Bases Empresariales; Visión, Valores y Misión de la empresa, una de las metas del presente trabajo.

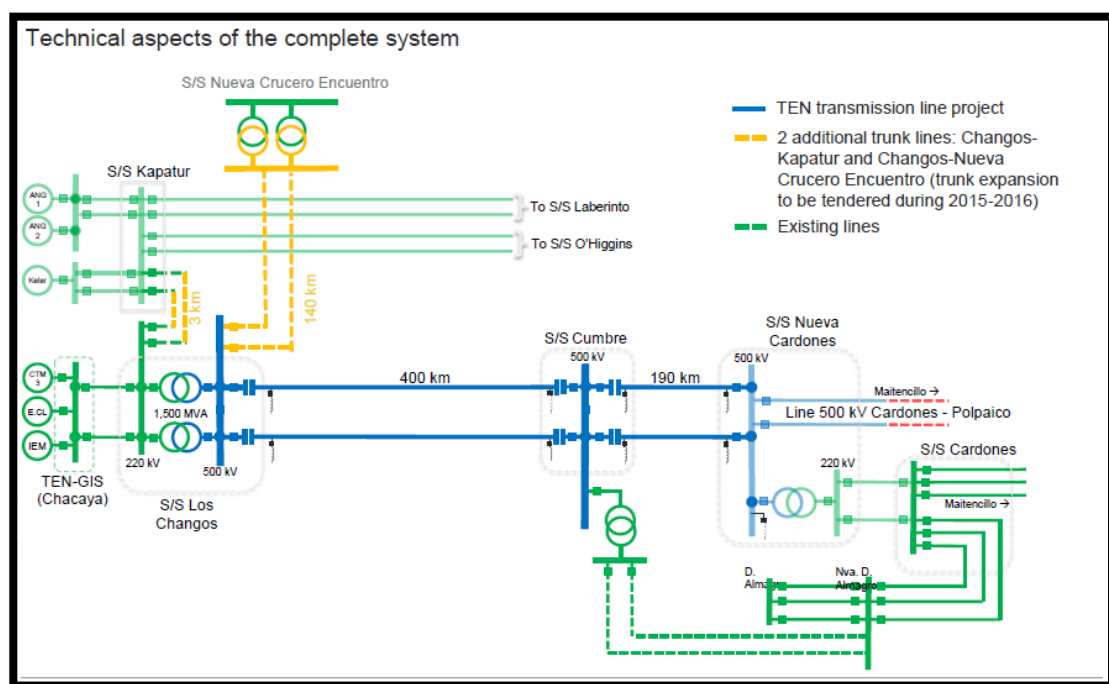


Figura 2.11. Aspectos técnicos del proyecto.
(TEN, 2.016).

2.3. Factores ambientales.

2.3.1. Entorno político.

El clima político emite una imagen país positiva.

No se puede inferir que se avecinen tiempos de inestabilidad, revueltas sociales, presiones de sectores poderosos que modifiquen la situación bruscamente. La relación entre el gobierno y la oposición se mantiene, desde el retorno a la democracia, en un clima de respeto y concordancia. Hay sí grupos extremadamente minoritarios que han iniciado infiltración en diversas manifestaciones y han producido eventos catastróficos con objeto de provocar el caos. En una de estas situaciones provocaron la muerte de un guardia civil y, en otra, intentando enardecer los ánimos de los creyentes ingresaron a una iglesia del centro de la Capital, retiraron el Cristo y lo destruyeron frente a las cámaras. Mas la fortaleza del país y sus Instituciones se mostraron sólidas y no hubo ningún desequilibrio en la respuesta.

Lo que sí no es positivo es que el hombre medio de este país se muestra poco creyente en la dirigencia política. Esto podría acarrear otro tipo de inestabilidad en el futuro.

En lo relativo a la confianza en las instituciones, en general ella existe en la población. Hay claridad en que las instituciones funcionan y por lo tanto no se perciben vacíos o acefalías en la aplicación de las respectivas normas. El Congreso Nacional no es digno de toda confianza de la población más no se duda la probidad si no que se resume a poner en duda sobre posibles arreglos políticos. De igual forma, la percepción del Poder Judicial ha ido mejorando tanto por su comportamiento en investigaciones y litigios considerados importantes (casos de corrupción) como por la confianza que se tiene en su proceso de modernización. A su vez, incide en esta evaluación positiva la modernización de la burocracia del Estado, que distando mucho aún de caracterizarse por la eficiencia, evidencia notorios avances.

La vigencia del Estado de Derecho en el país es claramente percibida. La ley está por encima de gobernantes y gobernados. Hay autonomía del Poder Judicial. El país no es escenario de conflictos entre instituciones y en todo caso hay mecanismos para su resolución.

Un punto crucial a tener en cuenta es la figura de la actual presidente Michelle Bachelet (redacción 2.016 y 2.017). La presidente pasa por un nivel de aceptación de su gestión muy bajo, uno de los menores históricos. Apenas cercano al 20 %. Esto podría traer cambios políticos a futuro. En el momento de redactar el presente acápite son muchas las figuras políticas que se están moviendo, tanto en los partidos que apoyan la Concertación como en la oposición, a fin de perfilarse como figuras en su reemplazo.

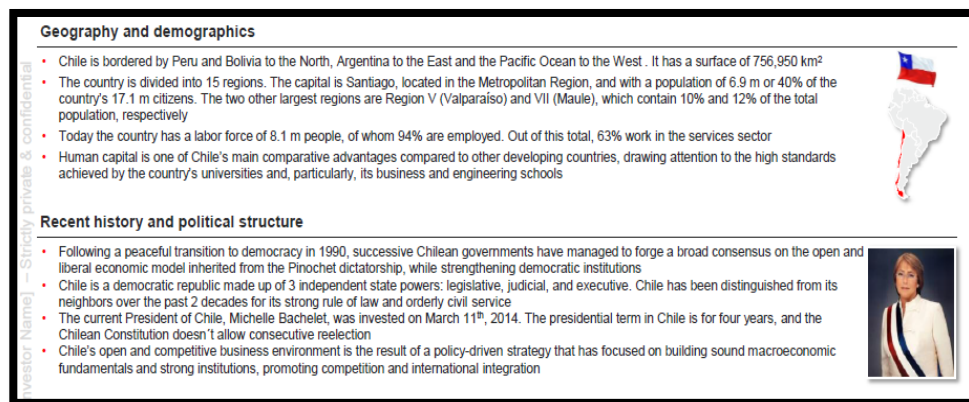


Figura 2.12. Entorno político general.
(E-cl, 2.015).

2.3.2. Entorno económico.

Chile sigue siendo una de las economías más competitivas de América Latina, con una fuerte estructura institucional, los bajos niveles de corrupción y un gobierno eficiente.

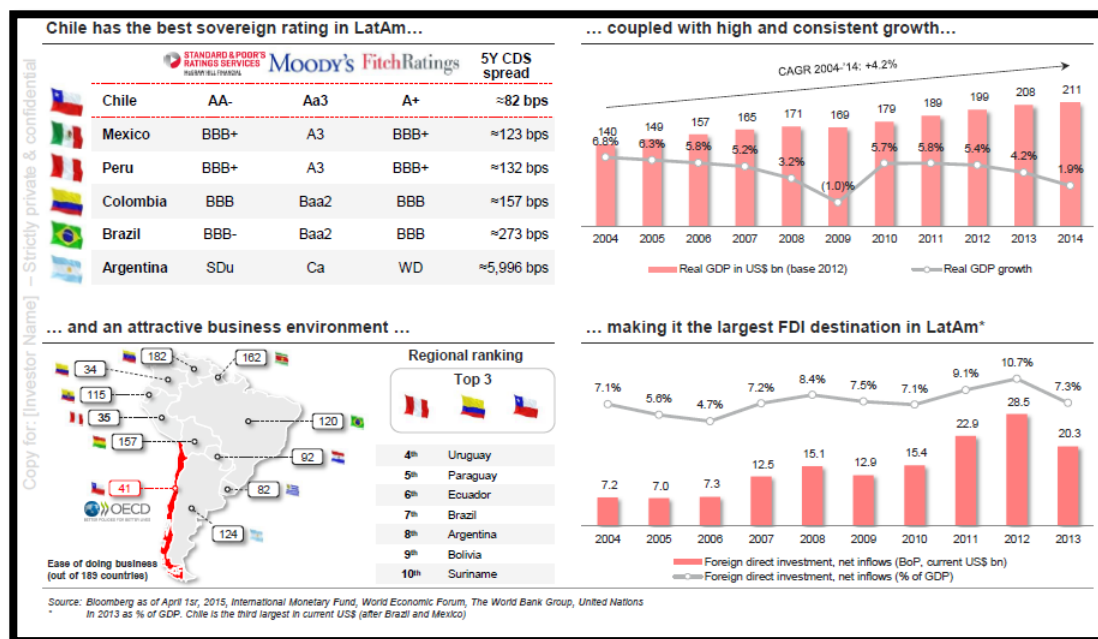


Figura 2.13. Calificaciones de Chile en el mundo económico. Fuente: Bloomberg a partir de abril 1SR, 2015, Fondo Monetario Internacional, el Foro Económico Mundial, el Grupo del Banco Mundial, las Naciones Unidas En el año 2013 como% del PIB. Chile es la tercera más grande en US \$ corrientes (después de Brasil y México). (E-cl, 2.015).

La minería es el sector económico más grande de Chile; el país es el primer productor de cobre a nivel mundial con un tercio de los depósitos del mundo que ha desempeñado un papel importante en su éxito económico.

Con la apertura de los mercados americanos y europeos Chile ha aumentado las exportaciones de productos forestales, frutas, verduras y pescado.

Chile es el segundo mayor productor mundial de salmón, uno de los productores de vino más reconocidos y es el hogar de los líderes en la industria forestal como CMPC y Arauco.

Además de las exportaciones cuenta con variados destinos tales como estaciones de esquí, playas, el desierto de Atacama y la Patagonia que son vistos como oportunidades para el desarrollo del turismo internacional.

El crecimiento económico ha ido acompañado de una baja inflación, una fuerte caída en la deuda pública, las cuentas externas estables y fuertes reservas.

Razones para invertir en Chile: ¿Por qué invertir en Chile?

- Economía dinámica. Altamente competitivo. A nivel mundial integrado. Fortaleza institucional y financiero y de bajo riesgo país. Nivel impositivo aceptable.

- El PIB tasa real compuesta anual de + 5,0% entre 1990 y 2014, uno de los más altos en Latinoamérica.

- Alta transparencia. Gran ambiente de negocios y la libertad económica. Excepcional calidad de vida. Recursos humanos altamente calificados y competitivos. Cuenta con infraestructura de transporte y conectividad moderna para integrarse al mundo.

- Transparencia (bajo índice de pagos irregulares y sobornos): 21 de un total de 144 países y 1 en Latinoamérica.

- El Índice Global de Competitividad 2013-2014 ranking: 33th de 144 países y 1 en Latinoamérica.

- Ambiente de Negocios: 34 de los 189 países y 1 en Latinoamérica.

- Libertad Económica: 7º de 178 países y 1 en Latinoamérica.

- 22 acuerdos comerciales con 59 países en el mundo.

- En 2010, Chile se convirtió en el primer miembro de la OCDE en América del Sur (siendo el único hasta hoy).

- Informe sobre el Desarrollo Humano: 41º de los 187 países y 1 en Latinoamérica.

- Menor riesgo país en Latinoamérica, como resultado de la estabilidad económica, la disciplina monetaria y un fuerte ambiente político y fiscal.

- Índice Global Talent: 26th de 60 países y 1 en Latinoamérica.

- Tasa de impuesto sobre sociedades a partir de 2017 en adelante entre 25/27%.

- Los acuerdos bilaterales para evitar la doble imposición se encuentran activos con 22 países.

- Telecomunicaciones de última generación, red digital y la logística que facilitan los negocios.

- Los inversores han aprovechado más de US \$ 10 millones a través de concesiones de carreteras, aeropuertos, cárceles, hospitales, puertos y otras obras civiles.

El P.B.I. real y el estimado muestran una economía en constante crecimiento.

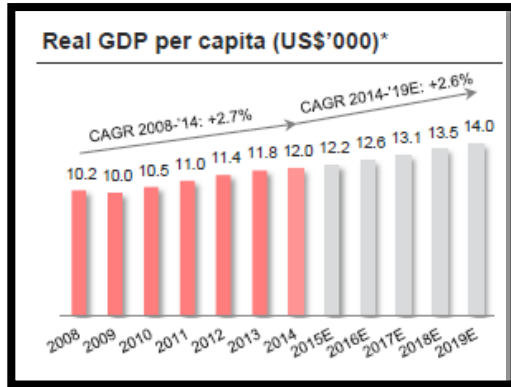


Figura 2.14. Evolución del P.B.I. Real per cápita.
(Engie, 2.016).

Estabilidad en los precios.

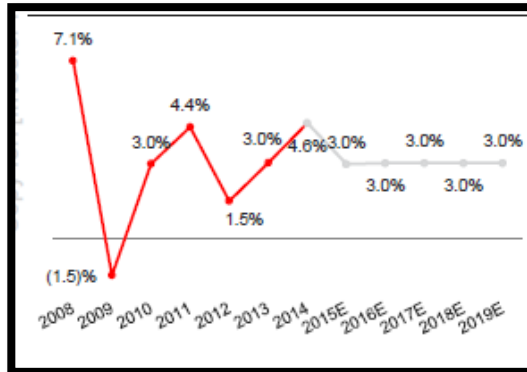


Figura 2.15. IPC.
(Engie, 2.016).

Bajo nivel de desempleo.

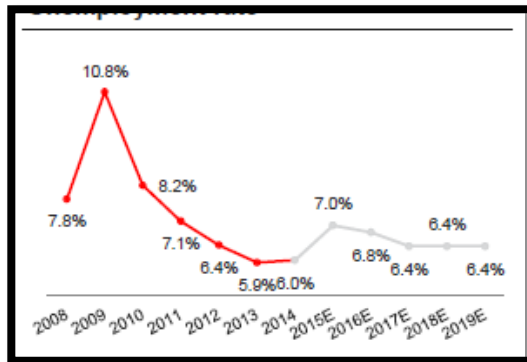


Figura 2.16. Índice de desempleo.
(Engie, 2.016).

País confiable:

- Respeto de los valores democráticos.
- Bajo nivel de corrupción.
- Los servicios de policía más confiable en Latinoamérica.
- Alta independencia judicial.
- Alta confianza en el sistema político.
- Fuertes garantías para contratos de inversión.
- La protección de los derechos de autor, marcas comerciales y patentes está legislada específicamente.

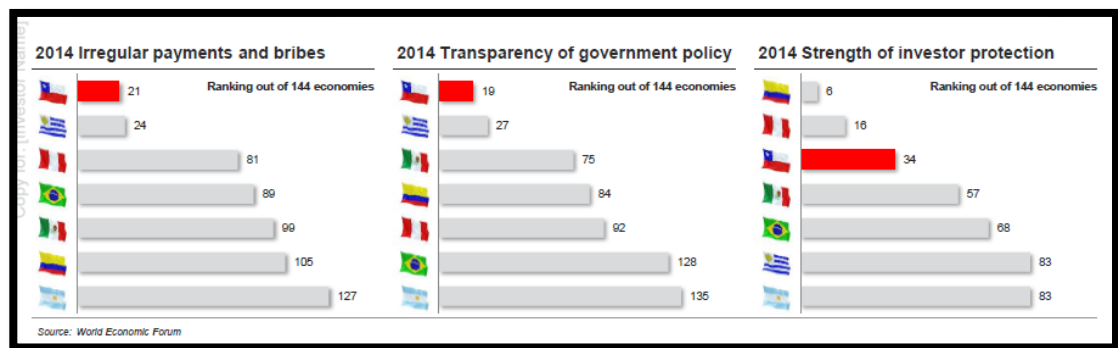


Figura 2.17. Pagos irregulares. Transparencia. Protección de inversores.
Fuente Word Economic Forum.
(E-cl, 2.015).

Chile sigue siendo un país de confianza para los inversores tal como se ha justificado en la primera parte del presente acápite más la coyuntura del 2.016 no es tan buena como se esperaba. La razón principal es la baja del precio del cobre.

A continuación, en la figura 2.18., se expone una nota de la prensa, específicamente, diario La Tercera de junio de este año que muestra el descenso de la actividad, actual y futura, del área económica.

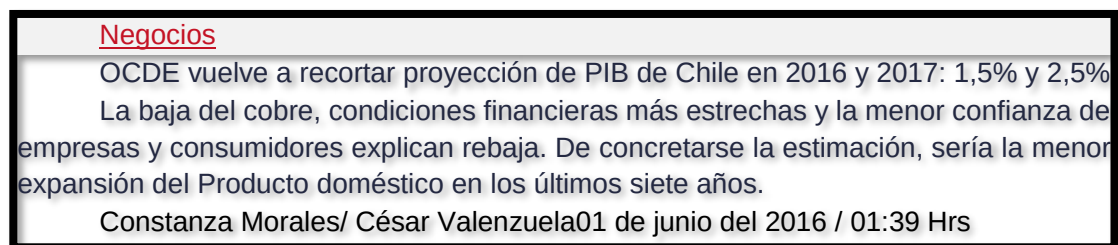


Figura 2.18. Situación actual y futura de la economía de Chile a corto plazo.
(La tercera, 2.016).

Transcripción de la nota:

“La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) recortó nuevamente las estimaciones de crecimiento para Chile este año y el próximo. Esto por el menor precio del cobre, condiciones financieras más ajustadas y el bajo nivel de confianza doméstica.

En su informe de Proyecciones Económicas globales la entidad estimó que el PIB local se expandirá 1,5% en 2016, lo que se compara con el pronóstico de 2,6% realizado en noviembre del año pasado. Se trata de la segunda baja consecutiva en la estimación para el PIB este año -en junio de 2015 proyectaba un 3,7%- y de materializarse sería la menor expansión desde la contracción de 2009.

En 2017, en tanto, según la OCDE, la actividad en el país se aceleraría a 2,5%, ritmo inferior a la tasa de 3,3% prevista a fines de 2015.

El pronóstico de la entidad para el PIB de Chile en 2016 coincide con lo dicho por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en abril y está ligeramente por debajo del cálculo de 1,6% de la Cepal. La Encuesta de Expectativas del Banco Central anticipa un crecimiento de 1,7%, mientras que el Ministerio de Hacienda prevé 2%.

De acuerdo al organismo, el menor crecimiento impactará el mercado laboral. Por eso prevé un aumento de la tasa de desempleo a 6,8% este año y 6,9% el próximo.

Desde la capital francesa, donde asiste a la serie de reuniones de la Oede -en que Chile liderará los debates de productividad-, el ministro de Hacienda, Rodrigo Valdés, afirmó que el recorte en las proyecciones para el país está en línea con la visión del organismo a nivel global.

Mundo

En tanto, la OCDE mantuvo las proyecciones de crecimiento para el PIB mundial de 3% en 2016 y 3,3% en 2017. En el caso de EE.UU., el pronóstico para este año fue revisado desde 2% a 1,8%. La principal economía global se aceleraría a 2,2% en el próximo ejercicio. Mientras que para China mantuvo los pronósticos en 6,5% y 6,2%, respectivamente.”

Se puede resumir que si bien Chile es un país sólido y para los expertos lo seguirá siendo a largo plazo la situación provocada por la baja del cobre hace pensar en un período de desaceleración económica. La pregunta a responder es ¿En qué medida esto podría afectar a TEN?

Para responder la pregunta anterior hay que separar dos aspectos. El primero es el negocio actual, la LAT Troncal Mejillones – Cardones en 500 KV. Éste es un negocio que en su mayor parte estaría asegurado ya que el canon anual que pagará el Estado por el peaje ya ha sido establecido no depende directamente de la demanda. Sin embargo, una parte de los cobros futuros serán por Operación y Mantenimiento y podrían afectarse en el caso que la situación económica continúe deprimiéndose. Pero el aspecto que sí podría repercutir en gran medida una depresión sería en la expansión

del negocio. Si la inversión en minería continúa disminuyendo caerá la demanda de energía de manera general en el país y no será posible la expansión.

2.3.3. Entorno Social.

Para comprender el entorno social, el cual es gravitante para el presente trabajo, se debe comenzar por la Agenda 2.030 del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y que rige a partir desde el primer día del 2.016. Su resolución indica lo siguiente:

“Estamos resueltos a poner fin a la pobreza y el hambre en todo el mundo de aquí a 2030, a combatir las desigualdades dentro de los países y entre ellos, a construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas, a proteger los derechos humanos y promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y a garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales”, señalaron los Estados en la resolución.”

La primera parte de la declaración nos dice que los países miembros se han comprometido a asignar medios y recursos para eliminar la pobreza y el hambre del mundo en tan sólo quince años. Se pueden decir dos cosas. La primera es que parece difícil de alcanzar esa meta en tan poco tiempo, según algunos académicos esta declaración pertenecería al campo de la ficción. La segunda es que se ha iniciado un camino que revolucionará la situación social de la humanidad de manera global. Y lo anterior repercutirá indudablemente de manera fuerte en los próximos años. La Resolución es más extensa, los objetivos son diecisiete, pero aquí sólo se tratará lo atinente a la situación social. No es importante saber aquí cuánto tiempo llevará a la humanidad alcanzar la meta. Lo que importa es que en el 2.016 se inició el proceso en una dirección clara y que, aunque quince años es muy poco tiempo, esta búsqueda significará un notorio punto de inflexión. Un cambio en la humanidad.

La pregunta que surge es si Chile podrá erradicar la pobreza. En este país la desigualdad social es un serio problema. Según datos recabados de campamentos de Un Techo para Chile, aún existen seiscientos cuarenta y siete campamentos a lo largo del país, que se concentran en las regiones de Valparaíso y del Bío Bío, lo que correspondería a veintinueve mil seiscientos cuarenta y unas familias viviendo en situación de pobreza.

En este contexto, Antonio Molpeceres, Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en Chile y Representante Residente del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), mencionó que “los países que más han progresado suelen ser los menos desiguales”.

Ese último párrafo está en conexión directa con la nueva manera de pensar de las empresas y del mundo y que nos podrá llevar a asignar una importante repercusión del aspecto social en las estrategias empresariales. Podríamos razonar de la siguiente manera: Los países con menor desigualdad social son los que más progresan. En un

país que progresa las empresas logran desarrollarse, expedirse y alcanzar los beneficios esperados. Así llegaríamos a concluir que en el nuevo milenio las posibilidades de las empresas, especialmente las globalizadas, están ligadas directamente a la igualdad social. Desde el punto de vista de TEN esto es muy fácil de ejemplarizar de manera sencilla para mejor comprensión. El negocio básico de la empresa es la Transmisión de energía eléctrica. Tanto el volumen (Km de líneas) como los precios que se pueden cobrar por los servicios están en relación a la demanda de energía. Y la demanda de energía está en sí mismo relacionada con el desarrollo del país. Un país con un alto nivel de pobreza tiene un alto porcentaje de la población que no consume, consume poco, o, sí lo hace pero no paga. Y no por tener mucho capital gasta el adinerado más energía en su casa. Si las fábricas son grandes consumidores de electricidad estas precisan de mayor número de compradores de sus productos (demanda) para aumentar la producción y, por ende, consumo eléctrico. La igualdad social es factor coadyuvante y de manera directa con el desarrollo de TEN.

Retornando a la situación local se puede decir que hay personas que trabajan y están en estado de pobreza. La desigualdad es la distancia, en una sociedad, entre las familias más pobres y las más ricas. Entonces, pueden existir sociedades con menos pobres pero que son más desiguales, como es el caso de Chile. Según expertos, durante los años noventa y dos mil, la política social en Chile se abocó a disminuir la pobreza, pero esto no significó reducir la desigualdad. Dicho fenómeno ha sido la gran lección negativa para el país, porque han invertido en superar la pobreza, sin atacar la desigualdad. Sí es digno de destacar que considerando la pobreza crítica la cual, en términos de las Naciones Unidas consiste en personas con un ingreso inferior a un dólar diario, el cual tiene un valor diferente en cada país dependiendo de la situación económica, podría decirse que sí se ha alcanzado un alto nivel de erradicación de la misma. Aunque esto no colabore con el desarrollo.

En resumen, considerando que es irreversible el rumbo global de erradicación de la pobreza y disminución de la desigualdad social tanto porque los países miembros de las Naciones Unidas se han comprometido a ello como porque las grandes multinacionales apoyarán la iniciativa pues repercutirá favorablemente en sus intereses, y que Chile es un país sólido económicamente como para progresar más rápido que otros países latinoamericanos en estos aspectos, y considerando sólo el aspecto social, se ve como prometedoras las posibilidades de crecimiento e inversión de la empresa aunque todo esto estará, en el tiempo, muy alejado de los próximos cinco años y el plan estratégico actual.

2.3.4. Entorno tecnológico.

El entorno tiene un peso significativo. Diariamente aparecen nuevos avances en la tecnología. Si bien, referido a los equipos de las subestaciones la empresa cuenta con tecnología de punta, los avances surgen en todos los rubros y dimensiones

generando posibilidades de mejora en procedimientos, traslados, comunicaciones, técnicas, etc. La tecnología, eso sí, se pone a las manos de todos los competidores por lo cual la ventaja competitiva puede no ser duradera mas se debe estar atento para no perder ventajas por dejar pasar oportunidades de mejora tecnológica.

2.3.5. Bases empresariales.

Visión: La empresa aún no cuenta con Visión definida. Me permito citar un proverbio salomónico:

“Donde no hay visión, el pueblo se extravía. Proverbios 29:18”. Si bien el proverbio no utiliza la palabra visión en el mismo sentido que hoy se le da en el ámbito empresarial, se trata del mismo espíritu.

Valores: La empresa aún no cuenta con Valores definidos.

Misión: La empresa aún no cuenta con Misión definida.

Políticas: La empresa aún no cuenta con políticas.

2.4. Marco Conceptual.

- Gestión Estratégica: Conjunto de acciones que toma la empresa con el objeto de realizar el camino previamente definido para alcanzar sus objetivos a fin de obtener ventajas competitivas sostenibles.
- Visión: Es el objetivo supremo de la empresa. Pertenece al mundo de las ideas.
- Valores: Son las creencias, lo que se considera valioso y justificable. Pertenece al mundo del espíritu.
- Misión: Son los objetivos generales. Los propósitos de tipo socioeconómico de la empresa. Es un camino superior que lleva al mundo material.
- Mejora continua: Es una actitud general definida por su mismo nombre que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Se establece en la espiral ascendiente de conocimiento dentro de la organización.
- Ventajas competitivas sostenibles: Conjunto de recursos y capacidades que dan a la empresa superioridad en la competencia con sus rivales del mercado de manera continua (a lo largo del tiempo).
- Creación de conocimiento: Poner el conocimiento a disposición de la Organización.

2.5. Marco Histórico.

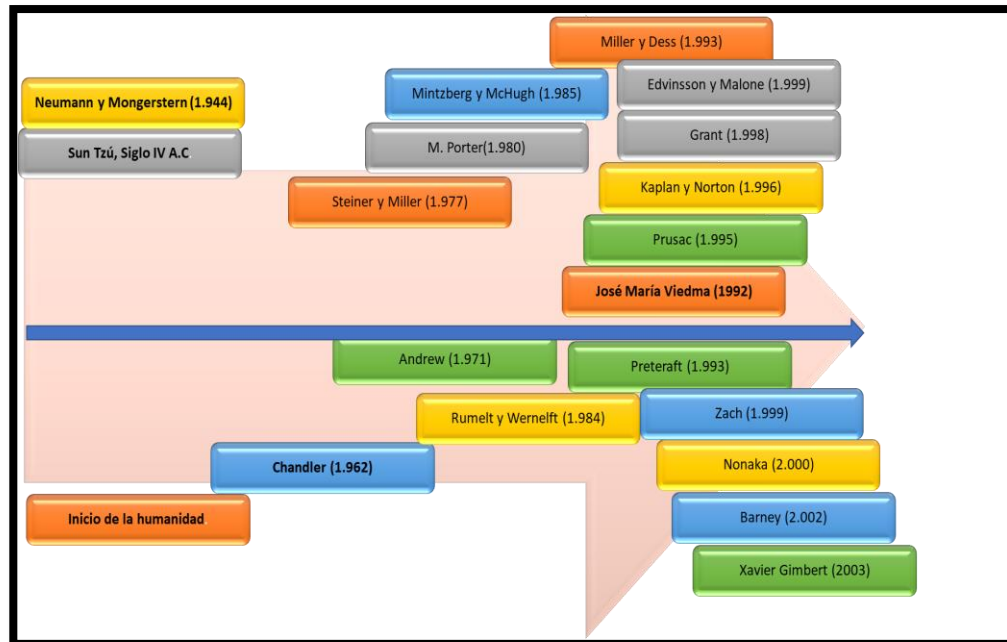


Figura 2.19. Marco histórico.
Elaboración propia.

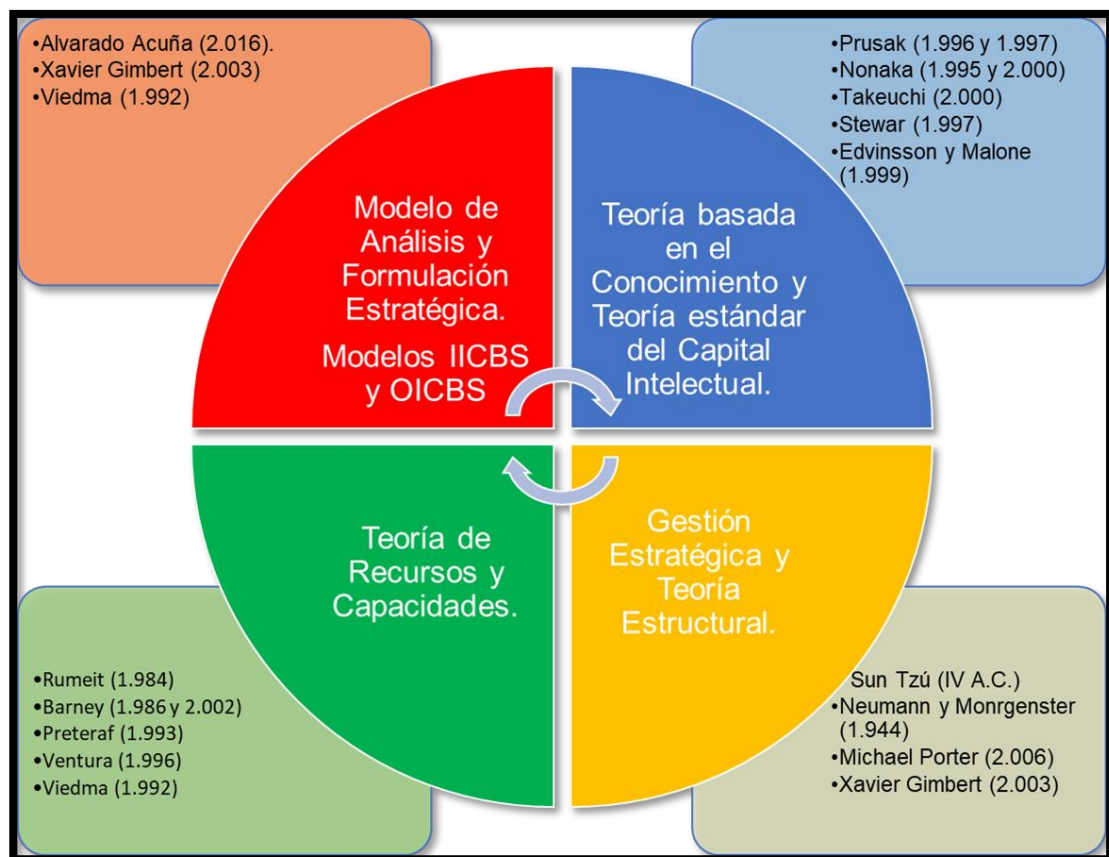
2.6. Marco Legal.

- Constitución de la República de Chile.
- Código Civil de la República de Chile.
- Código Penal de la República de Chile.
- Código de Comercio de la República de Chile.
- Código del Trabajo de la República de Chile
- Ley N° 19.628, agosto de 1999. Sobre protección de la vida privada y datos personales.
- Ley 17.336, de 2 de octubre de 1970, sobre Propiedad Intelectual.
- Ley N° 19039 sobre Propiedad Industrial (Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado aprobado por el Decreto Ley N° 3).
- Ley General de Urbanismo y Construcciones.
- Decreto 594 Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales básicas en los lugares de trabajo
- Ley 16744 Seguro Social Obligatorio Contra Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.
- Ley 20123 Regula trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de trabajo de servicios transitorios.

- Ley N° 19.300 sobre bases generales del medio ambiente.
- Ley N°19.759 de Reforma Laboral.
- DS 40 Reglamento sobre prevención de riesgos profesionales.
- Política de Medio Ambiente (en proceso).
- Política de HSE (en proceso).
- Política de Calidad (en proceso).
- Política de ética (en proceso).
- Política de Gestión de RRHH (en proceso).
- Política de contrataciones (en proceso).

2.7. Marco Teórico.

2.7.1. Cuadro Sinóptico.



Aquí se desarrollarán las diferentes teorías que van a constituir la base de las Propositiones Teóricas desde donde se desprenderán los Factores de Análisis a partir de los cuales se desarrollará todo el estudio empírico.

2.7.2. Teoría sobre la gestión estratégica empresarial.

Esta teoría inicia con las técnicas, tácticas y estrategias desarrolladas al inicio de la humanidad aplicadas principalmente en el arte de la guerra y toma forma en el ámbito académico con el trabajo de Neumann y Morgenstern con su obra Teoría de los juegos evolucionando hasta nuestros días de la mano de diversos autores. Me permito citar la obra titulada El Arte de la Guerra de Sun Tzu, escrito en el siglo IV A.C, como fuente de esta teoría ya que aún a fines del siglo XX ha servido de fundamento a varios autores de libros sobre estrategias deportivas y empresariales. Referido a la teoría de los juegos podría decir que es un área de la matemática que estudia la interacción de modelos y, por lo tanto, las estrategias y los comportamientos de los otros rivales (sus propias estrategias y las repuestas a las de los demás). Si bien en 1.713 James Waldegrave publica la primera demostración matemática para dos jugadores es en 1.944 cuando Jhon Von Neumann junto a Oskar Morgenstern publican su obra Theory of Games and Economic Behavior.

Una vez leí, no recuerdo donde, a alguien que decía que existían tantas interpretaciones del hinduismo, como hinduistas había en el mundo. Y el autor justificaba esto debido a que esta religión no tenía una iglesia formal y bien estructurada como serían los casos de la católica, la judía y la musulmana. La recordé al leer sobre la gestión estratégica empresarial propiamente dicha la cual, según Xavier Gimbert (2.003) y en su obra El Enfoque Estratégico de la Empresa, dice: “Existen tantas definiciones de estrategia como autores han escrito sobre ella, como también existen tantas herramientas para decidir estrategias como visiones y ángulos diferentes existen de contemplar la empresa seamos capaces de encontrar.” Entonces me dirigí a una institución lo suficientemente estructurada como para ser referente, la Real Academia Española, y encontré lo siguiente: 1. Arte de dirigir las operaciones militares y 2. Arte, traza para dirigir un asunto. También hay una tercera pero referida a las matemáticas. Obviamente Gimbert había estado en lo cierto.

Kenneth R. Andrews (1.971) citado por Gimbert la define: “Estrategia es el patrón de principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa, y qué clase de empresa es o quiere ser.”

Gimbert también la define, desde el punto de vista de los conceptos claves, como: “Es la manera que tiene la empresa de conseguir sus objetivos, a partir de su Misión y conforme a sus Valores.”

Quisiera ahora parafrasear a Juan Antonio Arroyo Valenciano (en Gestión Estratégica de las Organizaciones, 2.010) diciendo que hoy la Gestión de Estratégica de Organizaciones incluye, por lo menos, tres puntos clave: Cambio, Innovación y Calidad. La realidad de este mundo, cada vez más complejo, competitivo y cambiante, impone la necesidad de una reorientación en la dirección de las organizaciones que supere una administración, basada en un enfoque caracterizado por ser breve, de

corto plazo, de estrecha amplitud y concentrado en los medios más que en los fines por un enfoque visionario, atento al cambio y creativo a la innovación. Es el proceso de llevar a la organización, desde donde está, en el presente, hasta donde quiere estar, en el futuro. Se han de crear y formar las estrategias dirigidas a prevenir y organizar el conjunto de conocimientos, cualidades, experiencias y habilidades que, individual y colectivamente, posee el personal (potencial), para hacerlas pasar por una serie de estados, cada uno más perfecto que el anterior (desarrollar) y darles la fuerza necesaria (fortalecer) para alcanzar su razón de ser (Misión) y traducir en realidad su imagen mental futura (Visión).

Quizás nos orienten así mismo las palabras de Xavier Gimbert (2.003): "... las decisiones del día a día acostumbran a ser auto regenerativas, podemos repetir la misma solución a un problema parecido... Las decisiones estratégicas, en cambio, se refieren al medio y largo plazo; aquí se trata de asegurar que la empresa siga existiendo en un futuro más lejano". Luego profundiza "...en el caso de las decisiones estratégicas hemos de ser proactivos...". También, "En la gestión estratégica la información es cualitativa, y con ella hemos de saber trabajar.". Y luego afirma "Por lo tanto, si las decisiones operativas eran auto regenerativas, las estratégicas no lo son; es más, su fecha de caducidad suele ser muy corta".

También podríamos profundizar aún más con palabras de José María Viedma (1.992): "La historia del Management es a historia de la búsqueda de principios que hagan lo más eficaz posible la dirección de las empresas, o dicho de otra manera la historia de la búsqueda de los principios que conduzcan a la excelencia empresarial. Desde que el hombre se organiza en grupos para la consecución de objetivos, surge el problema de cómo dirigir estos grupos para conseguir la máxima eficiencia en su funcionamiento. Esta práctica de dirección de grupos se guiaba por unos principios, que en alguna manera serían los precursores de los actuales <<principios de excelencia empresarial>>. Sin embargo, transcurrirá mucho tiempo hasta que estos principios se empiecen a formular de manera científica, trascendiendo una larga etapa artesanal que llega hasta el principio del siglo XX."

Más adelante nos dice: "El Management de una empresa, como cualquier otra práctica (sea medicina, ingeniería, componer música o incluso el baloncesto), es un arte." Y por último expresa: "No obstante, los managers pueden mejorar su arte si hacen uso de un conocimiento organizado."

Ahora veamos la Figura 2.20.

2.2 Fundamentos de la Estrategia Empresarial		
Nivel de Análisis		
Disciplina	Externo	Interno
Gestión Estratégica	Análisis del Entorno Oportunidades Amenazas	Análisis de la Empresa Fortalezas Debilidades
Ramas de la Teoría Económica	Organización Industrial Bain (1954) Mason (1957)	>Análisis de los factores de producción diferenciados (Ricardo, 1817) >Análisis de la competencia monopolística (Chamberlin, 1933) >Análisis de la dinámica de la innovación competitiva (Schumpeter, 1950) >Teoría del crecimiento de la empresa (Penrose, 1959)
Teorías de la Ventaja Competitiva	Teoría Estructural (Porter, 1980)	Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Rumelt, 1984; etc.)

Figura 2.20. Fundamentos de la estrategia empresarial.
(Alvarado Acuña L., 2.016).

De la figura anterior podemos ver diversos autores que han colaborado a través de los años con la gestión estratégica y que estos provienen de diversas disciplinas. De la economía como Ricardo, 1817, de la organización industrial, Bain, 1954 y Manson, 1957; también como ya se dijo del área de las matemáticas con Neumann y Morgenstern, José María Viedma (1.992) menciona a Frederick W. Taylor, Henry Fayol y Elton Mayo de la disciplina del Management científico; y hay aportes de las de estudios sistémicos, automatización, administración, TIC, etc. Quizás no exista área que no haya colaborado directa o indirectamente con el estado actual de desarrollo.

Dentro de la gestión estratégica empresarial, específicamente hablando, los hay en cada una de las áreas internas en las que se puede dividir, tal como puede apreciarse en la figura 2.20. que menciona a Porter, Wernefelt, Barney, etc. y son los que mencionaré en los acápites siguientes.

2.7.3. Teoría estructural.

Con los trabajos de Michael Porter, investigador más destacado de esta teoría, y otros autores se produjo un punto de inflexión en el pensamiento estratégico. La citada teoría se enfoca a un análisis externo, al medio competitivo en el que se encuentra la empresa, a fin de determinar oportunidades y amenazas para desarrollar estrategias competitivas.

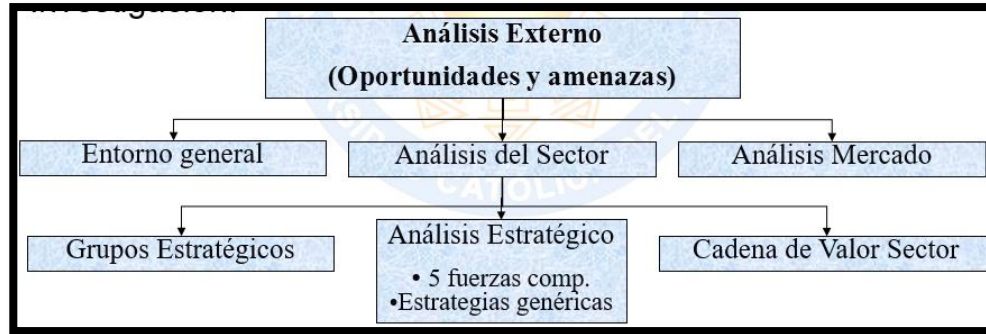


Figura 2.21. Esquema teoría estructural.
(Alvarado L., 2016)

Siguiendo a Xavier Gimbert y su obra El Enfoque Estratégico de la Empresa, (2.003) se realizará el recorrido por cada una de las etapas de análisis externo.

La lógica del proceso: “Tenemos que plantearnos la situación desde el máximo de las perspectivas, desde el mayor número de ángulos posibles, intentando relacionarlos entre sí para completar una visión global, real y efectiva.”

Se debe comprender antes de proseguir que los autores de esta teoría nunca desearon el análisis interno, sólo que no lo desarrollaron con maestría. Lo que sucede es que dieron una gran preponderancia y profundización al estudio de los factores externos y es por esto que sólo nos remitiremos ámbito exterior a la empresa en esta parte.

2.7.3.1. Análisis del entorno general.

Hay diferentes dimensiones y cada una contiene variables que influyen directamente en la empresa. Y siendo externas es muy difícil manejar estas variables. Mas se deben conocer sus rangos, tendencias, riesgos y todos lo que tuviéremos que enfrentar en el futuro.

2.7.3.1.1 Dimensión económica: La tasa de inflación, el tipo de cambio con el dólar, Euro, Yen, etc. La tasa de interés, recesión o crecimiento, alto o bajo, etc.

2.7.3.1.2 Dimensión social: Nivel de pobreza, índice de desigualdad social, índice de desocupación, índice de pobreza crítica, tasa de natalidad, de mortalidad, igualdad de géneros, población activa, esperanza de vida, cambios en los estilos de vida, hábitos de la sociedad o parte de ésta. El clima social es muy importante, se debe saber si hay expectativas de huelgas, paros, revoluciones, etc.

2.7.3.1.3 Dimensión política: Ésta es una variable que podría cambiar totalmente las reglas del juego en cualquier sector. Regulaciones, desregulaciones, proteccionismo, liberalismo. También las de tipo legal como aranceles, impuestos, homologaciones técnicas, leyes sobre patentes, subsidios, etc.

2.7.3.1.4. Dimensión tecnológica: Este apartado tiene un peso muy significativo en cuanto al cambio, la velocidad de éste y, quizás, su aceleración. La dimensión tecnológica gravita en gran medida en los sectores generales y de sector provocando necesidad de grandes inversiones cambios estratégicos.

2.7.3.1.5 Información y percepción: Auxiliar de los anteriores. Casi nunca se puede disponer de toda la información necesaria. Por lo anterior se debe ser consciente de la información que se posee y de la que no se posee. Lo importante no es eliminar el riesgo de la falta de información si no conocerlo. Ahora, de nada nos servirá tener mucha información y precisa si nuestra percepción no es la adecuada. Diferentes personas tendrán percepciones diferentes. Es por ello que se deben realizar valoraciones en grupo de la información y los participantes deben ser expertos, el grupo heterogéneo, debe estar moderado, etc. A fin de alcanzar una visualización promedio pero profunda de la realidad pues de esto dependerá la eficiencia de la respuesta.

2.7.3.1.6 Entorno actual, futuro y método de los escenarios: También auxiliar. Debemos saber que todas estas variables se opondrán a nuestro conocimiento por medio de las siguientes armas: nivel de complejidad, su dinamismo o velocidad de cambio y la incertidumbre. Es por ello que se deberán presentar y estudiar a profundidad los diversos escenarios futuros. Por lo anterior, cualquier análisis del entorno general tomado como una foto de la situación al hoy, siempre será insuficiente. Si nuestra meta es planear una estrategia a futuro, a largo plazo, se deberá avizorar el futuro de alguna manera lo más certera posible y, como es lógico, sin recurrir a la adivinación ni a los pareceres. Según Gimbert (2.003) “Si hemos de estudiar las características del entorno futuro, y éstas son imprevisibles, sólo nos queda la alternativa de imaginar varios posibles futuros y estudiar las diferentes consecuencias.”

2.7.3.2. Análisis del sector.

2.7.3.2.1. Análisis del sector global.

Una primera reflexión sería preguntarse por qué existen sectores muy rentables y otros que no lo son. La segunda reflexión es por qué unas empresas del mismo sector son más rentables que otras y la respuesta a esto último está más ligada al aspecto interno, sin embargo, es necesario verla también respecto a las estrategias de las empresas del sector.

Una excelente herramienta para analizar el sector (global) fue desarrollada por Michael Porter (Estrategia y Ventaja Competitiva, 2.006) consistente en el estudio de cinco fuerzas competitivas y que podemos visualizar en la Figura 2.22.

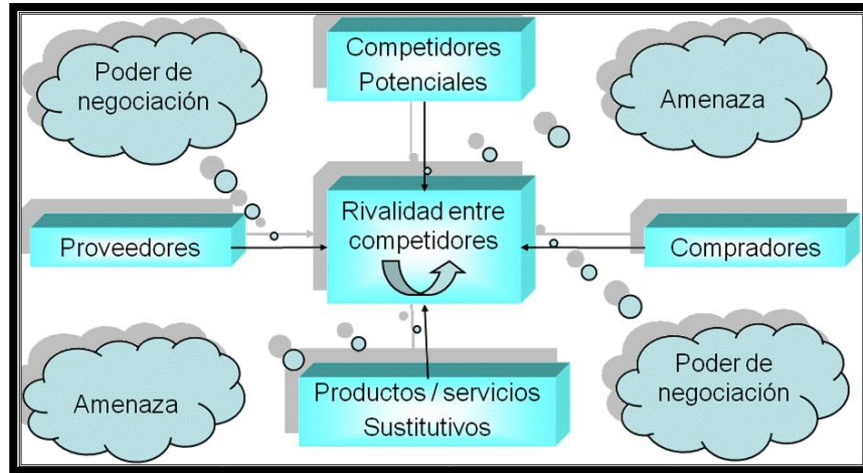


Figura 2.22. Fuerzas de Porter.
(Alvarado, 2.016).

La idea es que las cinco fuerzas atentan contra la rentabilidad del sector.

Resumen de puntos importantes a estudiar:

2.7.3.2.1.1. Rivalidad de competidores: Número de competidores. ¿Están equilibrados? Crecimiento del sector. Costos fijos. Diferenciación del producto. Costos de cambio. Capacidad instalada. Competidores diversos. Intereses estratégicos. Barreras de salida.

2.7.3.2.1.2. Amenazas de nuevos ingresos: Economías a escala. Curva de aprendizaje. Diferenciación del producto. Necesidades de capital. Costos de cambio. Producto patentable. Acceso a la materia prima. Ubicaciones favorables. Subsidios y política gubernamental.

2.7.3.2.1.3. y 2.7.3.2.1.4. Poder de negociación de proveedores y clientes: Concentración de empresas. Productos sustitutivos. Proporción ventas / Compras del sector. Rentabilidad. Diferenciación. Costos de cambio. Amenaza de integración vertical. Información.

2.7.3.2.1.5. Amenazas de productos sustitutivos: ¿Qué productos de otros sectores cumplen o podrán cumplir con satisfacer las mismas necesidades que los nuestros?

Este análisis propuesto por Porter, las cinco fuerzas competitivas, efectuado in extenso, será una herramienta altamente eficiente para evaluar la empresa.

2.7.3.2.2. Análisis del sector, empresas. Estrategias genéricas. Grupos estratégicos.

Luego de haber hecho el análisis anterior se sabrá si el sector es o podría ser rentable. Esta etapa consiste en diseccionar el sector para distinguir el comportamiento de cada una de las empresas que lo componen.

Aquí se ingresa en las dimensiones estratégicas. Se definen tres ramas, aunque una podría ser parte de las otras dos.

2.7.3.2.2.1. Dimensiones estratégicas derivadas de la diferenciación: Pueden ser en I+D+i, diseño, marca, calidad, etc.

2.7.3.2.2.2. Dimensiones estratégicas derivadas de liderazgo en costos: localización, tecnología, planta, distribución, ayudas del gobierno, etc.

2.7.3.2.2.3. Dimensiones estratégicas derivadas de políticas de enfoque: Geografía, sexo, edad, raza, religión, rama, nivel académico, etc.

Si se conoce a profundidad qué dimensión estratégica tiene cada empresa del sector se sabrá cuáles son los grupos estratégicos, a cuál de ellos pertenece la empresa en estudio y su ubicación dentro del grupo. Y llegado a este punto se debe revisar cómo influyen las cinco fuerzas competitivas de Porter en cada uno de los grupos estratégicos, especialmente, el de la empresa en análisis. En este caso TEN.

2.7.3.3. Cadena de valor del sector.

Se debe conocer dónde, cuándo y cómo se agrega valor a los productos y analizar cada etapa con el objeto de saber si la empresa en análisis podría obtener ventajas competitivas cambiando o mejorando su estrategia. Conocer la cadena de valor del sector eléctrico, desde la materia prima para la generación hasta los consumidores finales, sean estos industrias o domicilios particulares, permitiría conocer las variables y las funciones que, aplicadas a las anteriores, entregan resultados, lo cual, permitiría la comprensión plena del mercado.

La figura 2.2. nos indica la Cadena de Valor del Sector Eléctrico por lo cual no la reproduciré en este punto.

2.7.3.3. El Mercado.

El triángulo estratégico está compuesto por empresa, competencia y mercado y es este último el que decide qué compra, a quién le compra y cómo lo compra. No se podrá definir una estrategia si no se conoce qué quiere el mercado.

Se debe conocer primero quiénes son los clientes. En el caso de TEN tenemos al Estado, pero en una TEN en expansión tendrá por un lado al cliente libre, por ejemplo, compañías mineras y al cliente regulado a través de las Distribuidoras. Por lo anterior se debe satisfacer las necesidades de diversos potenciales clientes no regulados y diversas distribuidoras y cada una tiene distintas necesidades y requerimientos. Esto puede requerir el análisis preciso de las formas de pago posibles y medición de cada uno.

En palabras diferentes a las de Xavier Gimbert pero unidas en sentido se puede decir que un punto fuerte de las empresas es hacer bien lo que el cliente valora pues

le dará ventaja competitiva. Saber lo anterior representa lo llamado inteligencia competitiva.

Hay ocasiones en que la empresa cuenta con algo que hace bien pero que el cliente no valora. Aquí, en este caso, hay dos caminos. O dejar de incrementar el costo con esa ventaja pues no es valorado o educar al cliente para que lo valore.

También es importante hacer notar que los niveles de satisfacción deben ser considerados. No basta con satisfacer si no conocer en qué medida lo satisfacemos. En el caso de TEN, tanto el Estado, como las compañías mineras y otros clientes no regulados como las distribuidoras son clientes de tal importancia y magnitud que podría no bastar con alcanzar las metas que le fueran solicitadas pues se podrían perder a futuro si la competencia ofreciera satisfacerlos en mayor grado.

2.7.3.4. Factores Claves de Éxito y Capital social.

Una vez que se conocen las respuestas a las preguntas que se deben realizar en los análisis del entorno, sector global, cinco fuerzas de Porter; los grupos estratégicos, la cadena de valor del sector y las hechas a la demanda, el mercado, se podrán saber, para TEN, cuales son los factores claves de éxito. En un primer paso las agrupaciones empresariales y universidades como foros y seminarios relacionados son fuente de información altamente valiosa para obtener factores claves de éxito.

2.7.4. Teoría de recursos y capacidades.

Esta es una teoría complementaria de la Estructural. Nace luego de ésta al ver que, ante las mismas oportunidades e iguales amenazas, diferentes empresas tenían comportamientos diferentes. Tiene un enfoque interno y se enfoca a la generación de capacidades a fin de obtener ventajas competitivas. Para llegar a lo anterior se deben determinar, en el análisis interno, Fortalezas y Debilidades.

De Alvarado (material de estudio para Megip, 2.016) se extrae lo siguiente: La teoría de los recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Y que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones -movilidad imperfecta-. Estos aspectos explican las diferencias de rentabilidad entre las mismas (Carrión & Ortiz, 2000). Cabe añadir que mediante el análisis de los recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas y se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de apuntarse a la generación de capacidades distintivas en aras a lograr ventajas competitivas sostenibles. A través de los recursos y capacidades, entonces, la organización puede hacer realidad la estrategia y ajustarla.



Figura 2.23. Teoría de recursos y capacidades.
(Alvarado L., 2016).

Con base en lo dicho se puede afirmar (Barney, 1991) que la ventaja competitiva es posible si los recursos usados para competir son valiosos, raros, imperfectamente movibles y no sustituibles, características que presenta el conocimiento construido y mejorado por los seres humanos que interactúan en la organización y susceptibles de aplicar al aprendizaje como capacidad dinámica de la organización. Si se conservan en el tiempo los anteriores atributos, tal ventaja competitiva será sostenible, por lo que tanto los recursos humanos como el conocimiento, mediado por el aprendizaje, han de ser gestionados adecuadamente, o de manera más precisa, dirigidos, por lo que las áreas de talento humano y los líderes en la empresa son actores cruciales en la ecuación que integra el conocimiento, la estrategia, las personas y la competitividad de la organización.

Recurriendo a José María Viedma (1.992), en su obra La Excelencia Empresarial, se puede resumir algunas características internas por las cuales, las empresas exitosas españolas, habían alcanzado ese lugar.

- 1.- Estar orientado al mercado. Enfoque externo.
- 2.- Un Marketing superior. Enfoque externo.
- 3.- Liderazgo en el producto o servicio. Enfoque externo.
- 4.- Perspectiva a largo plazo e internacional. Enfoque externo.
- 5.- Concentración en productos y servicios conocidos. Bases preexistentes.
- 6.- Aprovechar las ventajas competitivas españolas. Bases preexistentes.
- 7.- I+D+i aplicadas y dentro de su campo de acción. Bases preexistentes.

- 8.- Cuatro ideas claras y perseverar en ellas. Bases preexistentes.
- 9.- Capacitarse y reinvertir. Potenciar capacidades.
- 10.- Sistema de información rápido y sencillo. Potenciar capacidades.
- 11.- No tropezar dos veces con la misma piedra. Potenciar capacidades.

Sin embargo, la lectura de esta obra parecería que el autor quisiera transmitir al lector que lo más importante es una habilidad de las llamadas blandas, Liderazgo. Esta cualidad, la cual ya estaría en sus dirigentes, se transmitiría a toda la organización en seis aspectos más profundizados por Viedma y que constituirían una base sólida para la obtención de las ventajas competitivas. Estas son:

- 1.- Personal altamente integrado.
- 2.- Toma de decisiones interna.
- 3.- Autonomía e iniciativa.
- 4.- Énfasis en la acción.
- 5.- Estructuras sencillas.
- 6.- Honestidad, seriedad, cordialidad y fe en el negocio.

Gary Hamel y C. K. Prahalad en su artículo publicado en la revista Harvard-Deusto Business Review, primer trimestre 1.990, parecen reforzar lo dicho en los párrafos anteriores: "Las empresas que han ascendido al liderazgo mundial durante los pasados veinte años invariablemente empezaron con ambiciones desproporcionadas para sus recursos y capacidades." En otras palabras. Todo análisis interno, basado en recursos y capacidades, sería incompleto si no considerásemos si la empresa en análisis cuenta con un liderazgo fuerte. También afirman los autores citados: "El propósito estratégico incorpora la idea profunda del triunfo." Luego sigue: "El propósito estratégico es estable a largo plazo." Y finalmente citaremos: "En el propósito estratégico se fijan unos objetivos que merecen el esfuerzo y el compromiso personal."

Jay Barney (1.991) desarrolló una herramienta fundamental para el análisis interno. Es una herramienta sencilla pero altamente poderosa llamada VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y la Organización. Este modelo se apoya en los fundamentos teóricos desarrollados por la teoría de recursos y capacidades. Para Barney (1.995) el análisis externo e interno de la empresa no son substitutos si no complementarios.

El Modelo VRIO está estructurado en base a cuatro preguntas:

La pregunta del Valor: ¿La empresa capaz de explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con el recurso / capacidad?

La pregunta de la Rareza: ¿Es un Recurso Controlado actualmente por solo un número pequeño de empresa competidoras?

La pregunta de la Imitabilidad: ¿Las empresas sin el recurso se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlo o desarrollarlo?

La Pregunta de la Organización: "¿Está la empresa organizada, dispuesta y capaz para explotar el recurso / capacidad?"

¿Valioso?	¿Raro?	Costoso ¿imitar?	explotada por ¿la organización?	implicación competitiva
No				desventaja competitiva
Sí	No			Paridad competitiva
Sí	Sí	No		Temporal ventaja competitiva
Sí	Sí	Sí	No	sin explotar ventaja competitiva
Sí	Sí	Sí	Sí	Sostenido ventaja competitiva

Tabla 2.1. Modelo VRIO.
(Alvarado, 2.016).

2.7.5. Teoría general del capital intelectual.

Derivada de la Teoría de los Recursos y Capacidades y, considerada como parte de ésta, surge la gestión del Capital intelectual que considera el capital humano, el estructural y el relacional como fundamento de la capacidad de crear valor a las organizaciones.

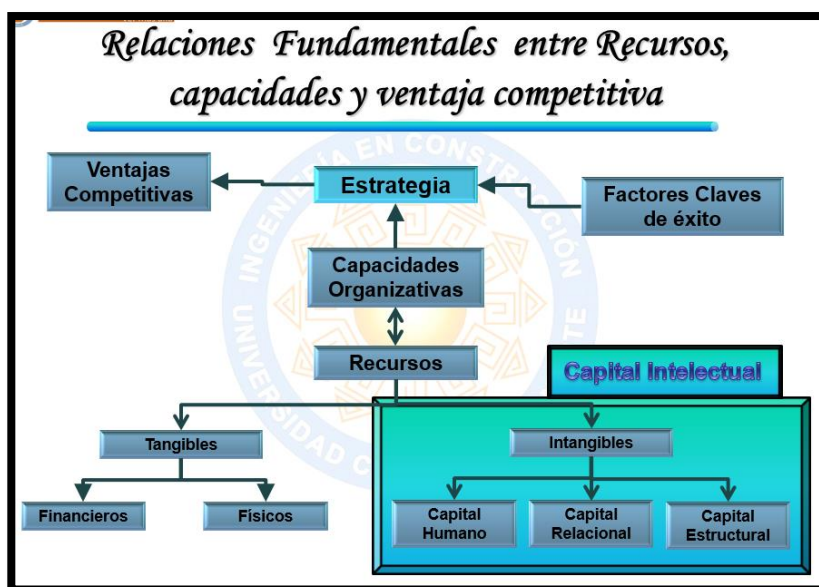


Figura 2.24. Relaciones fundamentales entre Recursos, capacidades y V.C.S.
(Alvarado L., 2016).

En el capítulo I, Introducción, escribí lo siguiente: “Fue en una de las clases de este Magister en que comprendí en que ya no tiene valor la cosa, si no, el alma de la cosa. Y son las almas de las cosas y las de las personas, sumadas al conocimiento que en ellas anida, las que agregan valor a las organizaciones.”

Se me podrá criticar el léxico utilizado referido a la utilización de la palabra cosa que parecería alejarse de definiciones de tipo catedrático. Pero, muy por el contrario, la utilicé adrede pues es una palabra con un contenido muy robusto para definir aquello que, aunque sea una entidad, carece en tal medida de un yo que no ha alcanzado a tener nombre.

La humanidad ha recorrido un largo sendero. Al principio, en los tiempos nómades, las habilidades para la supervivencia representaban ventajas competitivas. Más tarde el hombre, cuando desarrolló el cultivo, se apoderó de la tierra y ésta fue la fuente de preminencias. Por último, en épocas de la revolución francesa, en que la burguesía llegó a la cima y luego la revolución industrial, el capital fue la fuente de poder y riqueza y quien pudiese acumularlo obtenía superioridad de atributos. Entonces, las habilidades humanas, en un momento origen de prelación, fueron trasladándose progresivamente a lo denso durante miles de años. Quizás la valoración de lo puramente material fue in crescendo hasta finales del siglo XX. Pero el ser humano nunca ha perdido el real sentido de valor que se aloja en lo inanimado. Durante este largo período sólo se produjo una distorsión. Es posible que sea innecesario recordar aquí que las religiones; judía, cristiana y el Islam siempre han puesto a Dios dentro de todas las cosas. El hinduismo tiene un Dios creador de una ilusión, Maya o Maia, el mundo material, las cosas. Con el budismo ocurre algo similar. Y los platónicos asignaban un tipo de alma a cada cosa, entre ellas, a las piedras. Siempre ha creído el hombre que lo que tiene el mayor valor es algo intangible. Esta tesis no pretende adentrarse en el campo espiritual ni mucho menos comparar las religiones y filosofías con teorías empresariales. Aquí, en el tema que trato en este acápite, lo intangible no llega tan lejos como serían los casos citados tan sólo como apoyo para el razonamiento deductivo. Pero sí pretendo dejar claro, como fundamento, y esto no debe sorprender, que lo que agrega valor es intangible y que la distorsión está en la sobrevaloración temporal que hizo la humanidad en el período citado. Y en el mundo empresarial, que se encuentra ingresando al siglo XXI, lo intangible que agrega valor pertenece al universo del intelecto.

La valoración solitaria de lo material, en la práctica, llevaba a confusiones. El hombre siguió sin poder expresar algunas situaciones acertadamente, pero, daba, de alguna manera, importancia a lo que estaba detrás de los activos. Es por ello que, aunque no aparecía en los balances, se apreciaba en muchos casos un abismo entre el valor de libros de las empresas y lo que se cotizaban en la bolsa sus acciones. Esa diferencia estaba indicando que, aunque los contadores aún no pudieran medir el peso del Capital Intelectual, en la praxis éste se hacía notar.

Edvinsson y Malone (El Capital Intelectual, 1.999) citan a H.Tomas Johnson quien definió de la siguiente manera: “El capital intelectual se esconde dentro de ese concepto contable tradicional y misterioso llamado goodwill. La diferencia, dice, es que tradicionalmente el goodwill recalcaba activos poco usuales pero reales, tales como marcas de fábrica. En comparación, afirma, el capital intelectual busca activos todavía menos tangibles, tales como la capacidad de la empresa de aprender y adaptarse”.

Es el salto entre el valor contable y lo que vale realmente la empresa un índice por demás claro de lo que posee la empresa y que le cuesta medir. “Algunas personas se han enriquecido mucho aprovechando esta diferencia entre el valor percibido y el valor contable.” Nos dicen Edvinsson y Malone (El Capital Intelectual ,1.999).



Figura 2.25. Activos intangibles de algunas empresas.
(Alvarado Acuña, 2.016).

Quinn (1.992), citado por Alvarado (2.016), expresa que: “Con raras excepciones, la economía y el poder productivo de las empresas se apoya más en sus capacidades y servicios intelectuales que en sus activos duros, tales como la tierra, las instalaciones y el equipamiento. Virtualmente todas las empresas públicas y privadas (incluyendo las organizaciones más exitosas) están volviéndose depósitos y coordinadores de intelecto”.

También, con una visión aún más radical, Prusak (1.996), citado por Alvarado (2.016), afirmaba que: “los investigadores han llegado a la conclusión de que la única cosa que le da a una empresa ventajas competitivas que sean duraderas, es lo que

sabe, cómo utiliza lo que sabe y su capacidad para aprender cosas nuevas rápidamente”.

Viedma (1.992), enuncia de la siguiente manera: “El conocimiento que produce valor o como el conocimiento que puede convertirse en beneficios. En esta definición se asume que no todo el conocimiento puede considerarse capital intelectual, sino que solamente el conocimiento que sea selectivo, esencial y estratégico que está estrechamente relacionado con la generación de valor y de beneficios”.

Y ¿qué es lo que importante?

En realidad todo importa pero es cuánto gravita cada uno de los elementos componentes el que hay que aprender a sopesar. “Es importante tener la tierra pero ésta tendrá poco valor si la empresa no cuenta con la tecnología que precisa el mercado”, dicen Edvinsson y Malone (1.999).

Como se ha dicho en párrafos anteriores siempre se le ha dado valor a lo intangible, la época en la que vivimos, sólo intenta encontrar la forma de medirlo. En esto Edvinsson y Malone (1.999) nos orientan diciendo que la segunda era del capital intelectual es la de Aplicación y Capitalización de éste. Y luego prosiguen: “este nuevo modelo de medir el valor va a transformar no sólo la economía si no la sociedad misma en su creación de riqueza y extracción de valor.”

Por último, se puede decir que los intentos de clasificar y medir el capital intelectual permiten mencionar tres clases. El capital humano, el estructural y el relacional. En la figura 2.26. se puede apreciar aquello que puede incluirse en cada categoría.

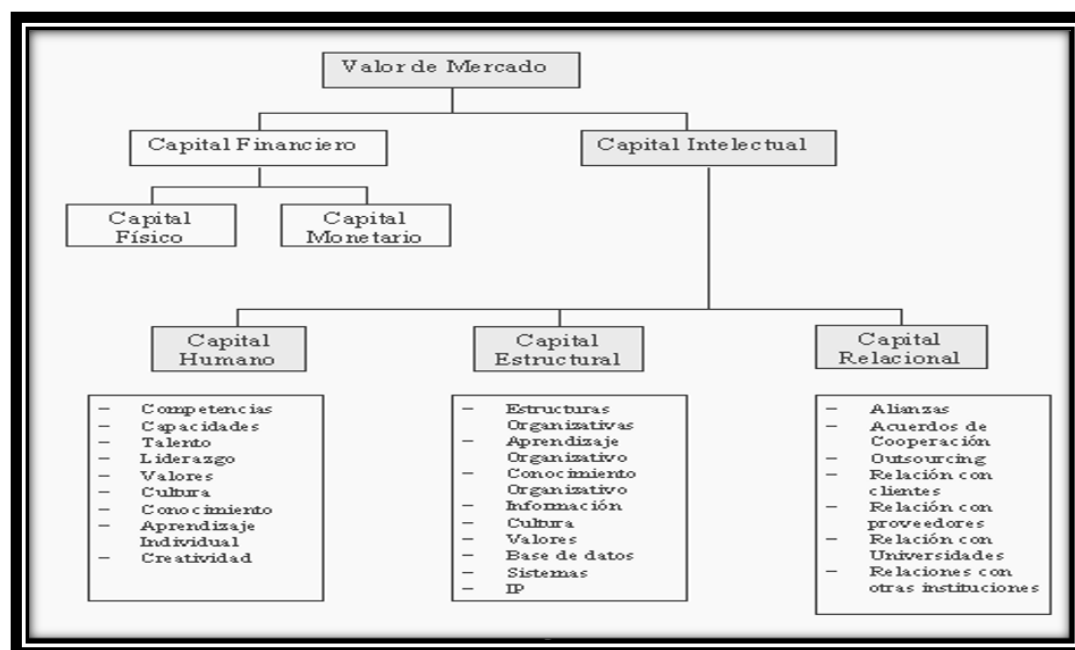


Figura 2.26. Clasificación y componentes del Capital Intelectual.
(Alvarado Acuña, 2.016).

2.7.6. Teoría basada en el conocimiento.

También considerada parte la teoría de los Recursos y Capacidades ésta desarrolla la gestión del conocimiento considerando al Conocimiento como la mejor fuente para obtener ventajas competitivas sostenibles ya que tiene el poder de crear valor. Se puede destacar a Ikujiro Nonaka, entre otros autores, por el desarrollo de técnicas que permiten la gestión eficaz del conocimiento.

El punto anterior, 2.7.5, Teoría general del capital intelectual, está referido a estudios donde se valoriza el capital intelectual dentro de las empresas, se clasifican sus partes, se analiza cada una de ellas, se vuelve a clasificar, ponderar y calificar; se encuentran las fórmulas y herramientas para su aplicación, capitalización, medición, organización, etc. Mas podría decirse, sólo con el objeto de adentrarnos en el concepto, que busca lo intangible de un modo estático. Esto no estrictamente así, pero, para comprender este acápite se debe visualizar que la gestión del capital intelectual, tal como lo dice su nombre, está dirigida a dar dimensión de capital a los bienes intangibles que posee la empresa. La gestión del capital intelectual, al abarcar el humano, estructural y el relacional, se hace de una manera general (no profundiza) pues abarca todo lo intangible. Separándose de lo anterior se desarrolló la teoría basada en el conocimiento la cual se dirige directamente a responder la siguiente pregunta: Si se ha comprobado que lo inmaterial agrega tanto más valor a la empresa que lo material y, dentro de lo intangible, el conocimiento posee la cualidad de ser altamente proclive a crecer, reproducirse y expandirse ¿cómo podríamos desarrollarlo?

Lo dicho en los párrafos anteriores está expresado con mucha mayor maestría por Wiig (1.997) citado por Alvarado (2.016): <<De acuerdo con Wiig (1997), “La gestión del capital intelectual se centra en la construcción y gestión de los activos intelectuales desde una perspectiva empresarial estratégica y gerencial, con algunas derivaciones tácticas. Su función es considerar en su conjunto la totalidad del capital intelectual de la empresa, en cambio la gestión del conocimiento tiene por otro lado una perspectiva táctica y operacional; es más detallada y se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función es la de planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y programas que se requieren para la gestión efectiva del capital intelectual”.>>

Alvarado prosigue citando a Prusak según lo siguiente: <<Bajo este contexto, se hace necesario definir el concepto de conocimiento, Prusak en 1997 lo definió de la siguiente manera: “Conocimiento es la fluida mezcla estructurada de experiencia, valores, información adecuada a un contexto específico, y ojo clínico muy experto que proporciona un marco de trabajo excelente para evaluar e incorporar nuevas

experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los que lo tienen. En las organizaciones, se encuentra muchas veces almacenado no solamente en documentos o bases de datos, sino también en rutinas, procedimientos, prácticas y normas”.>>

La gestión del conocimiento consiste en una serie de herramientas que permiten generar crecimiento, maduración, aprendizaje, desarrollo de habilidades llamadas blandas y orientadas hacia los objetivos de la empresa.

Los autores de esta teoría parten de aclarar los conceptos de datos, información y conocimiento separando fases. En la figura siguiente se puede apreciar lo indicado.

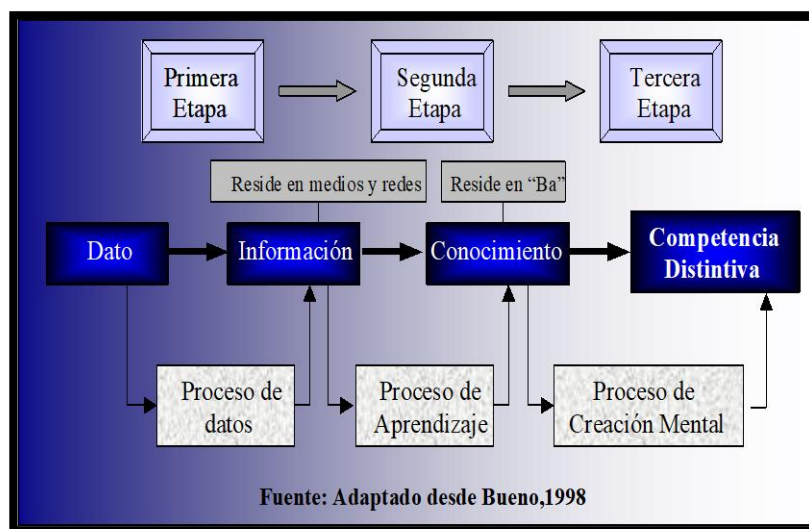


Figura 2.27. Proceso de creación del conocimiento.
(Alvarado I., 2.016)

No parece necesario explicar mayormente el proceso que tan bien describe la figura, pero sí será necesario hacerlo sobre los conceptos de dato, información y Ba.

Dato: Es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito, Davenport y Prusak (1999).

Información: Mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible, Davenport y Prusak (1999).

Conocimiento: El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas, Davenport y Prusak (1999).

Ba: Palabra japonesa sin traducción que, para nuestro caso, podría explicarse del siguiente modo: Cualquier lugar donde pueda alojarse el conocimiento. Recurriendo a Alvarado L. (2016) podemos agregar: <<Para explotar y crear conocimiento efectiva y eficientemente, es necesario concentrar el conocimiento en un cierto tiempo y espacio. Tal espacio es llamado Ba traducido malamente desde el japonés como lugar. Al crear y administrar Ba, una organización puede administrar efectivamente los procesos de creación del conocimiento. (Nonaka y Konno, 1998). Ba no significa necesariamente un espacio físico, ya que este término japonés abarca un tiempo y lugar específico, incluyendo el espacio de las interacciones personales. Se considera que Ba es un tiempo y un espacio compartido para las emergentes relaciones entre individuos y grupos para crear conocimiento. Nonaka y Konno (1998), indican que Ba es el mundo donde el individuo se entiende a sí mismo como una parte del medio sobre el cual depende su vida. El conocimiento está enclavado en Ba, donde éste está adquirido sobre la propia experiencia o reflexionado sobre la experiencia de otros. Si el conocimiento es separado de Ba, esto se vuelve información, la cual puede ser comunicada independientemente de Ba. La información reside en medios y redes, mientras el conocimiento reside en Ba. Existen cuatro tipos de Ba: Originación, diálogo, sistematización y ejercitación.>>

Nonaka y Takeuchi, autores destacados de esta corriente, definen cuatro procesos para la creación del conocimiento.

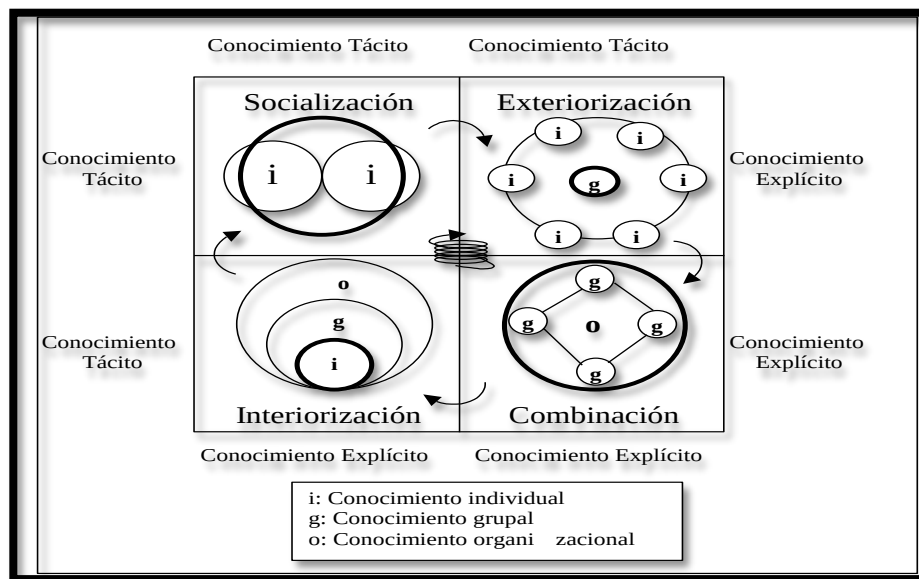


Figura 2.28. Procesos de creación del conocimiento.
(Alvarado, 2016).

Existen dos tipos de conocimientos el explícito y el tácito. El conocimiento explícito es formal y sistemático, por lo que puede ser fácilmente comunicado y

compartido en forma de especificaciones de productos, en una formula científica o en un programa de ordenador. El conocimiento tácito es muy personal y resulta difícil expresarlo formalmente y, por lo tanto, es difícil comunicarlo a los demás. El conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto, ya sea un oficio o una profesión, una tecnología o el mercado de un producto en concreto, las actividades de un equipo o grupo de trabajo. Nonaka y Takeuchi (1.995) citados por Alvarado L.

Procesos. Alvarado Acuña (2.016) nos define los siguientes procesos obtenidos de otras fuentes.

Socialización (de tácito a tácito): Esta etapa considera la generalización del conocimiento tácito en posesión de los individuos entre los demás individuos. Esto se puede llevar a cabo mediante procesos de observación, de imitación y a través del ejercicio práctico, realizando intercambios de experiencia, etc.

Exteriorización (de tácito a explícito): Esta etapa tiene que ver con aquellos procesos que transforman y articulan el conocimiento tácito en posesión de individuos o grupos, en conocimiento explícito, es decir, en conocimiento codificado, y en consecuencia, en conocimiento transferible mediante lenguajes. Por lo tanto, el conocimiento se vuelve disponible para ser compartido con otros y convertirse, de este modo, en la base de nuevo conocimiento.

Combinación (de explícito a explícito): Esta etapa ocurre cuando se reconfigura la información existente del saber actual mediante la ordenación, la adición y la combinación con otro conocimiento en su forma explícita, lo que puede derivar en un nuevo conocimiento.

Interiorización (de explícito a tácito): Esta etapa supone la interiorización del conocimiento abstracto en los individuos, por lo tanto supone aplicar el saber explícito en el interior de los diferentes contextos de acción, recontextualizándolo, adaptándolo y en consecuencia, volviéndolo a transformar en tácito y adaptado a cada experiencia concreta; la organización habrá desarrollado entonces un aprendizaje generador de nuevo conocimiento.

De la Figura 2.28. quedaría por aclarar un punto por demás importante. Nonaka y Takeuchi indican una espiral ascendente en el centro de los cuatro procesos (socialización, exteriorización, combinación e interiorización) y entre los dos tipos de conocimiento (tácito y explícito). Esa espiral lleva la clave de la gestión del conocimiento, sin ella no existiría este apartado, pues es mediante su proceso iterativo en el que aparentemente se regresa al mismo punto pero que no lo es pues cada vuelta ocurre en planos de diferente nivel que el conocimiento asciende hacia los lugares deseados. Sólo se detiene su crecimiento cuando la organización considera que ha alcanzado el nivel necesario y suficiente para sostener sus ventajas.

2.7.7. Modelo de análisis y formulación estratégica.

En él se funden diversos modelos y teorías convirtiéndose en una herramienta óptima y práctica para que el especialista desarrolle el análisis, la formulación y diseñe la implementación estratégica a fin de obtener ventajas competitivas sostenibles.

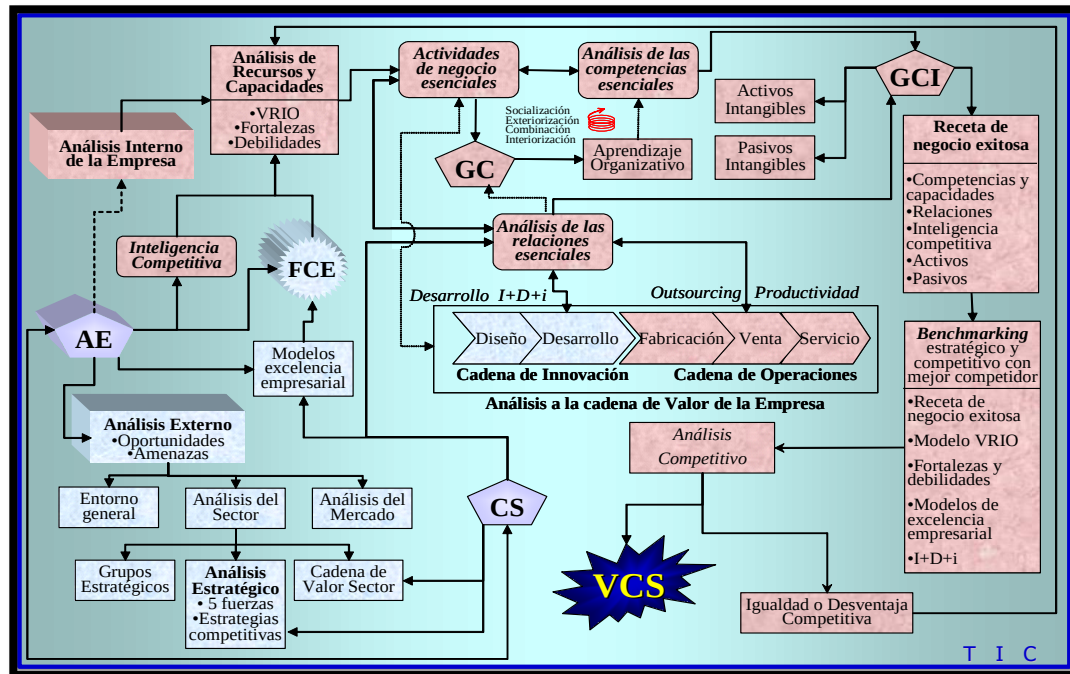


Figura 2.29. Modelo de análisis y formulación estratégica.
(Alvarado L., 2016).

Como dijera más atrás este modelo es una convergencia de teorías y otros modelos. Entre los que en éste se funden puedo citar: Modelo de Gestión Intelectual, de Navas y Ortiz; Modelo de Gestión Estratégica, de Xavier Gimbert; y Modelos IICBS y OICBS, de José María Viedma. Dado lo anterior no se harán descripciones de los demás modelos por considerarlo innecesario para el presente trabajo de Tesis.

El modelo presentado podría dividirse, para mejor comprensión en dos partes: Análisis y Formulación. Si bien su autor, el doctor Alvarado, le da alcance sólo hasta la formulación me atrevo a ver que también abarca una parte de la Implementación por lo que es posible también incluir esa fase. Para ser más preciso, opino que la mayoría las áreas que se describirán seguidamente pertenecen, de alguna manera, al análisis, a la formulación y a la implementación sólo que, para su estudio, hay preponderancia en alguna de ellas. Esto último se podrá ver con mayor claridad más adelante. También debo hacer notar que a la parte de Análisis se la puede subdividir en Externo e Interno convirtiendo en cuatro las fases importantes a desarrollar. Vamos a cada uno de estos, lo que debe hacerse y lo que puede extraerse de cada uno.

2.7.7.1. Análisis Externo.

En este punto no me extenderé ya que el mismo fue tratado en el acápite de las teorías estructurales. Ahí decíamos que se debía analizar el entorno, el mercado y el sector y, en éste, las cinco fuerzas competitivas de Porter y (sector global), los grupos estratégicos (sector específico), la cadena de valor del sector. Lo que del análisis se extrae son los factores claves de éxito, abreviados F.C.E. También las oportunidades y amenazas que representa el medio externo a la empresa y un bagaje amplio de variables y factores a considerar en los diferentes escenarios y en la formulación de objetivos. Se agregan los siguientes comentarios: Una de las principales funciones de las agrupaciones empresariales es desarrollar una red en beneficio de las empresas socias. Por esta razón hay una relación en doble sentido con el Capital Social. Forman o podrían formar parte de esta: universidades, y otras entidades afines, proveedores asociados, etc. Desde este Capital Social se derivan modelos de excelencia tales como la gestión de Calidad y la ambiental. También, las agrupaciones empresariales, pueden brindar apoyo a fin de desarrollar la Inteligencia competitiva la cual es la capacidad de determinar qué, cuándo y cómo quiere el mercado.

2.7.7.2. Análisis Interno.

Como ya se dijo, si distintas empresas en el mismo medio obtienen resultados diferentes, entonces hay que analizar qué hacen bien las exitosas y qué no tan bien las que no lo son para saber cómo se podrían alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Para ello se debe partir, por una parte, del producto del análisis externo y de las agrupaciones empresariales y, por otra, de la cadena de valor de la empresa. En la figura 2.31. se puede apreciar un ejemplo de cadena de valor interna.

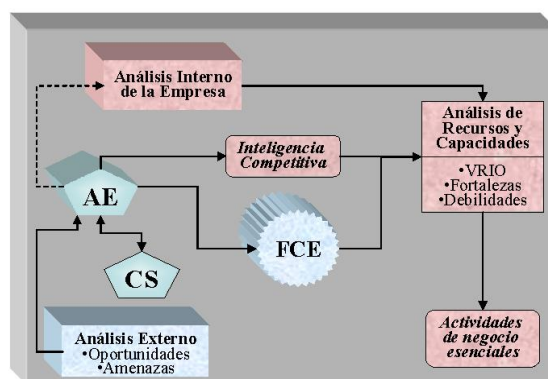


Figura 2.30 Relaciones Análisis Interno.
(Alvarado L., 2016).



Figura 2.31. Cadena de valor de una empresa como ejemplo.
(Autor anónimo).

1.- Sopesando lo extraído del análisis del entorno, sector y mercado, las agrupaciones empresariales y de lo que de ellas se pueda obtener de capital social, de la Inteligencia Competitiva y de los factores claves de éxito se procede a realizar el análisis interno de la empresa.

2. Respecto a la cadena de valor interna de la empresa, se debe analizar cada uno de los componentes de la cadena a fin de averiguar dónde se agrega valor al servicio (o producto en otros casos), de estos, dónde se agrega más valor y dónde menos y por qué y, finalmente, dónde no se agrega valor. Aquellos componentes de la cadena que por los motivos que sean no están agregando valor al servicio deben considerarse como probables para ser entregados en outsourcing. En un primer paso se debería obtener las actividades relevantes, no vale la pena entretener al analista en actividades de poco peso. En este primer paso colabora, como ya se dijo, la inteligencia competitiva (qué, cómo y cuándo quiere el mercado). Luego ya se pueden obtener las actividades esenciales. “Por lo tanto, para este proceso las empresas deberían identificar sus actividades de negocio esencial en función del valor que éstas generan, luego a partir de ellas determinar las competencias y las capacidades que se requieren para el desarrollo de dichas actividades al igual que las relaciones necesarias para el desarrollo de éstas.”, dice Alvarado (2.016). Y también “Las relaciones esenciales de las empresas se podrán determinar a partir del análisis tanto de la cadena de valor como de los recursos y capacidades de la empresa que deben llevar a la determinación de las actividades de negocio esenciales y de las competencias y capacidades esenciales necesarias para la obtención de un producto o servicio que sea clave en el proceso de creación de valor de la empresa.”, Alvarado (2.016).

3. En el siguiente paso, ya que en el anterior se habrán obtenido las actividades esenciales, se analizan éstas hasta determinar: Capacidades, Competencias y las Relaciones Esenciales. Es importante también obtener los activos y pasivos esenciales y de estos derivan las opciones de outsourcing. El producto de esta etapa se utilizará, en parte, para un punto que se verá más adelante, el Análisis FODA, con la obtención de Fortalezas y Debilidades y con otra se ingresará directamente en el Análisis VRIO. Cabe aclarar que del Análisis VRIO se obtienen fortalezas y debilidades pero se debe aceptar que en los estudios preliminares a éste también hay un flujo de estos.

4. Análisis VRIO. De éste ya se habló al tratar el punto 2.7.4.- Teoría de recursos y capacidades por lo que no me extenderé aquí. Mas diré que en este modelo se aplica en esta etapa del análisis interno a fin de obtener un conocimiento pleno de lo que agrega valor a la empresa, de lo que no, de su potencialidad actual y futura y si se está estructurado para aprovecharlo de un modo comparativo con aquella empresa que se considere el mejor competidor. Es una evaluación amplia del potencial y arroja resultados de donde pueden proponerse mejoras. Existen dos tipos de VRIO, uno general y otro específico. Al finalizar el VRIO surge un grupo de resultados que deberán utilizarse para reconfigurar las Fortalezas y las Debilidades, aspectos internos que ingresarán la FODA. Por otra parte, cada fila del VRIO permitirá la formulación de objetivos. Se ha preferido ahondar sobre esto último en la etapa de Formulación estratégica.

En la figura siguiente se puede apreciar un ejemplo de análisis VRIO.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA: ANÁLISIS COMPETITIVO E INICIO DE BENCHMARKING					
Análisis VRIO					Resultado Análisis
Recurso o Capacidad	Valioso	Raro (escaso)	¿Es costoso de imitar?	¿Es aprovechado por la organización?	Implicancias competitivas
Conocimiento mercado, precios y rendimientos	SI	NO	NO	SI	Igualdad competitiva
Conocimiento necesidades clientes	SI	NO	NO	SI	Igualdad competitiva
Conocimiento administrativo y/o bodega	SI	NO	NO	SI	Igualdad competitiva
Conocimiento programación, planificación y control de proyectos	SI	NO	SI	SI	Igualdad competitiva
Conocimiento técnico impermeabilización	SI	SI	SI	SI	VCS
Conocimiento técnico contención soluciones	SI	SI	SI	SI	VCS
Conocimiento técnico conducción soluciones	SI	SI	SI	SI	VCS
Poseer software de planificación y programación	SI	NO	SI	SI	Igualdad competitiva
Gestión del conocimiento	SI	SI	SI	NO	Desventaja competitiva
Equipos	SI	NO	SI	SI	Igualdad competitiva
Maquinaria	SI	NO	NO	SI	Igualdad competitiva
Instalaciones	SI	NO	NO	SI	Igualdad competitiva

VRIO	EMPRESA	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVO ESTRATEGICO
VALIOSO	4	5	-1	Formalizar la capitalización de la experiencia para equilibrar la brecha con el competidor
RARO	4	4	0	Fortalecer la capacidades técnicas de profesionales y fidelizarlos con la organización (plan de retención de personal)
IMITABLE	4	4	0	Potenciar el desarrollo y la investigación para distinguir los procesos de nuestra organización frente a la competencia
ORGANIZACIÓN	4	5	-1	Formalizar la capitalización de la experiencia para equilibrar la brecha con el competidor

Figura 2.32. Análisis VRIO. Arriba específico y abajo general. (Autor anónimo).

“A partir de este análisis se puede obtener un diagnóstico de la situación competitiva de la empresa y comenzar una evaluación de sus actividades de negocio esenciales, considerando las fortalezas y debilidades de la empresa, los factores claves de éxito y el análisis externo (el cual debería permitir una identificación de las oportunidades y amenazas)”, Alvarado (2.016).

5. Análisis F.O.D.A. Éste, en realidad, no pertenece ni al análisis externo ni al interno. Sí pertenece al área del Análisis, pero resume los productos de ambos, externo e interno, por lo que es la etapa global del análisis. Según Wikipedia referido a sus orígenes dice: “Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. Existen referencias DAFO (FODA) que identifican a Learned, Christensen, Andrews y Guth como sus autores, en Business policy, Text and cases 1965, Homewood II, Richard D. Irwin. Los cita, también, José María Carrillo de Albornoz y Serra en la página 49 de <<Manual de autodiagnóstico estratégico.>>”

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro. Consiste en agrupar las Oportunidades y Amenazas que brotan del análisis externo y las Fortalezas y Debilidades del interno y conjugarlas para obtener la posición de la empresa actual ante del medio.



Figura 2.33. Génesis del Análisis FODA.
(Alvarado, 2.016).

Deben combinarse los elementos del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas) de modo de poder obtener conclusiones de la siguiente manera:

Oportunidades con Fortalezas. De este modo encontraremos potencialidades.

Oportunidades con Debilidades: Desafíos.

Amenazas con Fortalezas: Riesgos.

Amenazas con Debilidades: Límites.

En la figura siguiente se puede apreciar un ejemplo de matriz FODA:

ANÁLISIS ESTRATÉGICO: FODA "OBJETIVIZADO"		
Matriz FODA Objetivizado		
CRUC E	DESCRIPCION	ESTRATEGIA
Riesgos		
F1/A1	Marca Reconocida/Precio mundial del cobre	Aprovechar el reconocimiento de la marca para la búsqueda de nuevos mercados. Crecimiento.
F2/A2	Pocos actores en el mercado/Cierre de faenas mineras	Aumentar la innovación y utilizar al 100% el Dpto. de Innovación
F3/A3	Personal altamente especializado/Construcción de planta de nitrato en Perú	Capacitar personal e incorporar extranjeros de diversas culturas para intercambiar y adquirir nuevas técnicas. Diversificar. Desarrollar las actividades en otros países en área fertilizantes.
F4/A4	Amplia gama de oferta de explosivos/Alza del dólar para compra de Amoníaco	Desarrollar planta propia de Amoníaco.
Potencialidades		
F1/O1	Marca Reconocida/Ingreso a los mercados agroindustriales y de fertilizantes	Aumentar la innovación y utilizar al 100% el Dpto. de Innovación
F2/O2	Pocos actores en el mercado/Construcción de planta propia de amoníaco	Desarrollar planta propia de amoníaco.
F2/O3	Personal altamente especializado/Nuevas alianzas con empresas propias del rubro para consolidar presencia en Latinoamérica	Consolidar el proyecto desarrollado en Colombia, ser líder de mercado con la empresa Britanite en Brasil, crecer más en el mercado de Perú.
Límites		
D1/A1	Especialidad demasiado centrada en la minería/Precio mundial del cobre	Diversificar. Desarrollar las actividades en otros países en área fertilizantes.
D2/A2	Poca innovación y desarrollo de nuevos mercados/Cierre de faenas mineras	Aprovechar el reconocimiento de la marca para la búsqueda de nuevos mercados
D3/A3	Se depende de un solo proveedor de amoníaco/Construcción de planta de nitrato en Perú	Aumentar la innovación y utilizar al 100% el Dpto. de Innovación
Desafíos		
D1/O1	Especialidad demasiado centrada en la minería/Ingresar a los mercados agroindustriales y de fertilizantes	Aprovechar la marca y el prestigio para la construcción de planta de amoníaco propia
D2/O2	Poca innovación y desarrollo de nuevos mercados/Construcción de planta propia de amoníaco	Aumentar la innovación y utilizar al 100% el Dpto. de Innovación

Figura 2.34. Ejemplo de matriz FODA con riesgos, potencialidades, límites y desafíos. También incluye formulación de objetivos estratégicos.

(Autor anónimo).

Antes de pasar a la última parte del análisis se mencionará que, como puede apreciarse en las figuras ejemplo anteriores, tanto en el análisis VRIO como en el FODA se pueden, y se deben ya, formular objetivos estratégicos pero el autor del presente trabajo de Tesis prefiere tratarlos más adelante.

6. Benchmarking competitivo. Muchos autores prefieren ver a éste como parte de la formulación y, obviamente, en este proceso se formula pero se ha preferido, ya que es el punto de vista del autor y afín a su propio perfil deductivo, presentarlo ahora como una parte de análisis y, más adelante, como otra de formulación. La última parte del análisis consiste en comparar al mejor competidor con la empresa. Según Alvarado Acuña (2.016), “El concepto dinámico de una “receta de negocio exitosa”, propuesta por Viedma (1.992), surge a partir de los siguientes análisis: de los pasivos y de los activos intelectuales; de las actividades, capacidades, competencias y relaciones esenciales; y, de las personas claves de la empresa.”

Este concepto surge en la propuesta de una teoría general de capital intelectual, en la cual se señala que “la exitosa formulación e implementación estratégica cristaliza en una exitosa receta de negocio, la cual busca competitividad y una buena calidad de productos y servicios, convirtiéndose ésta en una validación del mercado a la calidad competitiva ofrecida por la empresa”.

La comparación debe ser íntegra referido a todos los aspectos relevantes de las mismas. Por lo anterior debe haber benchmarking de capacidades, competencias y relaciones esenciales; productos, servicios, actividades, activos y pasivos esenciales; fortalezas y debilidades, como enfrentan oportunidades y amenazas, inteligencia competitiva, I+D+i, más los elementos del VRIO. Y esto debe extenderse a todo aspecto relevante entre las empresas. En las próximas dos figuras exponemos el Benchmarking propuesto en el modelo IISBC de José María Viedma para operaciones.

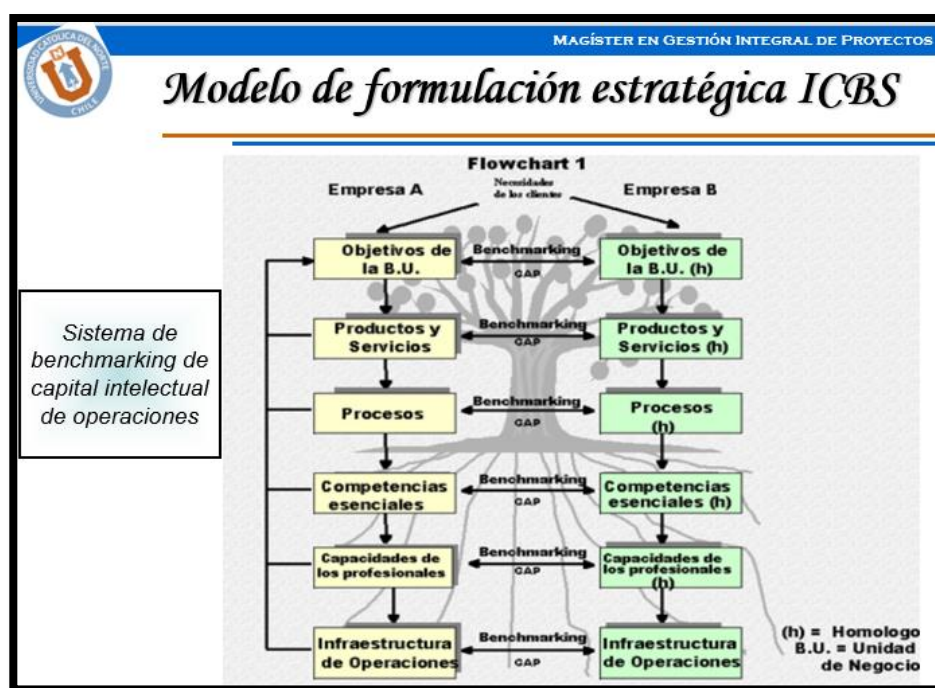


Figura 2.35. Modelo ICBS Benchmarking operaciones.
(Alvarado, 2.016).

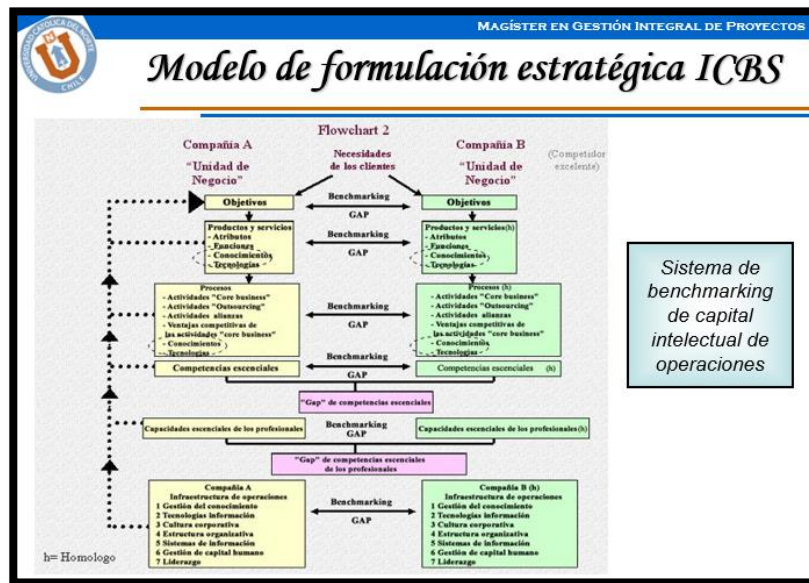


Figura 2.36. Modelo ICBS Benchmarking operaciones.
(Alvarado, 2.016).

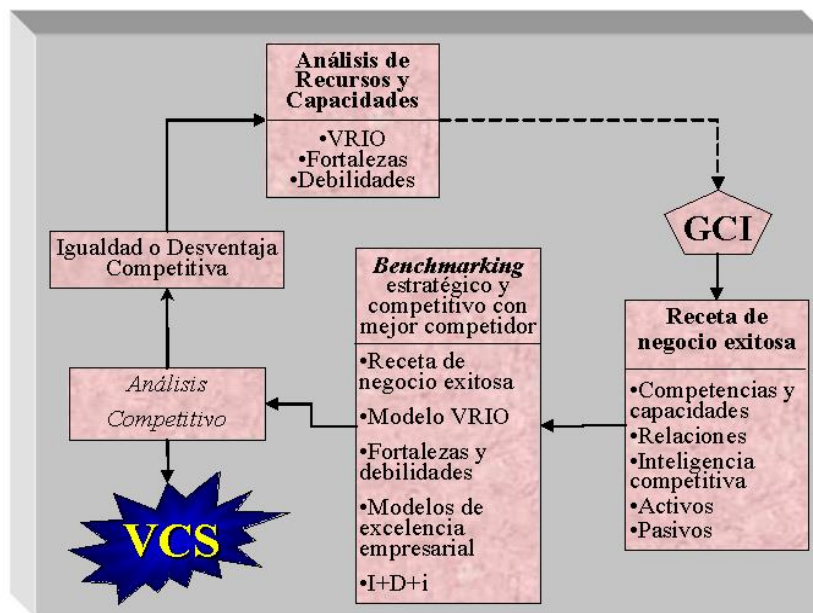


Figura 2.37. Modelo, relaciones del Benchmarking.
(Alvarado, 2.016).

2.7.7.3. Proceso de formulación estratégica.

Se iniciará esta sección con las palabras de José María Viedma citadas por Alvarado L. (2.016): “En una economía de mercado desarrollada, el éxito o la

excelencia de las empresas y organizaciones se ha conseguido siempre gracias a estrategias bien formuladas y sobre todo llevadas a la práctica con maestría singular. La nueva economía del conocimiento no es una excepción a esta regla general. (Viedma, 1.992).” En otras palabras, no ha de obtenerse gran cosa del proceso de análisis si no hemos de formular bien nuestra estrategia. Se deduce de las palabras citadas que no es un camino difícil para la mayoría de las empresas hacer un buen análisis si no que lo que precisa de mayor aptitud será la etapa de formulación y, aún más, la implementación requerirá de maestría singular.

Como mencionara más arriba, si bien, diversos autores suelen considerar la formulación de diferentes modos derivado esto de su propia experiencia y área de trabajo, el autor de esta Tesis ha preferido ser fiel a su visión y manera de interpretar la misma. Es por lo anterior que diré que el proceso en exposición, la formulación, inicia dentro del campo del análisis en tres áreas, a saber:

Análisis VRIO. Al realizar, tanto de VRIO específico como el general, surgen, en cada fila, necesidades que deben ser atendidas mediante un objetivo. Al formular cada uno de estos objetivos estamos iniciando la etapa de formulación pues cada uno de ellos se convertirá en partes de la estrategia futura de la empresa.

Análisis FODA. Tal como su nombre lo indica es un análisis, sin embargo, el FODA puede y debe tener una columna adicional donde formular, línea a línea, el objetivo que permitirá a la empresa alcanzar en el futuro (o sostener si han sido alcanzadas) ventajas competitivas sostenibles. Esto ha sido expresado por Alvarado Acuña como el “FODA objetivizado.” Entendiendo por éste aquel FODA que incluye la formulación de objetivos.

Análisis competitivo, Benchmarking. Al igual que los dos casos anteriores se deben formular objetivos en cada línea del análisis comparativo.

Los tres canales anteriores llevan el germen de la estrategia a la zona de formulación. En ésta ya se encuentran las bases empresariales, Visión, Valores y la Misión de la empresa. También las políticas y los objetivos generales. Todas ellas líneas guías para el modo de actuar, pensar e interpretar objetivos de la organización. En la fase anterior ya se habrán obtenido las competencias y capacidades esenciales, como así también las relaciones, activos y pasivos esenciales, etc. Pero todos ellos ya pertenecen al pasado y, en el mejor de los casos, al presente debido a que, en la etapa de formulación estratégica, han de ser modificados en nuestras mentes (me refiero en la mente del profesional a cargo de la formulación estratégica) para iniciar el camino de la obtención de V.C.S. Se han de tomar los objetivos que nacieron tempranamente en la etapa del análisis (VRIO; FODA y benchmarking), encaminarlos según las bases empresariales y políticas y reformularlos si fuera necesario. Es decir que durante el proceso de formulación todo fruto del análisis es pasible de ser sometido a un plan de modificación a fin de adaptarlo al plan estratégico de la empresa. Luego se deberá formular lo que aspira la empresa en cuanto a capacidades, competencias, relaciones, activos, pasivos, key peoples, productos, actividades y sobre todo el Conocimiento y

el Capital Intelectual; todos ellos esenciales, pero reformulados, ahora sí, al tiempo futuro y anhelados por la organización. De aquí surgirán un plan de gestión del capital intelectual, un plan de gestión del conocimiento, un cronograma de aprendizaje organizativo. A todo lo anterior prefiero llamarlo Propuesta de Éxito, término que, aunque meramente personal, permite obviar otros términos más académicos pero que a mi entender resultan confusos. Obviamente, durante el proceso de análisis, brotan las necesidades de gestión del conocimiento y del capital intelectual pero deberá, en base a esto, formularse sus planes de gestión. Según Alvarado Luis, “El desarrollo de los recursos y capacidades en el proceso de creación de valor, basado en las actividades de negocio esenciales se puede apoyar en un proceso de gestión del conocimiento donde se pueda maximizar y compartir este conocimiento esencial que crea valor, a través de un proceso de aprendizaje organizativo que conduzca a la obtención y desarrollo de las competencias y capacidades esenciales de la empresa.” Y así mismo, “Una vez que está bien definido cuál es el conocimiento esencial que se desea que se desarrolle en la empresa se puede recurrir al ciclo del conocimiento propuesto por Nonaka, Konno y Takeuchi en el ciclo de conversión del conocimiento. El desarrollo del conocimiento esencial podrá entrar en una espiral de desarrollo pasando por las etapas de socialización (de tácito a tácito), exteriorización (de tácito a explícito), combinación (de explícito a explícito) y la de interiorización (de explícito a tácito). Con la correcta aplicación de este proceso se podrá acceder a un desarrollo continuo del conocimiento esencial, lo cual es clave para mantener o mejorar la competitividad de las empresas.”

Para cerrar el ciclo de la formulación estratégica debo hacer hincapié en que, antes de poner en marcha la implementación, habrá que formular un mapa estratégico y un tablero de mando en el sentido que no se puede implementar aquello que aún no ha sido formulado. Tanto el mapa como el B.S.C. son siempre considerados como parte de la Implementación estratégica pero ahora me refiero a ellos sólo como el paso inicial que debe darse dentro de la formulación, el diseño de la Implementación estratégica.

2.7.8. Implementación estratégica.

Se abre la presente sección del mismo modo que la anterior citando las palabras de José María Viedma (1.992): “...la excelencia de las empresas y organizaciones se ha conseguido siempre gracias a estrategias bien formuladas y *sobre todo llevadas a la práctica con maestría singular...*” Lo destacado en cursiva representa la esencia de la implementación estratégica. De nada servirán las técnicas y herramientas aplicadas de manera instrumental, fría o a lo sumo tibia. Viedma nos transmite que a través de su vasta experiencia de estudio y análisis de las empresas excelentes el éxito será obtenido por algo más que reside en las empresas y entre éstas, en sus líderes; maestría singular en llevar a cabo la estrategia. En La Excelencia Empresarial (1.992),

libro donde Viedma recupera los principios que habían seguido las empresas españolas excelentes hasta aquellos días, dedica un capítulo específico para hablar sobre el liderazgo. Y en este último nos dice: “Los líderes verdaderamente lideran, es decir, conducen el carro de la empresa, determinan sus objetivos y estrategias y con su ejemplo y forma de ser configuran su cultura.” Y prosigue: “He aquí la razón por la cual elevamos el liderazgo por encima de los principios y superprincipios característicos de la gestión excelente de nuestras empresas, puesto que del líder emanan la cultura y la estrategia que configuran su organización.” Más adelante detalla: “El empresario tiene que salir al exterior, para saber lo que pasa y entenderlo, para elaborar sobre esa base la estrategia.” También, para mayor especificidad, las palabras de Xavier Gimbert (2.003) dicen: “... De este modo se creará una visión compartida de futuro y, además, compromiso personal, una identificación con el proyecto y su estrategia y un sentimiento profundo de autoría y paternidad por parte de las personas claves de la organización.”

¿Y por qué los académicos ponen tanto énfasis en el liderazgo referido a la gestión estratégica? La respuesta es bastante sencilla. No sólo la empresa en estudio realiza estrategias para ser exitosas en el mercado. Las demás tienen técnicos en formulación estratégica realizando lo mismo. El mercado es siempre algo volátil. En el triángulo empresa, competencia y mercado todo está en permanente movimiento y agitación. Y el mundo es cada vez más competitivo. Es por ello que, si bien la estrategia debe siempre como un concepto a largo plazo, debe ser capaz de autogenerarse permanentemente. Y solo un liderazgo superior podrá alcanzar el éxito. Según Gimbert (2.003): “Los japoneses no utilizan la palabra estrategia para definir una buena definición empresarial ni un plan de acción competitivo. Piensan más bien en términos de adaptación estratégica o adaptación persistente.”

Sentadas las bases anteriores ahora veremos las herramientas para la implementación estratégica.

Cuadro de Mando Integral (en inglés Balanced Scorecard):

Según Alvarado (2.016): “El Cuadro de Mando Integral proporciona el lenguaje requerido, al conectar la visión y la estrategia con las tareas cotidianas de los empleados. Traduce la estrategia abstracta en prioridades e iniciativas concretas y claras, para obtener resultados tangibles en cuanto a accionistas y clientes satisfechos, procesos eficaces, trabajadores motivados. De este modo, el Cuadro de Mando Integral convierte a la estrategia en la tarea de cada uno. En todas las organizaciones aparece la brecha que mencioné, en especial cuando pasan del estilo tradicional de comando y control, al *empowerment*, característico de los nuevos tiempos. Por otra parte, el valor de las compañías proviene cada vez más de intangibles (personas, procesos, innovación), que el sistema financiero tradicional no logra transmitirles a los ejecutivos *seniors* y a los empleados que atienden a los clientes. El Cuadro de Mando Integral sí puede hacerlo.”

Esta herramienta se fundamenta y elabora, tradicionalmente, en torno a cuatro perspectivas fundamentales: Financiera, del Cliente, procesos internos e innovación de formación. Tal como puede verse en la siguiente figura.

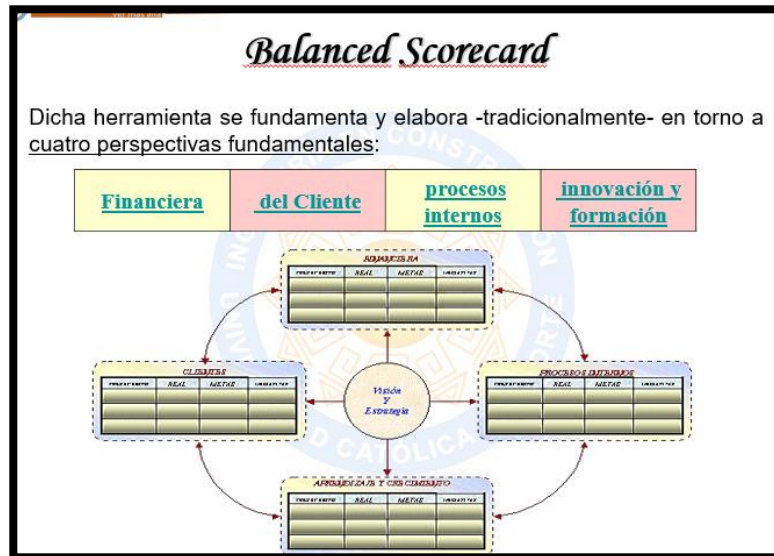


Figura 2.38. Perspectivas.
(Alvarado, 2.016).

La figura 2.39. nos orienta sobre el Cuadro de Mando y su vinculación con la estrategia.

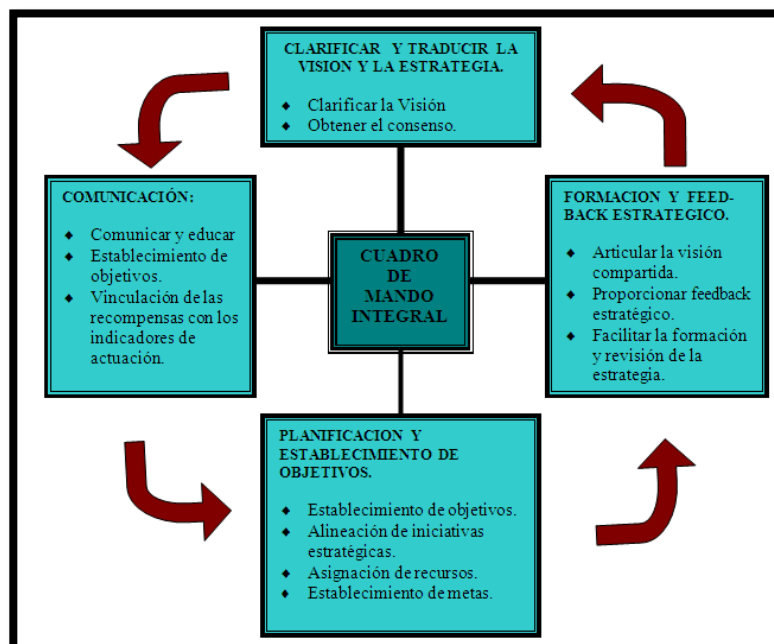


Figura 2.39. Cuadro de Mando Integral y su vinculación con la estrategia.
(Alvarado, 2.016).

Se puede decir citando a Alvarado (2.016): “Los productos y servicios dirigidos hacia el cliente son "a medida", es decir, las preferencias del cliente son primordiales dentro del proceso productivo empresarial. La llamada globalización se ha de combinar con un marketing local necesario, es decir, debemos ser eficientes. La mejora continua se está convirtiendo en un término no académico sino práctico en todas sus dimensiones. No cabe duda de que la vida del producto hoy día es más corta, sobre todo en el sector tecnológico. El Capital humano está tomando la dimensión estratégica necesaria para que aporte valor a la empresa.”

Del párrafo anterior se puede concluir que en la implementación estratégica se ha de aplicar y desarrollar la gestión del Capital Intelectual y la del Conocimiento ya que la sola formulación de los planes de gestión de estos no es suficiente. Se debe dar seguimiento a la gestión y se debe medir periódicamente el avance obtenido, compararlo con las metas propuestas y generar la reformulación de los planes si fuera necesario. Los objetivos estratégicos deben ser medidos, obtenidos sus gaps, reformulados. Es preciso tener alarmas, señales de control, tácticas alternativas y todo lo necesario para llevar a adelante la estrategia más óptima.

La figura siguiente nos ilustra un B.S.C. Como podrá verse éste incluye los Objetivos, los indicadores, las metas, los responsables, señalizaciones de estado y líneas de acción.

P.B.L.	OBJETIVOS	INDICADOR	METAS	RESP.	S.	LÍNEAS DE ACCIÓN
Perspectiva Financiera	1. Crecimiento	Valor de la compañía	Duplicar valor de 1500 a 3000MM USD	Director General y staff		- Optimizar las alianzas estratégicas con empresas claves de otros países. - Promover productos innovadores y de propiedad intelectual de la empresa. - Consolidar el proyecto desarrollado en Colombia, ser líder de mercado con la empresa Britania en Brasil, crecer más en el mercado de Perú. - Mantener actualizadas las herramientas y plataformas generadoras de alianzas estratégicas. - Capacitar personal e incorporar extranjeros de diversas culturas para intercambiar y adquirir nuevas técnicas. - Diversificar, desarrollar las actividades en otros países en áreas rentables.
Perspectiva Financiera	2. Crecimiento	Ventas (ebtda)	De 150MM USD a 300MM USD	Director General y staff		Idem anterior.
Perspectiva procesos	3. Productividad	Reducción de costos	Obtener una reducción de costos relativos de un 1%	Gerente operación es.		- Aplicar Plan de capacitación al personal de Producción. - Mantener el resguardo permanente de nuestros desarrollos propios y continuar con la obtención de licencias de productos de primera línea. - Mejorar eficiencia energética, consumo de editivos. - Implementar la gestión de conocimiento en el área de Producción. Con las nuevas plantas será necesario contratar personal calificado adicional. - Aumentar la innovación y utilizar al 100% el Depto. de Innovación.
Perspectiva Cliente	4. Fidelización de clientes	Encuestas. Número de clientes.	Mantener a clientes.	Directores De Depto.		- Formación de personal. - Medir el grado de satisfacción y desarrollar métodos innovadores de fidelización.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	5. Incrementar y, en general, gestionar integralmente el Capital Intelectual.	Resultados de capacitaciones. Respuestas e incentivos y test de motivación.	90 % de aciertos.	Gerente de RRHH		- Planes de capacitaciones para la especialización de sus profesionales. - Capacitación en: - Clima organizacional - Bonos variables - Programa profesionales jóvenes - Movilidad interna - Gestión de Calidad, Salud, Seguridad y Medio Ambiente.

Figura 2.40. Ejemplo de Cuadro de mando Integral.
(Autor anónimo)

Mapa estratégico:

Podría ser éste un buen ejemplo de una cadena de relaciones causa efecto en cualquier empresa. El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración de éste no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia. El proceso de configuración no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Tanto el B.S.C. y el Mapa Estratégico se establecen generalmente siguiendo las siguientes perspectivas: Cliente, Financiera, Aprendizaje y Crecimiento y Procesos internos.

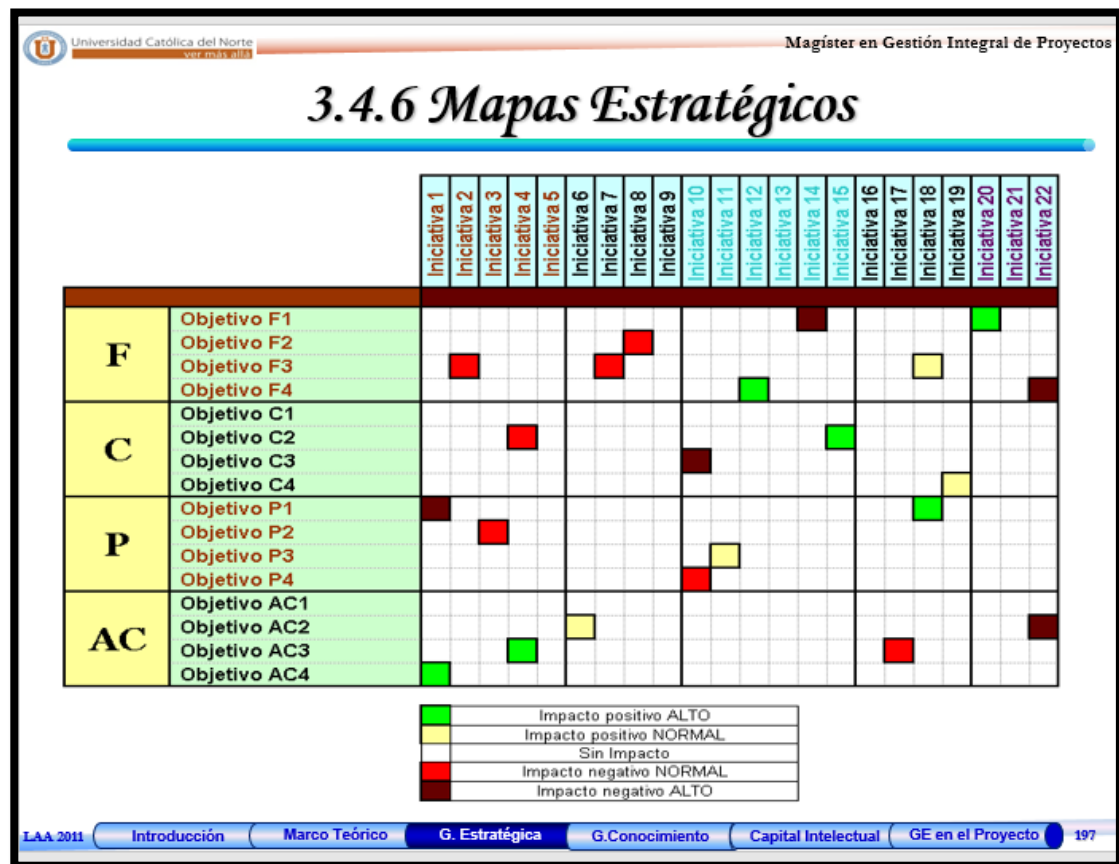


Figura 2.41. Ejemplo de Mapa estratégico.
(Alvarado L., 2.016).

2.8. Conclusiones del marco Referencial.

No es posible mencionar que el marco teórico desarrollado presenta alguna debilidad. No se la ha encontrado. Muy por el contrario, es, desde el punto de vista del autor, una herramienta por demás robusta, amplia y contundente a los efectos de investigar el caso propuesto. Sí, se puede hacer referencia a la debilidad en el proceso de aplicación, el autor, novel en su utilización y aplicación, podrá ser proclive a caer en simplicidades, no profundizar, interpretar de manera deficiente las señales dadas, u otros tipos de omisiones, claro está, de manera involuntaria y derivado esto de su falta de experiencia mas nunca por desidia pues está plenamente comprometido y podría decirse entusiasmado con el desafío y la nueva experiencia. Igual podría sucederle a otros colegas. Cada pregunta de una entrevista debe ser preparada con dedicada prolijidad e interpretada de manera puntillosa. Se ha de saber leer entre líneas. La interpretación de datos, más aún triangulados, debe llevarse a cabo con cierta destreza que, como es sabido, se mejora con el tiempo y la práctica. Esto y otras situaciones similares podrían, en todo caso, representar una debilidad pero no en el marco teórico a utilizar.

Relación entre las preguntas de la investigación y las teorías a utilizar:



Ahora se presentan las proposiciones y factores de análisis:

PROPOSICIONES.	FACTORES DE ANÁLISIS.
1. Para realizar el análisis estratégico, primeramente, se deben definir las bases empresariales.	1.1 Bases empresariales. Visión, Valores, Misión, Políticas.
2. Para realizar el análisis estratégico se deben hacer el análisis externo y el Interno.	2.1 Análisis externo. Entorno (económico, social, político y tecnológico). Sector (Grupos estratégicos, Cinco fuerzas competitivas, Cadena de Valor del Sector). Mercado. Y obtener Factores claves de éxito. 2.2 Análisis interno. Actividades Esenciales. Capacidades Esenciales. Competencias Esenciales. Relaciones Esenciales. Pasivos y Activos Esenciales.
3. El análisis VRIO, el FODA y el Análisis del Benchmarking son herramientas fundamentales para iniciar la formulación estratégica.	3.1 VRIO General y Específico. Objetivos 3.2 FODA. Oportunidades y Amenazas. Objetivos. 3.3 Benchmarking. Productos, Actividades, Capacidades, Competencias, Relaciones, Activos, Pasivos. Todos Esenciales. Fortalezas. Debilidades, Inteligencia Competitiva, Key Peoples, I+D+i. Objetivos.
4. El proceso de implementación estratégica se pone en práctica mediante el Cuadro de Mando Integral, el Mapa Estratégico y el Control de los Objetivos estratégicos.	4.1 Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual. 4.2 Balanced Scorecard. Mapa Estratégico. Objetivos estratégicos y KPI's.

Se ha presentado en el actual capítulo todo el entorno, contorno, contenido, sustento que se denomina marco referencial necesario y suficiente para desarrollar la tesis consistente en un caso, el plan de gestión estratégica para la empresa TEN.

Por todo lo expuesto, en el capítulo siguiente, se iniciará la descripción de la metodología para la realización de las etapas de recopilación de datos e interpretación para la misma y posteriormente con su desarrollo.

2.8.1. Fortalezas y debilidades del marco referencial.

Fortalezas.	Debilidades.
Robusto.	Inexperiencia del autor de la Tesis en su aplicación.
Análisis a 180 °	
Completo.	
Posee un grupo de herramientas prácticas y de profundidad.	
Se basa en el conocimiento acumulado de la humanidad en las áreas que abarca.	

CAPÍTULO III.

Metodología de la investigación.

3.1. Introducción.

Es de fundamental importancia profundizar en las bases epistemológicas. Ningún trabajo de tesis podría ser útil a los lectores si no se ha presentado debidamente el método científico de investigación de una manera acabada. Es menester entonces iniciar explayando estos conceptos básicos.

El método será el estudio del Caso y, de acuerdo a Yin (2.002), “El estudio del caso es una de las varias formas que posibilitan la realización de investigaciones en las ciencias sociales y se puede catalogar como una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentemente claras... el estudio del caso como una estrategia de investigación es un método que considera la lógica del diseño, las técnicas para la recolección de datos y los enfoques específicos para el análisis de datos.”

Yin (2.002), ha clasificado los diferentes tipos de estudios de casos en exploratorio, descriptivo y explicativo. El primero se utiliza cuando no se cuentan con suficientes bases teóricas como para la investigación por lo cual nuestro método no se corresponde a este tipo pues el marco teórico es robusto y pertinente. El último tampoco aplica ya que se utiliza para el estado del arte. Nuestro Estudio del Caso será de tipo Descriptivo.

La función de este investigador será describir el caso y a medida que avancemos en esta introducción se hará cada vez más clara la utilidad del método.

Robert Stake (2.010) hace otra clasificación de los estudios de casos según lo siguiente: Intrínsecos e Instrumentales. Intrínsecos son aquellos casos que interesan por sí mismos, el interés está en el caso. Stake dice, “A veces el caso nos viene dado, incluso nos vemos obligados a tomarlo como objeto de estudio... No nos interesa porque con su estudio aprendamos sobre otros casos o sobre un problema general sino porque necesitamos aprender algo sobre ese caso en particular. Tenemos un interés intrínseco en el caso.” Los instrumentales son aquellos en que se estudia el caso utilizándolo como instrumento para aprender algo que está fuera del caso. Sobre este tipo se podrían encontrar dos variedades. Un sólo estudio de caso instrumental para obtener un resultado fuera del caso y el estudio de varios casos a fin de obtener una generalización a la cual Stake llama estudio colectivo de casos (Yin los denomina múltiples). Se pueden considerar tres tipos en total. Intrínsecos, instrumentales simples (de un solo caso) y estudios colectivos de casos.

Está claro que el presente será un estudio Intrínseco. Tengo un interés especial por el caso TEN, requiero conocer a profundidad los procesos internos, los procedimientos, tengo curiosidad por el caso. Pero debo aclarar que en las investigaciones se presenta muchas veces la inexistencia de extremos absolutos y podremos ver que este concepto se repite en varias situaciones. Este caso no será absolutamente intrínseco pues espero aprender, estudiando el caso TEN, generalizaciones que sirvan en el futuro. Por lo anterior habrá algún componente instrumental simple. También, y es una expectativa, quizás el presente caso sirva para un estudio colectivo de casos que realice un avance en el estado del arte por algún otro investigador más experimentado.

3.1.1. El Constructivismo.

Como se ha expresado con anterioridad aquí será aplicada la metodología de Estudio del Caso y es trascendental especificar ahora que éste se apoya en la teoría constructivista, pero, ¿qué es el Constructivismo?

Según la R.A.E:

Nos entrega una definición de un movimiento artístico por lo que no ayuda a nuestra búsqueda.

Según Wikipedia:

En filosofía de la ciencia y epistemología se denomina constructivismo o constructivismo epistemológico a una corriente de pensamiento surgida hacia mediados del siglo XX, de la mano de investigadores de disciplinas muy diversas (psiquiatras, físicos, matemáticos, biólogos, psicólogos, sociólogos, lingüistas, etc.). Para el pensamiento constructivista, la realidad es una construcción en cierto grado «inventada» por quien la observa. Nunca se podrá llegar a conocer la realidad tal como es pues siempre, al conocer algo, ordenamos los datos obtenidos de la realidad (aunque sean percepciones básicas) en un marco teórico o mental. De tal modo, ese objeto o realidad que entendemos «literal» no es tal, no tenemos un «reflejo especular» de lo que está «ahí fuera de nosotros», sino algo que hemos construido con base en nuestras percepciones y datos empíricos. Así, la ciencia y el conocimiento en general ofrecen solamente una aproximación a la verdad, que queda fuera de nuestro alcance.

Gerald M. Edelman ilustra esta idea diciendo que «Cada acto de percepción es en cierto grado un acto de creación y cada acto de memoria es a cierto modo un acto de imaginación».

Una vez expuestos los conceptos anteriores se puede pasar a una explicación de esta concepción filosófica para que se comprenda mejor cual será el enfoque del investigador. No se pretende explicar una teoría, tan sólo que el lector sepa cómo se la ha asimilado. Si le dibuja al lector la imagen conceptual personal del Constructivismo éste seguirá con más claridad el camino que se ha de recorrer en la presente.

Se utiliza como fundamento a Robert Stake (Investigación con estudio de casos, 2.010) y en su desarrollo del tema para la descripción.

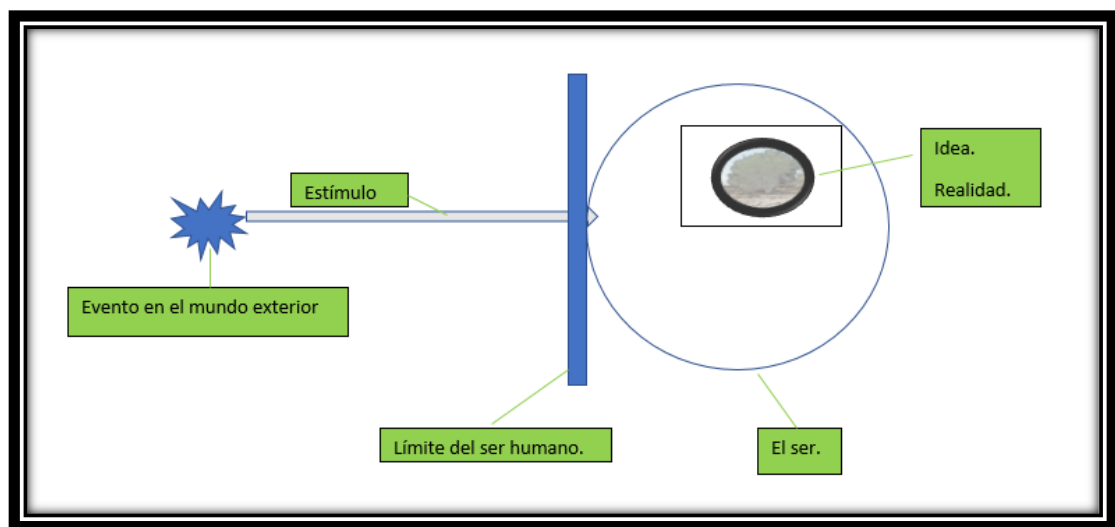


Figura 3.1. Esquema evento, estímulo, idea.
Elaboración propia.

Como puede apreciarse en la figura 3.1 existe un mundo exterior del cual no podemos saber nada de manera fehaciente. Un evento en este mundo generará un estímulo que es lo único de lo que podemos tener certeza y, estos estímulos, generan una imagen interior, idea.

La idea nos entrega a cada uno de nosotros un concepto de realidad.

De acuerdo con esto podríamos decir que a estímulos iguales deberíamos observar realidades iguales, sin embargo, sabemos que los cinco sentidos no son uniformes a todos. Habrá alguien con un sentido de la vista muy desarrollado y otro que padece de ceguera. Además de eso no siempre apreciamos algo desde el mismo ángulo. El dicho popular dice: Todo depende del cristal por el cual se mire. Un mismo evento se puede percibir de maneras distintas, aunque la sensibilidad de sus sentidos sea equivalente.

Con lo anterior estamos empezando a encaminarnos en los conceptos básicos de nuestra base epistemológica pero el mecanismo es más complicado en cuanto a la conformación de la idea.

En cada uno de nosotros existe, antes del evento y su estímulo correspondiente, una base de memoria. En ella radican generalizaciones y serán éstas quienes conformen la idea. Más adelante seré extensivo respecto al uso de este término, generalización, mas ahora nos conformaremos con la definición de la R.A.E.: 3. tr. "Abstraer lo que es común y esencial a muchas cosas, para formar un concepto general que las comprenda todas." Esta definición basta para comprender que el estímulo y su imagen serán sopesados con las generalizaciones que cada individuo

tenga en su memoria para obtener una idea más acabada, profunda y nítida lo cual dependerá del contenido y el estado de evolución de la memoria, ejemplo: El niño tendrá ideas menos profundas que un adulto y las imágenes surgidas en dos personas ante un perro blanco que los mira de frente serán muy distintas si uno jugaba con uno parecido en su infancia y al otro lo mordió uno similar en la misma etapa.

La estructura de las generalizaciones es muy extensa. Puedo mencionar que hay algunas que están en la parte cerebro llamado complejo reptiliano y pertenecen a un grupo que compartimos con los animales más primitivos (entre ellos los cocodrilos) como podrían ser los estímulos básicos que hacen al ciclo vital. También puedo mencionar otras más sutiles como aquellas que subyacen en lo que el psicólogo Carl Jung llamó inconsciente colectivo y que nos llevan a ideas que poseen contenidos psicológicos como, por ejemplo, un círculo con rayos que nos lleva a una imagen solar que incluyen ideas de poder, calor, prosperidad, etc. Podríamos decir que ambas anteriores mencionadas son comunes a grandes grupos humanos, sin embargo, con el devenir de distintas civilizaciones, algunos van cambiando su contenido original. Si analizamos la imagen de la media luna la cual, en primera instancia, sugiere que es común a la humanidad, resulta diferente si estamos en un país occidental o en el mundo musulmán, ya que, en esta parte del planeta, tiene un contenido más parecido a la cruz cristiana pues es parte de la espiritualidad. Entiendo que no es necesario extenderme en que las generalizaciones de cada individuo se irán diferenciando de las de los demás según su experiencia de vida y la agudeza de sus percepciones.

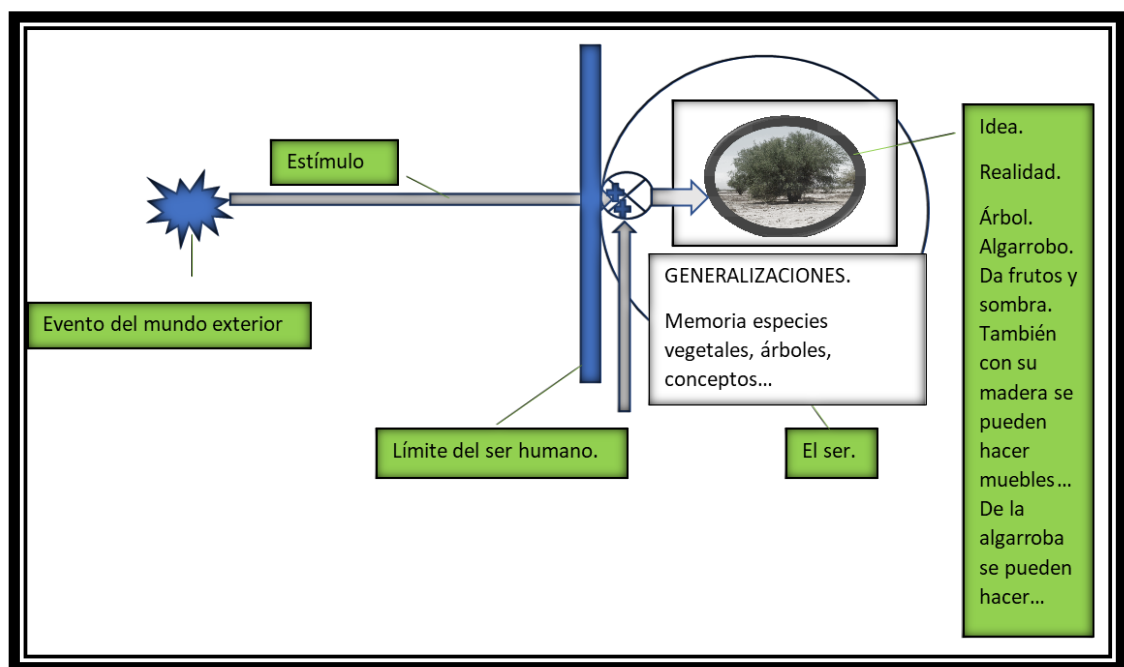


Figura 3.2. Esquema evento, estímulo, idea con la participación de las generalizaciones.

Elaboración propia.

Entonces, según el Constructivismo, cada persona construye su realidad y existen tres tipos de realidades:

- 1.- La realidad exterior de la cual no podemos saber su esencia.
- 2.- La realidad al estímulo simple.
- 3.- Un universo de interpretaciones integradas, nuestra realidad racional.

Claro está que 2 y 3 se funden una con la otra.

Sólo para culminar se menciona que se debe considerar que en la conformación de las generalizaciones colaboran aspectos físicos, emocionales, psicológicos y mentales ya que la mente trabaja sobre sí misma.

3.1.2. Generalizaciones, su concepto.

Ya se expuso más atrás la definición de la R.A.E. Por lo que ahora se complementa con algo de Wikipedia para ayudar a visualizar mejor el término: “Por ejemplo, animal es una generalización de ave porque toda ave es un animal, y hay animales que no son aves (perros, por ejemplo).”

En el concepto tradicional del razonamiento inductivo se consideraba que, comprobado un hecho particular, se encontraban razones para ir de éste a lo general (El pensamiento actual difiere un poco de esto). De este modo, cuando se aplica el término generalización, pero, sin seguir el Constructivismo, es posible pensar que el autor nos quiere expresar que posee una validez general para el universo, quizás con el poder del dogma. Por el contrario, en la presente obra, se utilizará el término generalización como un concepto que abarca los puntos comunes y esenciales a varias ideas, pero, para un sólo individuo sin importar si tiene coincidencia con las de pocos, muchos o ningún otro. Para un individuo en particular quien construye su propia realidad será una generalización. La coincidencia o no con otros observadores no le quita la característica de ser una generalización pues lo es para el individuo. Otro asunto es si las generalizaciones del individuo pueden ser validadas con y por otros. En el caso que una generalización del individuo pueda lograr la replicación de otros podríamos avanzar en el camino de considerarlas de validez universales, locales o zonales o de un ámbito (académico, político, etc.). También puede darse el caso de la no confirmación de los demás lo cual lleva a un proceso de modificación interna del concepto aceptado como realidad a fin de obtener uno replicable o, por lo menos, más replicable (esto suele darse en el aspecto psicológico del sujeto cuando una generalización incorporada durante la infancia a través de su relación con los padres no es confirmada por sus relaciones del mundo de adulto lo cual lo lleva a conflicto con los demás y el necesario reemplazo de la generalización. Cabe acotar que esto puede ser en ambos sentidos, positivo o negativo).

3.1.3. Generalizaciones, tipos.

El ser humano aprende de dos maneras básicas y principales. Por la explicación que nos entregan otras personas y por la experiencia. A través de la explicación nos son entregadas generalizaciones por otros mas, a través de la experiencia, las generalizaciones nos llegan de manera directa y cargadas de información adicional útil. Para ejemplificar la diferencia se sugiere al lector que piense en que tiene que consumir vitaminas y diré que el primer caso, la explicación, correspondería a la ingesta de pastillas y la segunda, la experiencia, al de frutas que contengan las vitaminas buscadas en cantidad suficiente para ser absorbidas y, además, incluyen fibras y otros elementos necesarios.

También hay un tercer factor de creación de generalizaciones que no podemos llamar aprendizaje pero que favorece al conocimiento el cual se produce por un proceso de deliberación interna. Según algunos autores hay un proceso involuntario de creación de generalizaciones donde la mente toma generalizaciones existentes y genera otras derivadas. Y está también la deliberación interna dirigida e intencional que ocurre cuando razonamos.

Por lo expresado tendremos:

- 1.- Generalizaciones explicadas.
- 2.- Generalizaciones empíricas (Stake llama a éstas naturistas).
- 3.- Generalizaciones por deliberación interna involuntaria.
- 4.- Generalizaciones por deliberación interna voluntaria.

3.1.4. ¿Cuantitativo o cualitativo?

Los autores afirman que el estudio del Caso ha de ser un método de investigación cualitativa mas, no se debe interpretar que se manejarán sólo variables cualitativas o que hay una oposición entre lo cualitativo y lo cuantitativo. Por lo contrario, ambos son complementarios.

Robert Stake (2.010) dice: “Esta distinción entre métodos cualitativos y cuantitativos es una cuestión de énfasis.” Siempre se han de utilizar variables de ambos tipos en cualquier estudio. Más adelante se podrán ver las encuestas de este estudio a las cuales se propone responder al encuestado variables cualitativas tales como: Califique de 1 a 5 según muy importante o poco importante... pero, será necesario también, incorporar datos de variables cuantitativas como podría ser el tiempo de respuesta a las fallas en las líneas o tantas otras. Stake continúa diciendo: “Hay que detenerse en tres diferencias importantes entre la investigación cualitativa y la cuantitativa: 1) la distinción entre explicación y comprensión como objeto de la investigación. 2) la distinción entre la función personal y la impersonal del investigador y 3) una distinción entre conocimiento descubierto y conocimiento construido. “

Parafraseando a Stake puedo decir que la diferencia entre ambos enfoques no está en la utilización de variables de un tipo u otro, sino que está en la búsqueda y

orientación de la investigación, la actitud durante el estudio y los resultados esperados. El investigador cualitativo buscará comprender el caso, no explicarlo; estará ahí, en el campo, durante el proceso y no pretenderá descubrir conocimiento, buscará construirlo. Sin desmedro de lo anterior deberá mantener la mente alerta y expectante a componentes de ambos enfoques durante todo el proceso. Esto lo llevará, en oportunidades, a encontrar explicaciones o relaciones causa efecto o a recoger datos y hacer una estadística y, por supuesto, a utilizar variables cuantificables. Stake llega a hablar de investigador cuantitativo del caso. Éste hará preguntas sobre cantidades, ¿cuántas veces ocurre tal cosa?, podrá tratarse de un caso explicativo, podrá considerarse que se descubrirá una verdad absoluta pero, difícilmente, el investigador logrará aislar el caso y manejar sus variables. Al principio del capítulo y como introducción se cita a Yin quien dice que el Método del Caso aplica cuando no está claro el límite del Caso y su entorno y que debe investigarse en el contexto de su vida real. Si el caso se pudiese aislar, ponerlo en un laboratorio y controlar sus variables sería otra la base epistemológica recomendada. Tarde o temprano deberá retornar a la investigación cualitativa y resumirse a, cuando explique, usarlo como un medio de comprender, a involucrarse en el caso, dice Stake (2010) “La función de la investigación no es trazar un mapa ni conquistar el mundo, sino la de ilustrar su contemplación” y a utilizar algo descubierto a fin de construir conocimientos. Ninguna utilización de herramientas cuantitativas invalidará que sea una investigación del tipo cualitativa si, finalmente, mantiene un enfoque dirigido a la interpretación y la comprensión del Caso, se compromete de manera personal con sus observaciones e interpretaciones y apunta a construir el conocimiento.

Por lo expuesto en este trabajo ése será el enfoque del investigador en el caso.

3.1.5. Asertos.

El autor de este trabajo de tesis ha sentado las bases expresadas en los puntos anteriores para que el lector pueda seguir con claridad su investigación. Aquí se arribará a conclusiones, se realizarán interpretaciones y, muy probablemente, se harán generalizaciones mas en ningún caso pretenderán ser verdades absolutas y universales. Se pretende entregar al lector la experiencia, vivencia, entrega total como investigador al observar y analizar a la empresa TEN en busca de un plan estratégico con el objeto de suscitar a través del estímulo de la lectura a que el lector obtenga sus propias generalizaciones.

Por lo mencionado en el párrafo anterior preferiré utilizar la palabra aserto para expresar aquellas generalizaciones a las que arribe.

Veamos ahora, señor lector, el significado de la palabra aserto.

Según la R.A.E.: Afirmación de la certeza de algo.

Según R. Stake: Generalización proposicional del investigador.

Dado que se escribe este capítulo antes de desarrollar toda la investigación no se puede saber ahora sí se realizarán algún aserto, pero, es la expectativa, poder generar algunos que sean de utilidad a los lectores o a futuros investigadores de casos colectivos. Y se deberá comprender que cada aserto de esta obra, si los hubiera, será la afirmación del investigador de una certeza en un concepto general a modo de proposición.

3.2. Etapas de la investigación.

La metodología de investigación, siguiendo a Alvarado y éste a Yin puede apreciarse en la figura 3.3. Los dos primeros pasos, el Planteamiento científico y el Marco Referencial, han sido abordados en los capítulos I y II. Estudio empírico: Metodología del Caso, el tercer paso según la figura citada, es tratado en el presente capítulo y en el capítulo IV. Y los dos últimos pasos, Entregable y Conclusiones, serán tratados en los capítulos V y VI respectivamente.

De acuerdo con lo aclarado en el párrafo anterior estamos abordando el estudio empírico y, más específicamente, la metodología del caso.



Figura 3.3. Etapas de la investigación.
(Alvarado, 2016).

3.3. Fases en que se compone la metodología del caso.

De acuerdo con la figura 3.4 la metodología del caso está formada por tres partes:

- a) Definición y diseño de la Investigación empírica.
- b) Preparación, recolección y análisis de la evidencia.
- c) Análisis y conclusión del estudio.

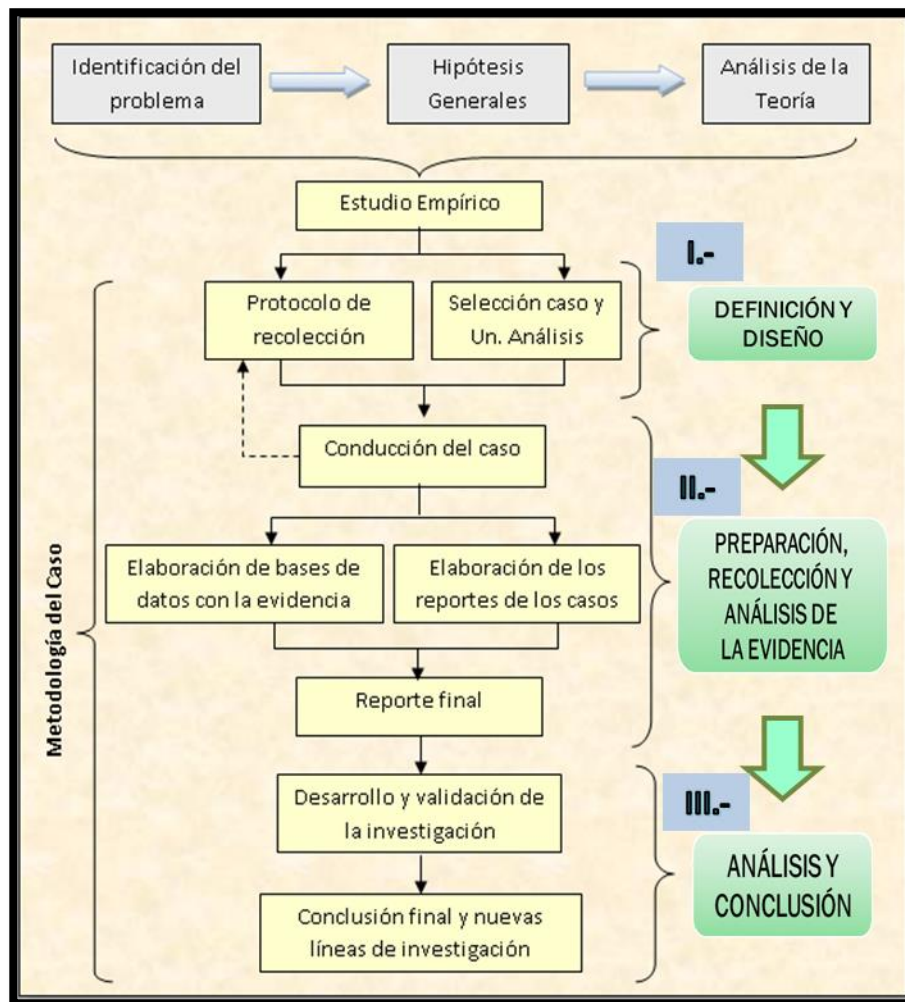


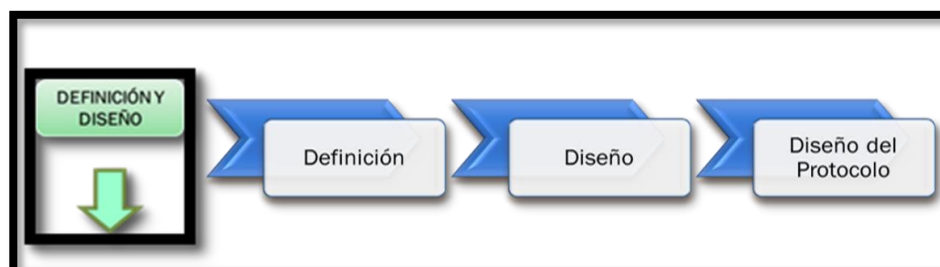
Figura 3.4. Metodología del caso. Fases en que se compone la metodología del caso.

(Alvarado, 2.016).

En las siguientes secciones se desarrollarán y explicarán cada una de estas fases aplicadas al proyecto de investigación, las cuales desarrollan una serie de

recomendaciones y procedimientos de modo que se pueda realizar adecuadamente el estudio del caso.

3.4. Definición y diseño de la investigación.



Esta sección, 3.4., abarca la definición y diseño general de la investigación. En cuanto al protocolo del caso será tratado íntegramente en punto 3.5 para mejor comprensión del lector.

3.4.1. Definición del caso.

“Diseño de un Plan Estratégico 2018 – 2023 de la empresa: Transmisora Eléctrica del Norte.”

El presente consiste en investigar, utilizando la metodología del caso y el marco referencial definido en el capítulo II, la empresa Transmisora Eléctrica del Norte en su entorno, capital humano, procesos, clientes, proveedores, activos y pasivos tanto tangibles como intangibles; actividades, capacidades, competencias y relaciones esenciales; expectativas del personal, de los directivos, cultura, etc., con el objetivo final de entregar un documento consistente en el Plan estratégico a cinco años incluyendo una propuesta de bases empresariales.

3.4.2. Diseño de la investigación.

3.4.2.1. Componentes del diseño de la investigación.

De acuerdo con Yin (2.002), para los estudios de caso, cinco componentes de

un diseño de investigación son especialmente importantes:

1. Las preguntas del estudio.
2. Las proposiciones teóricas.
3. Las unidades de análisis.
4. Los datos relacionados a las proposiciones.
5. Los criterios para interpretar los resultados de la investigación.

3.4.2.1.1. Las preguntas del Estudio.

Se refiere al planteamiento de las preguntas o problemas de investigación. La estrategia del estudio del caso es apropiada para las preguntas del tipo “¿Cómo?” y “¿Por qué?”

Las preguntas o problemas de investigación, planteados al inicio de este proyecto, fueron las siguientes:

Pregunta General de la Investigación.

¿Cómo hemos de realizar un Plan Estratégico preliminar para el período 2018 al 2023 para una empresa que aún no comienza sus operaciones a fin de potenciar las posibilidades de obtener ventajas competitivas sostenibles desde el inicio?

Preguntas Específicas de la Investigación:

1. *¿Cómo definir Visión, Valores y Misión de la empresa?*
2. *¿Cómo realizar al análisis y la formulación estratégicas?*
3. *¿Cómo será la mejor manera de gestionar el conocimiento y el capital intelectual?*
4. *¿Cómo llegar a la propuesta del B.S.C. y del Mapa Estratégico?*

3.4.2.1.2 Las Proposiciones Teóricas.

En este segundo componente cada proposición dirige su atención hacia algo que debería ser examinado dentro del alcance del estudio. Yin (2002) indica que el investigador se debe esforzar para indicar algunas proposiciones que lo lleven en una dirección correcta. Bajo este contexto las proposiciones de esta investigación provienen de las siguientes fuentes:

- De las hipótesis generales de la Investigación, y
- Desde el marco teórico desarrollado determinando los Factores de Análisis.

En coherencia con la revisión bibliográfica y en función a las preguntas de

investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis de Primer Grado

- Hipótesis 1: Aplicando el Modelo de Análisis y Formulación Estratégica, el cual condensa teorías y modelos de gestión estratégica que se han desarrollado con óptimos resultados en las últimas décadas, se podrá formular un plan estratégico con miras a alcanzar Ventajas Competitivas Sostenibles a mediano y largo plazo.

- Hipótesis 2: Aplicando las teorías de Gestión Estratégica, Estructural, de Recursos y Capacidades, del Conocimiento basados en desarrollos de Ikujiro Nonaka y los aportes sobre el Capital Intelectual de Edvisson y Malone y del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton se pueden trazar los fundamentos para la implementación de las bases empresariales, la gestión del conocimiento, del capital intelectual, un Mapa estratégico y un B.S.C preliminares que posibilitarán contar a corto plazo con personal comprometido y enfocado a los objetivos generales, con capacidad de crear valor a la organización, pudiendo producir una mejora continua que podrían llevar a obtener ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo.

Hipótesis de Segundo Grado.

- Si se generan las Bases Empresariales, un listado de políticas necesarias; se aplica el Modelo de Análisis y Formulación Estratégica y se trazan los ejes para la implementación de la gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual, un B.S.C. y un Mapa estratégico, en estado de preliminares para la empresa TEN, ésta mejorará las condiciones para lograr ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo contando con personal enfocado y comprometido con los objetivos capaz de crear valor a la organización y de manera sostenida.

Acorde al análisis del marco teórico se plantean las siguientes proposiciones teóricas y asociado a ellas se definen los factores de análisis, las cuales están

definidas en la siguiente tabla.

PROPOSICIONES.	FACTORES DE ANÁLISIS.
1. Para realizar el análisis estratégico, primeramente, se deben definir las bases empresariales.	1.1 Bases empresariales. Visión, Valores, Misión, Políticas.
2. Para realizar el análisis estratégico se deben hacer el análisis externo y el Interno.	2.1 Análisis externo. Entorno (económico, social, político y tecnológico). Sector (Grupos estratégicos, Cinco fuerzas competitivas, Cadena de Valor del Sector). Mercado. Y obtener Factores claves de éxito. 2.2 Análisis interno. Actividades Esenciales. Capacidades Esenciales. Competencias Esenciales. Relaciones Esenciales. Pasivos y Activos Esenciales.
3. El análisis VRIO, el FODA y el Análisis del Benchmarking son herramientas fundamentales para iniciar la formulación estratégica.	3.1 VRIO General y Específico. Objetivos 3.2 FODA. Oportunidades y Amenazas. Objetivos. 3.3 Benchmarking. Productos, Actividades, Capacidades, Competencias, Relaciones, Activos, Pasivos. Todos Esenciales. Fortalezas. Debilidades, Inteligencia Competitiva, Key Peoples, I+D+i. Objetivos.
4. El proceso de implementación estratégica se pone en práctica mediante el Cuadro de Mando Integral, el Mapa Estratégico y el Control de los Objetivos estratégicos.	4.1 Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual. 4.2 Balanced Scorecard. Mapa Estratégico. Objetivos estratégicos y KPI's.

Tabla 3.1. “Proposiciones Teóricas y sus Factores de Análisis”
(Adaptado (Alvarado, 2.016)).

3.4.2.1.3. Las Unidades de Análisis.

De acuerdo con Yin (2.002) este tercer componente es un problema que ha tenido atormentado a muchos investigadores en el comienzo de un estudio de casos y está relacionado con el problema fundamental de definir cuál es el “caso” (unidad de análisis para nosotros). Se debería reunir información acerca de cada individuo relevante, y así, varios de tales individuos o “casos” podría ser incluido en un múltiple estudio del caso.

Nuestro caso es del tipo acoplado, un solo caso con varias unidades de análisis. Éstas serán:

- Unidad de análisis N° 1: Gerente General de TEN y sus asesores.

- Unidad de análisis N° 2: Gerente de Construcción de TEN y sus asesores.
- Unidad de análisis N° 3: Gerente de Desarrollo de Negocios de Engie.
- Unidad de análisis N° 4: Gerente de operaciones de TEN.
- Unidad de análisis N° 5: Jefe de Mantenimiento P. y C. de TEN.
- Unidad de análisis N° 6: Asesor de TEN. Exgerente de Construcción.
- Unidad de análisis N° 7: Jefe de Mantenimiento de Líneas de TEN.
- Unidad de análisis N° 8: Se compone de tres Especialistas de Mantenimiento de TEN.
- Unidad de análisis N° 9: Subgerente de Mantenimiento de TEN.
- Unidad de análisis N° 10: Gerente de Control de Proyecto de Engie.
- Unidad de análisis N° 11: Director de proyecto de TEN.

La última unidad de análisis no es exactamente una unidad de análisis. Es un observador del caso alternativo al cual llamaré Segundo observador. Emitirá observaciones sobre el ambiente externo y sobre el interno.

Unidad de análisis N° 12: Dado que participaré vertiendo mis opiniones tanto de observador e investigador, como también parte integrante del equipo TEN se me podría considerar como la unidad de análisis N° 12 aunque esto no sea estrictamente así.

3.4.2.1.4. Los datos relacionados a las proposiciones.

Yin (2.002), indica que debe haber un acercamiento en la relación de los datos a las proposiciones para el estudio de casos por medio de la cual varios elementos de información, provenientes de un mismo caso, pueden ser relacionados a algunas proposiciones teóricas.

Por este motivo cada pregunta de entrevistas y encuestas, así como la recolección de datos en revistas e internet como las observaciones estarán siempre relacionadas a las proposiciones.

3.4.2.1.5. Los criterios para interpretar los resultados de la investigación.

“De acuerdo con Yin (2.002) se espera que a partir de la evidencia empírica surjan diversas proposiciones antagónicas, las que posteriormente deberán ser analizadas bajo un contexto teórico adecuado. Tales proposiciones antagónicas surgirán de una manera relativamente fácil al contrastar los diferentes casos.”, de Alvarado (2.016). Dado que el presente será un solo caso se debe considerar la posibilidad de que surjan asertos diferentes de las distintas unidades de análisis.

Stake (2.010) cita a Fred Erickson como un autor muy respetado en estudios cualitativos y menciona que según este autor la característica más distintiva de la indagación cualitativa es el énfasis en la interpretación. Luego Stake continúa: “la

función del investigador cualitativo en el proceso de recogida de datos es mantener una interpretación fundamentada. Los investigadores sacan sus interpretaciones de sus observaciones y de otros datos y que Erickson llamó asertos, una forma de generalización. Sabiendo que existen otras interpretaciones además de las de los investigadores, el buen investigador presenta una o más de esas otras...”

En el presente trabajo de tesis se han de realizar observaciones de manera de fundar las interpretaciones en las teorías expuestas en el marco teórico. Se contrastarán los datos recogidos en las entrevistas y en las encuestas para obtener su confirmación o alguna de las opciones que proponen los métodos ante interpretaciones diferentes. También se contrastarán los datos recogidos con observaciones del investigador del caso y éstas con las de un observador secundario y finalmente los resultados serán contrastados con las interpretaciones (recordar que nos apoyamos en la teoría constructivista) de un revisor clave.

Los últimos puntos a considerar, de extrema relevancia a la hora de interpretar los resultados, es verificar que se haya seguido la cadena de evidencia y que la descripción, comprensión e interpretación se hayan volcado lo más clara, sencilla y comprensiblemente posible en la relación de reportes (o el reporte, según se haya diseñado) de caso.

3.4.2.2. Selección del tipo de Caso: Único acoplado con múltiples unidades de análisis e intrínseco.

Denominación: “Diseño de un Plan Estratégico 2018 – 2023 de la empresa: Transmisora Eléctrica del Norte.”

Una primera distinción en el diseño de estudios de casos es entre los únicos y los múltiples casos. Esto implica la necesidad de una decisión, que es anterior a cualquier recolección de datos, sobre si un estudio de caso único o de casos múltiples está utilizándose para guiar las preguntas de la investigación. De acuerdo a Yin (2.002) los estudios del caso únicos son apropiados bajo las siguientes circunstancias:

- ✓ Cuando el caso representa un “caso crítico” para probar una bien formulada teoría.
- ✓ Cuando el caso representa un “caso extremo” o un “caso único”.
- ✓ Cuando el caso representa a un “caso representativo o típico”. Aquí el objetivo es capturar las circunstancias y condiciones de una situación diaria o común.
- ✓ Cuando el caso es un “caso revelador”. Esta situación ocurre cuando un investigador tiene la oportunidad de observar y analizar un fenómeno previamente inaccesible a la investigación científica.
- ✓ Cuando el caso es un “Caso longitudinal”, es decir, estudiar el mismo caso único en dos o más puntos diferentes en el tiempo. La teoría de interés podría probablemente especificar como ciertas condiciones cambian con el tiempo.

Un paso mayor en el diseño y la conducción de un caso único es la definición de las unidades de análisis (o el caso en sí mismo). Una definición operacional es

necesaria y algunas precauciones deberían ser tomadas, antes de un compromiso total para que todo el estudio del caso sea realizado, para asegurar que el caso en estudio es relevante para los problemas y preguntas de interés. (Yin, 2.002)

Dentro de un caso único también pueden estar incorporadas varias unidades de análisis, así será un más complejo –o integrado- diseño. Las unidades pueden ofrecer añadir significativas oportunidades para un análisis extensivo, ampliando la visión en los casos únicos.

Como ya se expresara más atrás, y siguiendo a Stake, el caso único también puede corresponder a dos categorías, intrínseco o extrínseco. El caso TEN viene dado por las circunstancias. Siendo aspirante al grado de Magister en Dirección Integral de Proyectos en la Universidad Católica del norte y debiendo desarrollar una tesis debí elegir el área de investigación y el caso. En ese momento especial la empresa para la cual trabajo, TEN, no contaba con plan estratégico por razones obvias, estaba en la etapa de proyecto. Las teorías incorporadas de análisis, formulación e implementación estratégicas habían provocado un gran impacto en mi persona ya que mi amplia experiencia profesional se limitaba al desarrollo de proyectos. Mi interés en TEN y en su caso es personal. Me interesa por sí mismo y por el aprendizaje que por medio de la explicación (clases del profesor Alvarado y lectura de teorías) y por la experiencia en el desarrollo de la tesis alcanzaría. Analicé otras posibilidades, pero, arribé a la conclusión que era mejor concentrarme en un solo caso.

Por todo lo expuesto en los párrafos anteriores, tenemos un solo Caso Único Acoplado, Intrínseco y con diferentes Unidades de Análisis.

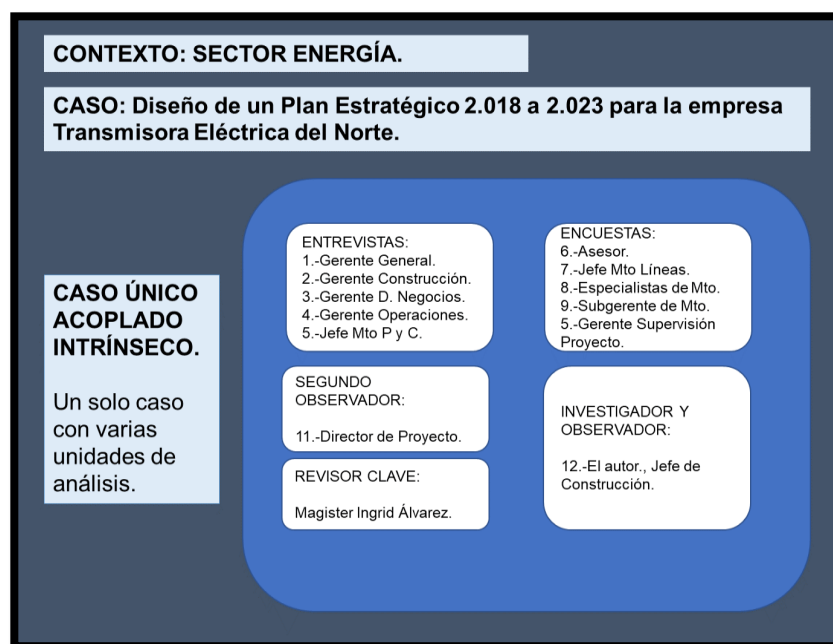


Figura 3.5: “Caso Acoplado”
(Elaboración propia a partir de Yin, 2.002).

3.4.2.3. El desarrollo de la Teoría en el Diseño de la investigación.

Toda recolección de datos debe ser realizada luego de haber desmenuzado el marco teórico. Para la presente investigación se cuenta con un marco teórico robusto y pertinente y una bibliografía sólida en la que el autor ya ha profundizado a fin de realizar un diseño ajustado a las necesidades del caso.

Según Yin (2.002, citado por Alvarado) “En el método del caso el no tener lo suficientemente desarrollado el análisis teórico podría ser un gran error, ya que entre otras consideraciones, la búsqueda de contactos relevantes depende de un entendimiento teórico de lo que esta siendo estudiado.”

Se tuvo muy en cuenta las recomendaciones de citadas antes de proceder al diseño.

Debido a que se trata de un caso intrínseco (el caso TEN y su plan estratégico) y descriptivo y, por lo tanto, el interés estará centrado en el caso mismo y en la descripción, los asertos podrán ser o no, dependiendo de los resultados, utilizados en un estudio de casos múltiples o colectivos como contrastación de la teoría, pero, basta un sólo caso para poder realizar la generalización analítica. Para lo anterior se tendrá siempre presente el marco conceptual dado a la palabra generalización más atrás.

Según Alvarado citando a Yin menciona que las generalizaciones analíticas surgidas, en base a una teoría utilizada a modo de plantilla del estudio del caso, podrán reforzar la teoría en la medida que se produzcan repeticiones o replicaciones. Es expectativa del autor de la tesis que las interpretaciones a las cuales arribe aquí sirvan para contrastación de las teorías en algún estudio futuro de casos múltiples (o colectivos) mas no habrá de esperarse que ése sea un resultado obligatorio en el presente estudio. Aquí interesa el caso TEN y su plan estratégico, surgirán asertos, posiblemente, de importancia y se utilizará el marco teórico ya descrito como plantilla para arribar a asertos (generalizaciones proposicionales) que tendrán utilidad en sí mismas y para el caso gracias al apoyo de las teorías utilizadas.

3.4.2.4. Criterios para Juzgar la Calidad del Diseño de la Investigación.

De acuerdo a Yin (2003), cuatro pruebas han sido comúnmente usadas para establecer la calidad de algunas investigaciones sociales empíricas, dentro de ellas se incluye el estudio de casos. En la siguiente tabla se muestran las pruebas a que se someterá la presente investigación. (Yin, 2.002).

Prueba	Táctica del Estudio del Caso	Fase de la Investigación en que la táctica ocurre.
Validez	Uso de múltiples fuentes de evidencia	Recolección de datos

Prueba	Táctica del Estudio del Caso	Fase de la Investigación en que la táctica ocurre.
de la Construcción	Establecer cadenas de evidencia Tener informadores claves que revisen el borrador del reporte del estudio del caso	Recolección de datos Composición
Validez Interna	Hacer una construcción de explicaciones	Análisis de datos
Validez Externa	Usar la teoría en estudios de un caso	Diseño de la investigación
Fiabilidad	Usar un protocolo en el estudio del caso Desarrollar una base de datos del estudio del caso	Recolección de datos Recolección de datos

Tabla 3.2: “Tácticas del Estudio del caso para las Cuatro Pruebas de Diseño Aplicadas en la Investigación” (Fuente: Adaptado desde Cosmos Corporations). (Alvarado, 2.016).

3.4.2.4.1 Validez de la construcción.

Se utilizarán en la presente investigación, las tres tácticas recomendadas para la validez de la construcción:

- a) La utilización de múltiples fuentes de evidencia. Se contará con once unidades de análisis y el autor quien, como fuente principal de evidencia, será Observador del Caso y presentará sus observaciones. Se recurrirá a periódicos, libros, papers, informes internos, etc. Una gran cantidad de documentación de apoyo.
- b) Se verificará el cumplimiento de la cadena de evidencia para el caso.
- c) Se cuenta con un profesor universitario, Magister, y que su tesis de maestría la obtuvo con una propuesta de plan estratégico como revisor clave.

3.4.2.4.2 Validez Interna.

Siguiendo a Alvarado (apuntes de clases Megip versión 12, año 2.016) quien dice: “La validez interna es sólo concerniente a los estudios del caso explicativos o causales, en los que un investigador está intentando determinar si un evento x conduce a un evento y...” considero que no aplican los métodos tales como: Comparación de modelos o explicaciones rivales propuestos, ni los otros propuestos.

Sin desmedro de lo expuesto en el párrafo anterior todo investigador sabe que difícilmente exista el método, la estrategia, la táctica en estado de pureza tal como las presentan las teorías. Generalmente se trata de una cuestión de proporciones, énfasis o porcentajes. Se pretende decir con esto que, aunque éste sea un caso descriptivo y no busquemos explicar la teoría o encontrar relaciones causa efecto, es muy probable que durante el proceso surjan modelos. Los mismos se suelen presentar en un caso del tipo descriptivo de una manera difusa. Podríamos decir que el modelo aparece

como una caja negra en la cual entran elementos, objetos o ideas y salen otros elementos, objetos o ideas. Y que estas cajas negras se pueden combinar con otras dando modelos más complejos que el investigador utilizará como fundamentos de sus interpretaciones. Por ejemplo, aquí ya he afirmado en el segundo capítulo que, un aumento del P.B.I., traería como consecuencia un aumento de la demanda de energía eléctrica y que esto aumentará las posibilidades de TEN de ampliar su espacio dedicándose a la compra y desarrollo de más líneas de alta tensión, con su operación y mantenimiento. No deja de ser, éste, un modelo que de manera difusa ha sido planteado por el autor como un aserto.

Por todo lo mencionado se intentará descubrir estos modelos o explicaciones formuladas como asertos, buscar alternativas a estos (pueden ser presentadas por otra unidad de análisis o surgidas del estudio) y realizar comparaciones o revisarlas aplicando la lógica. Y en general se revisará la coherencia y lógica del estudio.

3.4.2.4.3. Validez externa.

Se usará la teoría de estudios de casos según lo establecido en la tabla indicada por Yin (Tabla 3.2), mas, como ya se ha expresado anteriormente, y varias veces, el presente es un estudio intrínseco de caso y que lo que interesa es el caso TEN y su plan estratégico 2.018 a 2.023. Excede los límites del presente trabajo obtener una validación de resultados al exterior ya que se cierne a sí mismo. Se trata de un solo caso y del tipo acoplado. Durante el proceso del estudio del caso, y dado que esto es una tesis dentro del ámbito académico de la Universidad Católica del Norte, el profesor guía, el Doctor Luis Alvarado Acuña y, posiblemente, un revisor clave también externo a la misma, podrán, basándose en su experiencia y conocimiento de casos similares validar los asertos y de este modo reforzar las teorías o inferir desarrollos de mejoras, correcciones, extensiones o excepciones a éstas pero no surgirán del investigador.

Presentaré mis asertos, surgidos de la investigación basada en datos de entrevistas, encuestas a personas altamente calificadas y cualificadas, como también de revistas y páginas de interés serias y reconocidas en el medio y apoyándome en el mayor conocimiento posible de las teorías pero, estos, deberán salir para que su validez pueda ser probada por especialistas externos al proceso de investigación aquí realizada.

Por lo anterior, la validez externa se apoyará exclusivamente, tal como sugiere Yin en la tabla 3.2. en la utilización cuidadosa de la metodología del caso.

3.4.2.4.4 Fiabilidad.

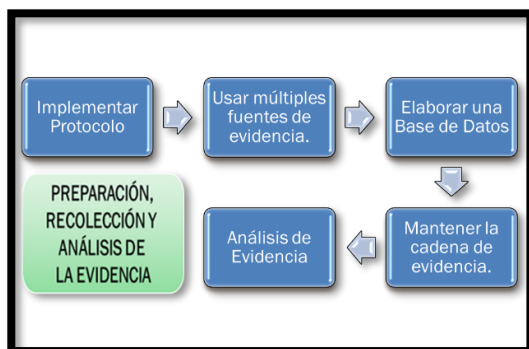
La fiabilidad está asegurada. El modelo utilizado en la investigación ya ha sido probado y el investigador de la presente seguirá acabadamente los procedimientos utilizados por lo establecido en el Modelo de análisis y formulación estratégica y en las

teorías que éste se basa. No se propondrán innovaciones ni surgirán ideas creativas al respecto. Será asegurado el seguimiento, lo más fielmente posible, de lo indicado para el estudio a fin de no entorpecer la validez de los resultados. Es posible que en un futuro se pueda proponer alguna mejora a la teoría y realizar un progreso en el estado del arte. Pero intentar esto, ahora, podría ser perjudicial en lugar de resultar una mejora. La fiabilidad será garantizada con el apego a lo ya probado por investigadores anteriores y con mayores conocimientos.

3.4.2.5. Replicación teórica o literal.

No podremos verificar que TEN alcance las ventajas competitivas sostenibles a largo plazo antes de presentar la tesis pues habría que esperar el tiempo necesario para realizar las observaciones comprobatorias lo cual excede largamente lo posible. Aquí será aceptable proponerse verificar que mediante la aplicación del marco teórico y referencial se pueden formular las bases empresariales y el plan estratégico 2.018 a 2.023 para la empresa TEN. Por lo expuesto no será posible, dentro del alcance del presente trabajo, realizar replicación teórica o literal con otros casos. Pero sí lo será, al realizar la síntesis de unidades de análisis cruzadas, apreciar las replications de teorías y resultados o de teorías que expliquen resultados divergentes que darán como resultado ideas que se irán robusteciendo a medida que avance la investigación.

3.5. Preparación, recolección y análisis de evidencia (diseño).



Se impone aquí aclarar al lector que aún no se ha finalizado la fase de diseño básico pues está pendiente el diseño del protocolo del caso, sin embargo, este investigador, ha decidido presentar lo atinente al protocolo del caso de una sola vez y agrupado en el punto 3.5.1.

El diseño del protocolo final incluye una la etapa de prueba, el desarrollo de un caso piloto. Caso piloto que en el nuestro de tipo único debería llamarse indagación piloto a una de las unidades de análisis. Al realizar este paso, se realiza un trabajo de campo y, en ese instante, se ha pasado a la implementación del protocolo el cual pertenece ya a la fase de preparación,

recolección y análisis de evidencia. No me pareció práctico dividir lo atinente al protocolo del caso entre las dos fases y creo que es mejor hacerlo de manera compacta.

Hecha la aclaración se procede ahora a tratar el protocolo del caso.

3.5.1. Diseño e implementación del protocolo del caso.

En el desarrollo de cada uno de los estudios empíricos se tomará una actitud totalmente positiva ante cualquier cambio que sea aconsejable para el mejor desarrollo del estudio, ya sea a nivel de los instrumentos de evaluación, tales como las entrevistas y las encuestas a las diversas unidades de análisis.

Stake (2.010) menciona: “Todos los investigadores tienen un gran privilegio y una gran obligación: el privilegio de atender aquello que consideran digno de atención, y la obligación de sacar conclusiones de aquellas opciones que son significativas para colegas y clientes... lo del investigador cualitativo es la experiencia de saber lo que conduce a una comprensión significativa, de reconocer las buenas fuentes de datos y la de comprobar la veracidad de lo que ve y la solidez de sus interpretaciones”.

3.5.1.1. Adiestramiento y preparación para un específico estudio del caso.

Todo el desarrollo de la investigación y el trabajo de campo serán realizados por el propio investigador, por lo que se considerarán cada una de las recomendaciones dadas por Robert Yin (2.002) en lo referente a las habilidades deseadas y en el adiestramiento y preparación para el desarrollo de la presente investigación. Especial importancia tiene la elaboración del protocolo del estudio del caso ya que es una gran ayuda para el buen desarrollo del estudio. Se ha estudiado profundamente todas las condiciones del caso por lo cual se considera que se posee una preparación especial para investigar este caso.

3.5.1.2. Desarrollo del caso piloto.

En esta investigación el desarrollo del caso piloto tiene como objetivo refinar el plan de recolección de datos y los procedimientos relacionados al desarrollo de las entrevistas y encuestas, así como la utilización del lenguaje, comprensión de los conceptos y pertinencia de las preguntas.

Para el momento redacción del capítulo ya se han redactado las preguntas (entrevistas y encuestas) y presentado a un asesor del Gerente general como caso piloto y, luego de una entrevista enfocada sólo a la calidad del trabajo preliminar, se considera que ya se posee el suficiente y necesario conjunto de observaciones como para tener el enfoque definitivo el cual se plasma en el protocolo presentado en el acápite 3.5.1.5.

3.5.1.3. Principios de la recolección de evidencia.

En la presente investigación se ha planteado seguir cada uno de los principios de la recolección de datos propuestos por Yin (2.002) quien indica que estos principios son relevantes en todas las fuentes y, cuando son utilizados apropiadamente, pueden ayudar a tratar con los problemas de establecer la validez de la construcción y para la fiabilidad de la evidencia del estudio del caso. A continuación, se detallarán cómo se aplicarán estos principios.

3.5.1.3.1. Uso de fuentes múltiples de evidencia.

Se utilizará múltiples fuentes. Observaciones del investigador, las de un observador alternativo, diez unidades de análisis principales y la número ocho compuesta de tres individuos para entrevistas y encuestas. También datos e información del medio. Periódicos, revistas, datos internos, etc.

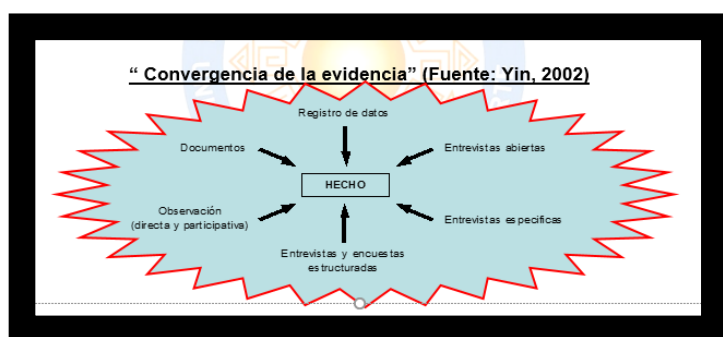


Figura 3.6. “Convergencia de la evidencia en la Investigación”.
(Alvarado, 2.016).

FUENTE EVIDENCIA	DE DESARROLLO.
Observaciones directas.	Realizadas por el investigador.
Observaciones indirectas.	Observador alternativo.
Entrevistas.	A las unidades de análisis.
Encuestas.	A las unidades de análisis.
Revistas.	De reputación del medio y de información confiable.
Páginas de internet.	Diversas páginas de buena reputación.
Documentos.	Políticas, planes, etc. de TEN en la medida que se desarrollen.

3.5.1.3.2. Crear una base de datos del estudio del caso.

Se desarrollará una base de datos de toda la evidencia empírica entre los cuales destacarán los siguientes:

- Resumen de observaciones del investigador.
- Resumen de observaciones del observador alternativo.
- Resumen de las respuestas entregadas por cada una de las entrevistas.
- Resumen de las respuestas entregadas por cada una de las encuestas.
- Resumen de los comentarios del revisor clave.
- Cualquier otro tipo de evidencia será registrada en una base de datos.

3.5.1.3.3. Mantener una cadena de la evidencia.

Se mantendrá una lógica en cada tema desarrollado manteniendo coherencia la que irá desde las preguntas de investigación hasta los reportes parciales y el reporte final; pasando por las hipótesis, las proposiciones y los factores de análisis.

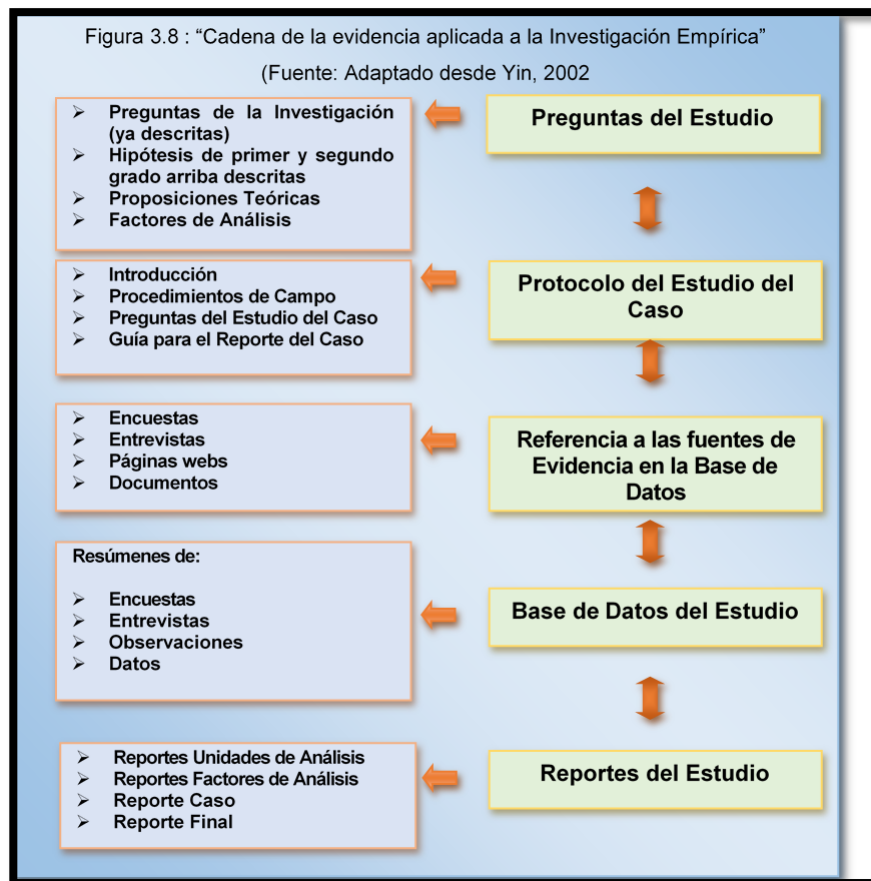


Figura 3.7. Cadena de evidencia.
(Yin, 2.002).

3.5.1.4. Evidencias a utilizar.

La principal fuente de evidencia serán las observaciones del investigador. Éstas serán respaldadas por las de un observador de apoyo. Pero con igual fuerza de las primeras, las entrevistas y a las encuestas desarrolladas, ya que serán realizadas a personal de la empresa altamente cualificados y con experiencia, representarán las fuentes principales. No obstante, también se utilizará abundante documentación facilitada por las diversas entidades. Todos estos elementos configuran la base de la investigación empírica, no obstante, también se podría mencionar la utilización de diversas bases de datos, páginas web u otros documentos emergentes. A continuación, se detallarán cada una de estas fuentes de evidencias y el rol que cumplirán en la investigación.

3.5.1.4.1. Documentación.

Serán consultadas todas las fuentes de información sólidas y referidas al tema como papers, tesis, revistas, páginas de internet, etc. En la medida que la Organización genere información, ésta será consultada. Me refiero a planes, políticas, normas internas, etc.

3.5.1.4.2. Registros de datos.

Al igual que en el acápite anterior serán recogidos los datos pertinentes para el desarrollo de la presente. Referido al análisis externo se actualizarán los datos como índices del mercado; valores de tasas, dólar, precios del cobre y del kilowatt hora, etc. También datos estadísticos que ayuden a la comprensión del Caso. Desde el punto de vista interno serán recolectados aquellos datos que vayan surgiendo a medida que TEN se acerque al inicio las operaciones y que sean relevantes para el caso.

3.5.1.4.3. Entrevistas.

La investigación contempla la realización de entrevistas basado en un modelo especial. A fin de no agotar la paciencia de los entrevistados se proyecta una serie de entrevistas con objeto de seccionar las mismas en partes mejor manejables.

Cada uno de estos estudios de campo será detallado en el “Protocolo del caso”, para su realización se ha tenido en cuenta las recomendaciones propuestas por Yin (2.002).

3.5.1.4.4. Encuestas.

Estas se proyectan trabajar de igual modo descrito en el acápite anterior. La diferencia está en que, en las primeras, casi en su totalidad, las preguntas serán abiertas y por ese motivo serán algo más extensas. Para las encuestas la unidad deberá remitirse a responder preguntas cerradas.

3.5.1.5. El protocolo de estudio del caso.

En la presente investigación se confeccionará un protocolo con el objetivo de trazar un nexo entre las preguntas del caso, las proposiciones y los datos, todo esto, a fin de aumentar la fiabilidad de la investigación y para poder guiar al investigador durante el proceso de recolección de datos. El protocolo estará conformado por cuatro elementos principales, estos son: Introducción del estudio del caso, Procedimientos de campo, Preguntas del estudio y Guía para el reporte del caso. En la figura siguiente se pueden observar estos elementos y sus secciones.

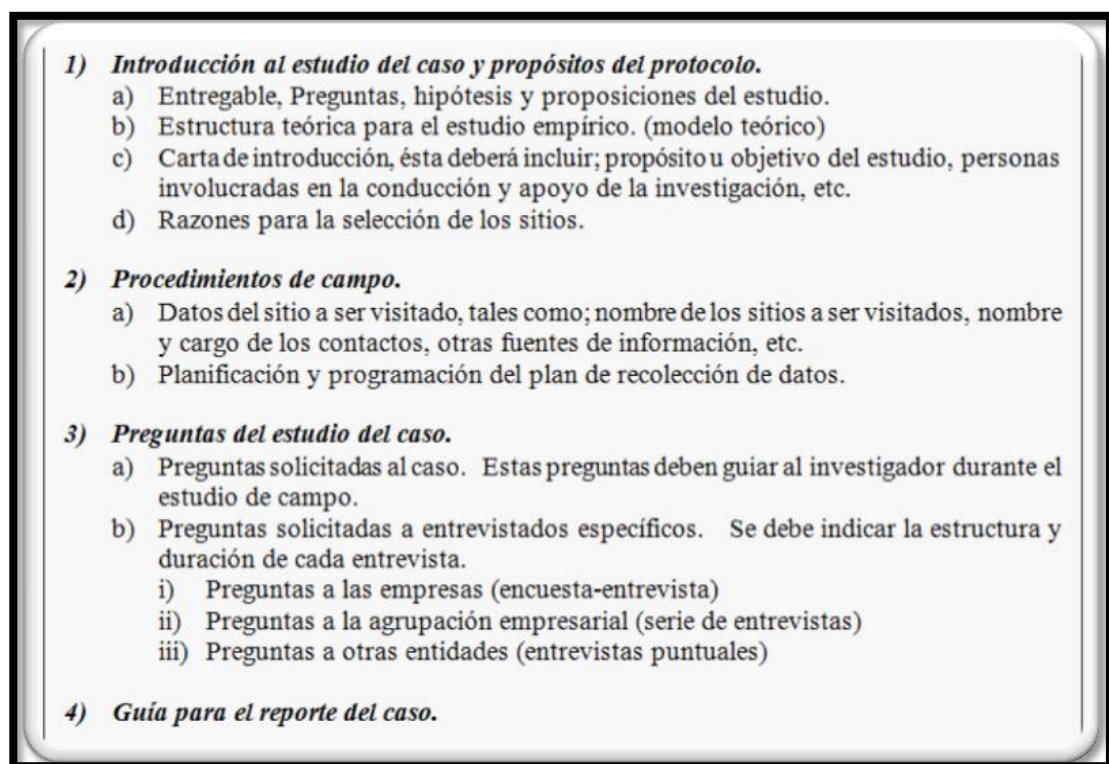


Figura 3.8. “Formato de Protocolo para cada caso de la Investigación”
(Adaptado (Yin, 2.002)).

A continuación, se desarrollarán cada uno de los procesos relacionados al protocolo de la investigación del caso.

1). Introducción al estudio del caso y propósitos del protocolo.

a) Preguntas, hipótesis, proposiciones teóricas y sus factores de análisis asociados.

Con el ánimo de no repetir los conceptos ya mencionados, las preguntas de investigación, las hipótesis, las proposiciones teóricas y sus factores de análisis, no se volverán a mencionar en este apartado ya que las mismas han sido plasmadas en el presente trabajo.

b) Estructura Teórica para el Modelo Empírico (modelo teórico).

- Teoría sobre la gestión estratégica empresarial: Esta teoría inicia con las técnicas, tácticas y estrategias desarrolladas al inicio de la humanidad aplicadas principalmente en el arte de la guerra y toma forma en el ámbito académico con el trabajo de Neumann y Morgenstern con su obra Teoría de los juegos evolucionando hasta nuestros días de la mano de diversos autores.

- Teoría estructural: Con los trabajos de Michael Porter, investigador más destacado de esta teoría, y otros autores se produjo un punto de inflexión en el pensamiento estratégico. La citada teoría se enfoca a un análisis externo, al medio competitivo en el que se encuentra la empresa, a fin de determinar oportunidades y amenazas para desarrollar estrategias competitivas.

- Teoría de recursos y capacidades: Esta es una teoría complementaria de la Estructural. Nace luego de ésta al ver que, ante las mismas oportunidades e iguales amenazas, diferentes empresas tenían comportamientos diferentes. Tiene un enfoque interno y se enfoca a la generación de capacidades a fin de obtener ventajas competitivas. Para llegar a lo anterior se deben determinar, en el análisis interno, Fortalezas y Debilidades.

- Teoría general del capital intelectual: Derivada de la Teoría de los Recursos y Capacidades y, considerada como parte de ésta, surge la gestión del Capital intelectual que considera el capital humano, el estructural y el relacional como fundamento de la capacidad de crear valor a las organizaciones.

- Teoría basada en el conocimiento: También considerada parte la teoría de los Recursos y Capacidades ésta desarrolla la gestión del conocimiento considerando al Conocimiento como la mejor fuente para obtener ventajas competitivas sostenibles ya que tiene el poder de crear valor. Se puede destacar a Ikujiro Nonaka, entre otros autores, por el desarrollo de técnicas que permiten la gestión eficaz del conocimiento.

- Modelo de análisis y formulación estratégica: En él se funden diversos modelos y teorías convirtiéndose en una herramienta óptima y práctica para que el

especialista desarrolle el análisis, la formulación y diseñe la implementación estratégica a fin de obtener ventajas competitivas sostenibles.

c) Carta de introducción, ésta deberá incluir; propósito u objetivo del estudio, personas involucradas en la conducción y apoyo de la investigación, etc.

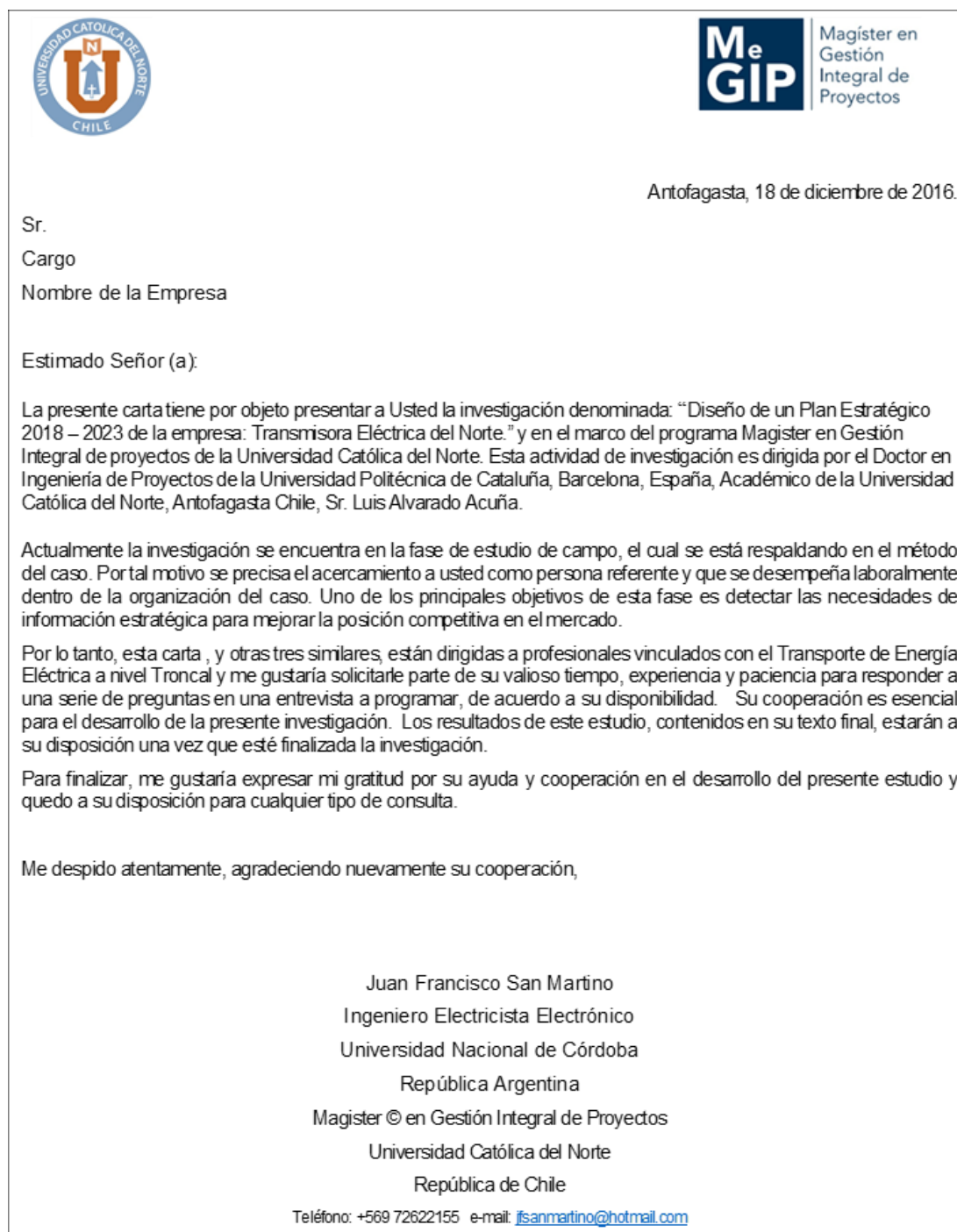


Figura 3.9. Carta de introducción.
(Adaptado (Alvarado, 2.016)).

La carta de introducción y presentación tiene como objetivo principal introducir al remitente en el trabajo de investigación y su importancia, así mismo solicitarle de manera respetuosa su apreciable opinión la cual será de gran importancia para el procesamiento de los datos y la coherencia de los resultados y su valiosa importancia para la organización.

d) Razones por la selección del Caso y Las Unidades de Análisis.

El autor desempeña sus labores profesionales en la empresa TEN (Transmisora Eléctrica del Norte) la cual se encuentra aún en la etapa de proyecto y deberá entregar a Operaciones el sistema de transmisión en 500 KV Mejillones – Nueva Cardones para inicios del 2018 y, hasta la fecha, no cuenta con Plan Estratégico, ni siquiera con Bases empresariales; carece de Visión, Valores y Misión definidos, también de políticas. Al comprender esta situación se llegó a la conclusión que debía inclinarse al estudio de la gestión empresarial iniciando por el mismo lugar de trabajo.

La gestión estratégica de empresas será objeto del presente trabajo la aplicación de los conocimientos estratégicos a la empresa Transmisora Eléctrica del Norte. Se realizará un proceso de investigación siguiendo el método de estudio de caso aplicando las teorías de gestión estratégica y los modelos asociados dentro del propio entorno laboral.

Las unidades de análisis elegidas, descritas y enumeradas en el acápite 3.4.2.1.3. fueron elegidas por ser representativas del conocimiento, capacidades, competencias y know how que cuenta como capital TEN. Respecto a la autoridad se puede ver que se cuenta con el apoyo del Gerente general y varios gerentes. Hay, entre las unidades, representantes de Engie, uno de los socios, y de RED España, el otro socio. Los hay de nacionalidades, chilenos, belgas, venezolanos, argentinos, españoles. Jerarquías, se consulta desde el gerente general, hasta los especialistas. Hay representantes de construcción, mantenimiento, operación, finanzas, etc. En general, se tuvo especial cuidado de elegir a cada unidad de análisis de modo que hubiera la mayor diversidad posible. Se hace la aclaración importante que, a la fecha de redactar este capítulo, TEN cuenta con una sola mujer entre sus colaboradores. Esto hace que no haya podido aportar diversidad de género.

2). Procedimientos de Campo.

El investigador visitará el edificio principal de la empresa, en Santiago, y las oficinas de Antofagasta para realizar las encuestas y entrevistas. También es posible que deba desplazarse a otros lugares si fuera requerido. Además, se pretende utilizar la comunicación telefónica y el correo electrónico para un sinnúmero de actividades tales como: consultas, citas, aclaraciones, preguntas, etc.

a) Datos del sitio a ser visitado, tales como; nombre de los sitios a ser visitados, nombre y cargo de los contactos, otras fuentes de información, etc.

Nombre	Unidad de análisis	Cargo	Entrevista	Encuesta	Dirección
Gabriel Marcuz	U.A. N° 1	Gerente General de TEN.	Sí	No	Edificio Corporativo TEN.
José Antonio Robles	U.A. N° 2	Gerente de Construcción de TEN	Sí	No	Oficina Antofagasta
Carlos Arias	U.A. N° 3.	Gerente de Desarrollo de Negocios de Engie.	Sí	No	Edificio Corporativo Engie.
David Montero	U.A N° 4	Gerente de Operaciones de TEN	Sí	No	Oficina Antofagasta
Jean Paul Mora	U.A. N° 5	Jefe de Mantenimiento P. y C. de TEN.	Sí	No	Oficina Antofagasta
Jan Vermeiren	U.A. N° 6	Asesor y Ex_Gerente de Construcción de TEN.	No	Sí	Bélgica. Por correo.
Fabrizio Ayarza	U.A. N° 7	Jefe de Matenimeinto de Líneas de TEN.	No	Sí	Oficina Antofagasta.
Brian Martínez, Oscar Paredes y Víctor Polanco.	U.A. N° 8	Especialistas de Mantenimiento de TEN.	No	Sí	Oficina Antofagasta.
Leonardo Morales.	U.A. N° 9	Subgerente de Mantenimiento de TEN.	No	Sí	Oficina Antofagasta.
Tim Vanroelen.	U.A. N° 10	Gerente de supervisión y control de proyectos.	No	Sí	Edificio Corporativo TEN.
Carlos Regolf	U.A. N° 11	Director de Proyecto TEN.	Observador Alternativo		Edificio Corporativo TEN.
Juan San Martino	U.A. N° 12	Ingeniero Seniors LAT, TEN.	Observador Investigador.		Oficina Antofagasta

b) Planificación y programación del plan de recolección de datos:

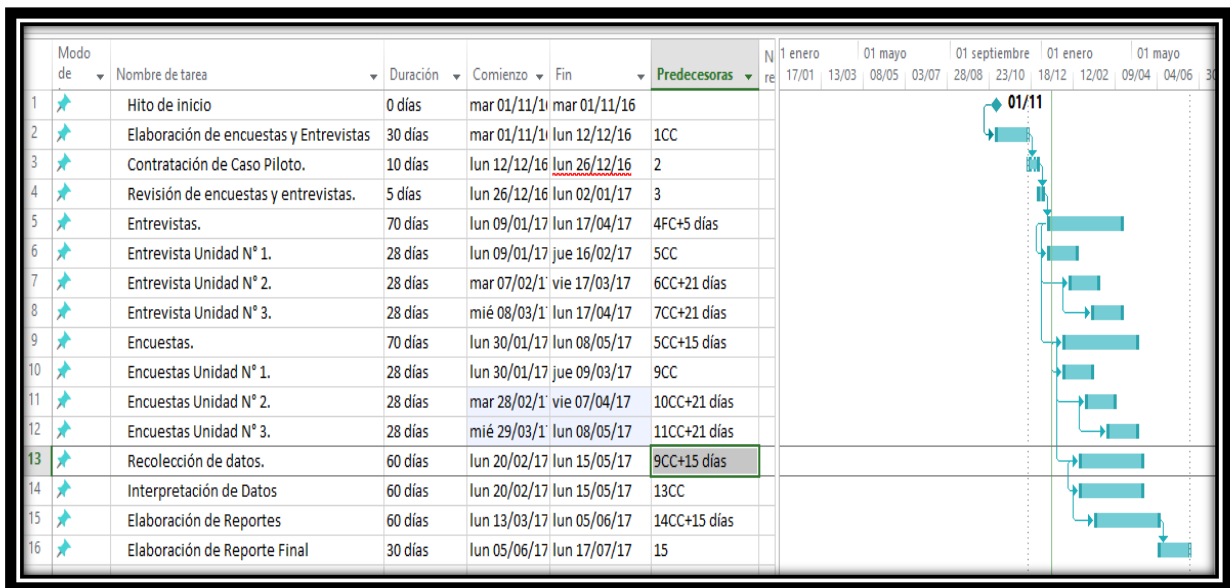


Figura 3.10. Cronograma de actividades.
Elaboración propia.

3). Preguntas del Estudio del Caso.

a) Preguntas solicitadas al caso.

Inicialmente estas preguntas están conformadas tanto por las preguntas generales y las hipótesis de la investigación como por las proposiciones del modelo teórico.

b) Preguntas solicitadas a entrevistados específicos (i).

Estas preguntas estarán dirigidas principalmente a las unidades de análisis y, si lo amerita, a diferentes profesionales vinculados a la empresa en estudio y a las empresas socias (Engie y RED España).

b.1) Preguntas de entrevistas:

Para las preguntas se tiene pronosticado que se realizarán en aproximadamente en una hora por cada entrevista y las preguntas apuntarán a aspectos específicos relacionados con la visión que tienen los entrevistados referida a cada punto de la estrategia empresarial.

El autor de la presente tesis utilizará una modalidad para las entrevistas nacida de las posibilidades de tiempo y disponibilidad de los entrevistados a fin de obtener un grupo de respuestas más profundas y amplias aunque perdiendo espontaneidad en las respuestas. Éstas serán enviadas vía correo electrónico para que sean analizadas y respondidas a discreción. Luego, una vez que los entrevistados ya hayan escrito una respuesta resumida en cada punto se realizará la entrevista propiamente dicha donde

se podrán realizar aclaraciones, sugerencias y ampliar comentarios tal como en una entrevista abierta en general. La disponibilidad de tiempo de los entrevistados hizo necesaria la adaptación mencionada.

Factor de Análisis 1.1: Determinación de las Bases Empresariales.

Se prevé presentar una propuesta y solicitar opinión de cada punto. Se aclara que la propuesta fue realizada por el autor basándose de las bases empresariales de ambas empresas socias pero orientando cada punto según el criterio discrecional respecto a la utilidad para la empresa TEN.

Entrevista N° 1

Entrevistado:

Nombre:

Título:

Cargo:

Lugar:

Fecha:

Hora inicio:

Hora final:

Duración:

A.1.-Pregunta tipo: ¿Qué opina de la siguiente propuesta de...?

Visión:

Nuestra Visión es ser la empresa líder en transporte y operación de energía eléctrica en el norte de Chile y tener reconocimiento nacional por alcanzar los máximos estándares de continuidad de servicio, aplicar excelsas políticas de sostenibilidad y tener como pilar la innovación y el crecimiento.

Respuesta:

A.2.- Pregunta tipo: ¿Qué opina de la siguiente propuesta de...?

Valores:

Estos son el alma de nuestra empresa, el sostén máximo intangible de nuestro ser y consideramos que, sin ellos, es imposible alcanzar la excelencia empresarial.

- Respeto al planeta.
- Servicio eficiente.
- Mejora continua.
- Transparencia.
- Dar satisfacción al conjunto de los interesados.
- Imparcialidad.
- Creación de valor permanente.

- Óptima Calidad.
- Seguridad.
- Ser útiles a la sociedad circundante y a la humanidad en general.

Respuestas:

A.3.- Pregunta tipo: ¿Qué opina de la siguiente propuesta de...?

Misión:

Estos son los caminos que seguiremos para alcanzar nuestras metas.

- Liderazgo empresarial.
- Generar valor a nuestros accionistas y trabajadores.
- Obtener una rentabilidad superior a la media de la industria.
- Búsqueda continua de innovación, creatividad y mejora.
- Generar proyectos de expansión con riesgos mínimos que aseguren un crecimiento superior al de los competidores.
- Ser reconocidos por las comunidades por el respeto a las mismas y por ser un factor de integración social.
- Gestión y apoyo para que nuestros trabajadores aumenten sus conocimientos y sean, cada día, más talentosos y convergentes con los objetivos de la empresa.
- Nuestra meta en Seguridad es de cero accidentes (C.T.P).
- Tener un ambiente laboral saludable.

Respuestas:

A.4.- Pregunta tipo: ¿Qué opina de la siguiente propuesta de...?

Políticas:

- Política de Calidad.
- Política de Salud y Seguridad.
- Política de Medio Ambiente.
- Política de Gestión Integral.
- Política Económico-Financiera.
- Política de Recursos Humanos.
- Política de Adquisiciones.
- Política de Comunicaciones.
- Política de Riesgos.

Respuestas:

A.5.- También se cuenta con lo siguiente: En el siguiente punto, Factor 2, se presenta una entrevista en la cual, la pregunta N° 29, corresponde a las bases empresariales.

Factores 2.1 y 2.2: Preguntas referidas a los análisis interno y externo:

La siguiente entrevista propuesta corresponden a este factor las preguntas N° 1 a 17, 20 a 24 compartidas con el factor N° 3, 25 a 27 y 30 a 32.

Entrevista N° 2

Entrevistado:

Nombre:

Título:

Cargo:

Lugar:

Fecha:

Hora inicio:

Hora final:

Duración:

B.1.- El entorno tecnológico es muy cambiante y se mueve dando saltos vertiginosos. Dos preguntas.

¿Tenemos tecnología de punta?

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

¿Podremos adaptarnos a cualquier cambio tecnológico?

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

B.2.- Entorno social 2018 a 2023 (como mínimo, usted puede extenderse). Una mejora social traería aparejada un aumento de la demanda y quizás sea útil a los efectos de pensar en la expansión.

¿Cree que habrá una mejora social y que sabremos aprovecharla?

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

B.3.- Política económica 2018 a 2023 (como mínimo, usted puede extenderse). Defina su visión para el período pero, claro, sólo en aquello que nos pudiera afectar.

Desarrolle si gusta:	

B.4.- Política energética 2018 a 2023 (como mínimo, usted puede extenderse).
¿Cree que la actual nos favorece?

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

¿Espera cambios para el período mencionado? ¿Serán favorables o contraproducentes para el negocio?

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

B.5.-Mercosur. ¿Ve perspectivas de negocio con Perú, Bolivia o Argentina?

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

B.6.- Un cambio en la política fiscal podría afectarnos (positiva o negativamente). ¿Lo ve probable?

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

B.7.-Las empresas exitosas poseen claros y fuertes valores mas estos son propios de sus líderes. Éste es generalmente el caso de la empresa familiar. En el caso TEN, con dos socios, diferentes culturas y experiencias ¿cree posible que no se pueda lograr unificar valores para alcanzar un liderazgo pleno?

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

B.8.- Barreras de entrada. ¿Es costoso para una empresa que hoy está fuera del sector ingresar a éste?

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

B.9.- Piense que TEN ha decidido la estrategia de expansión. ¿Quiénes serían nuestros clientes (actuales y potenciales)? ¿Qué esperarán de nosotros?

Lo ayudo:

Estado: Disponibilidad.

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

Distribuidoras: Disponibilidad.

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

Cientes no regulados: Disponibilidad.

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

Consumidor final (Doña Rosa): No nos ve.

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

Otros:

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

B.10.- ¿Desea asignar peso a nuestros clientes, tanto por la troncal como por diversos clientes a conseguir?

Importancia	Mucha	Importante	Mediana	Poca	Muy poca
Estado					
Distribuidoras					

No regulados					
Otros 1					
Otros 2					

B.11.- ¿Hay que educar a los clientes en algo? ¿En qué?

Sí		No	

Desarrolle si gusta:	

B.12.- ¿Cómo mantendremos satisfecho a nuestro cliente?

Lo ayudo: Disponibilidad.

¿Qué más?

Desarrolle si gusta:	

B.13.- Pensando en 2018 a 2013, ¿qué variables podrían afectarnos, cómo y en qué medida? ¿Estamos 100 % protegidos?

Variable.	Sí	No	Mecanismo de control o mitigación que tenemos.
USD			
Precio del cobre.			
Inflación.			
Precio del carbón.			
P.B.I.			
Demanda.			
Tasa de interés.			
Nuevas tecnologías.			
Otros			

Desarrolle si gusta:	

B.14.- ¿Pensando en el entorno, me refiero a lo que pueda ocurrir al exterior de la empresa, qué riesgos enfrentará TEN 2018 a 2023 (que no haya sido ya definido en el punto anterior)?

Respuesta:

B.15.- El acceso a información relevante es de gran importancia para el negocio. Y mucho más saber cuál tenemos y cuál no. ¿Cuál tenemos? ¿Cuál podemos conseguir aunque con mucho esfuerzo? ¿Cuál información clave no tenemos?

Tenemos.	
Podemos conseguir.	
No tenemos.	

B.16.- Una abundancia de competidores en el sector podría tornar el negocio en inviable. ¿Los competidores están en equilibrio, son pocos o ya hay demasiados? Considere su respuesta pensando en un TEN en expansión.

Respuesta:

B.17.- Es de suma importancia entenderse con los rivales, competir sin entrar en guerras. ¿Usted cree que nos entendemos con ellos y, en todo caso, que nos entenderemos en el futuro?

Respuesta:

B.18.- ¿Quiénes son nuestros competidores? y, de ellos, ¿quién es nuestro mejor competidor? Lo ayudo.

Transelec.

Isa.

Saesa.

Elecnor.

Transnet/CGE

Ferrovial.

Otro 3.

El competidor principal es: ¿Transelec?

Respuesta:

B.19.- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de nuestro mejor competidor? ¿Y las Debilidades? Lo ayudo.

Ventaja	Sí	No	Desarrolle.
Economía de escala.			
Nivel de negociación.			
Management de proyectos.			
Estándares de disponibilidad.			
Otro 1.			
Otro 2.			
Otro 3.			
Debilidades.	Sí	No	Desarrolle.
Una.			
Dos.			
Tres.			

B.20.- ¿Conocemos la estrategia de nuestro mejor competidor? ¿Cuál es?

Respuesta:

B.21.- ¿Cree que sería útil buscar economía de escala, adquirir y desarrollar más líneas y agregar otros servicios? ¿Por qué?

Respuesta:

B.22.- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de TEN?

Respuesta:

B.23.- ¿Cuáles aptitudes debería desarrollar?

Respuesta:

B.24.- De las que debería desarrollar ¿Cuáles tienen una barrera de entrada difícil de sortear o requieren una curva de aprendizaje muy grande?

Respuesta:

B.25.- Relacionado con la pregunta anterior pero más enfocado a la estrategia que a la aptitud elija con 1 a la más prioritaria e importante, con dos y tres las siguientes. A las demás puede ignorarlas salvo que quiera aclarar algo.

Costos bajos.	
Calidad de servicio.	
Cliente único (enfocar el negocio).	
Relación Calidad/Costo.	
Liderazgo en Management de proyectos.	
Expansión, economía de escala, agregar servicios.	
Innovación, Desarrollo e investigación (I+D+i).	
Diseño.	
Tecnología.	
Servicios adicionales.	
Otro 1.	
Otro 2.	
Otro 3.	

B.26.- ¿Usted cree que es importante que TEN invierta en I+D+i? ¿Por qué?

Respuesta:

B.27.- ¿En qué no somos buenos tanto como para preferir el outsourcing?

Respuesta:

B.28.- ¿Qué opina de esta propuesta?

Expansión + Búsqueda de nuevos clientes y demandas + Contacto, evaluación de alternativas (ERNC) + Evaluación y selección de distintos proveedores y fuentes de energía (considerando ERNC) + Adquisición de líneas en servicio + Potenciación del management de proyectos + Operación y Mantenimiento + Servicios adicionales. Haga de cuenta que le están proponiendo esto como estrategia a largo plazo de TEN ¿qué respondería? Léala con más detenimiento.

Respuesta:

B.29.- Responsabilidad Social. La nueva generación no ve esto como marketing si no como cuidar del cliente pues es quien nos contrata y compra nuestros productos

y servicios. Más allá de nuestros valores y necesidades de vernos interesados frente al público, ¿cree que realmente aplica a TEN el cuidar de quien nos compra como concepto de RS?

Respuesta:

B.30.- ¿Cree que los paneles solares de fácil y rápida instalación en las proximidades de los centros de consumo serán un peligro para el negocio? En caso de que responda que sí ¿se anima a estimar para cuándo?

Respuesta:

B.31.- Enumere, por favor, las Relaciones Esenciales de TEN. Aquellas que debamos potenciar.

Respuesta:

B.32.-Regresando al tema del liderazgo. Las empresas exitosas precisan un liderazgo interno fuerte. Enumere al menos tres puntos en que sea preciso liderar internamente al TEN del período 2018 a 2023.

1.-
2.-
3.-

Factores de análisis 3.1, 3.2 y 3.3: Preguntas referidas a los análisis VRIO, FODA, Benchmarking y Formulación estratégica.

En la entrevista N° 2 exhibida en el punto anterior incluye las siguientes preguntas orientadas a estos factores: 18,19, 20 a 24 (compartidas con otros factores), 28.

Factores de análisis 4.1 y 4.2: Preguntas referidas al Cuadro de Mando Integral y la Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual.

Entrevista N° 3

Entrevistado:

Nombre:

Título:

Cargo:

Lugar:

Fecha:

Hora inicio:

Hora final:

Duración:

C.1.- Aunque hace falta realizar un trabajo para determinar los objetivos estratégicos para el período 2018 a 2023 Ud., basándose en un capacidad y experiencia, seguramente puede orientarme con algunos que usted estima importantes. Nombre por lo menos tres, mejor cinco y óptimo siete objetivos estratégicos.

1.-
2.-
3.-
4.-
5.-
6.-
7.-

C.2.- ¿Haga una propuesta para medir, dar seguimiento y controlar cada uno de los objetivos (KPI)?

1.-
2.-
3.-
4.-
5.-
6.-
7.-

C.3.- Casi todos los días, en distintas áreas de la empresa, alguien aprende algo nuevo. Eso puede ser por haber obtenido resultados positivos o también haber resultados negativos. No importa en qué sentido haya habido el aprendizaje lo bueno es haber adquirido un nuevo conocimiento. Mas a veces esto queda en una persona o en un grupo y luego éste fluye como el agua hacia abajo y se pierde. Sería importante para la Organización retener este conocimiento y capitalizarlo para que se encuentre disponible ante nuevas oportunidades y desafíos. ¿Cree usted importante el registro y gestión de las lecciones aprendidas?

En caso de respuesta positiva ¿Cómo será la mejor manera de realzar esta gestión en TEN?

C.4.- Como usted sabrá hoy da más valor a la empresa su capital intelectual que sus activos físicos. TEN es una empresa que brinda un servicio clave para el desarrollo del país y, por esta misma razón, se capitalizará acorde a su capital humano, el estructural y el relacional más que otros rubros. Le realizaré tres preguntas:

C.4.1.- ¿Cómo cree que TEN debe gestionar su capital humano?

C.4.2.- ¿Cómo cree que TEN debe gestionar su capital estructural (software, activos organizacionales, etc.)?

C.4.3.- ¿Cómo cree que TEN debe gestionar su capital relacional?

C.5.- Según los académicos a fin de alcanzar los objetivos estratégicos el personal debe comprenderlos, interiorizarlos, sentirlos propios. Para que esto suceda se debe gestionar el conocimiento también en el área de los objetivos estratégicos. Pregunto:

¿Está de acuerdo que esto será aplicable a TEN?

En caso de que la respuesta anterior sea positiva ¿Cuál será el mejor medio para lograr esto?

C.6.- Personal altamente capacitado aumentaría el valor del capital humano y, por lo tanto, del intelectual y, consecuentemente, esto se reflejaría en el valor de las acciones. Pregunto:

¿Está de acuerdo que esto sea importante para TEN?

En caso de que su respuesta anterior sea positiva ¿Cuál será la mejor forma de gestionar esto?

¿Realmente cree que se capitalizaría la empresa al aumentar al máximo la capacitación de todo su personal (por supuesto que a cada uno en lo suyo y en lo general)? Expláyese por favor.

C.7.- Coménteme. Alianzas, socios, socios estratégicos, outsourcing, universidades... ¿Qué me dice de todo esto?

Alianzas
Socios
Socios estratégicos
Outsourcing
Universidades
Agrupaciones empresariales
Otros

C.8.- (Esta pregunta es sólo para el área de Finanzas de Engie y se utilizará en la etapa de analizar escenarios futuros). ¿Qué proyecciones se anima a hacer referido a las siguientes variables:

Índice de desocupación.	
Dólar.	
Tasa de interés.	
Imacon	
Cobre	
P.B.I.	
Índice de costo de M.O.	
Otro.	

b.2) Preguntas de Encuestas:

F.1.-Indique los principales valores en que debería enfocarse la Empresa y evalúe la Importancia de cada uno de ellos.

Constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos claves de la empresa. Al ser creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable, los

valores movilizan y amplifican las energías de una organización. Son los aspectos más difíciles de cambiar en una empresa, pues están relacionados con la personalidad, modo de ser y pensar de sus dirigentes.

Valores de la Empresa	Importancia				
	1	2	3	4	5
• Respeto al planeta.					
• Servicio eficiente.					
• Mejora continua.					
• Transparencia.					
• Dar satisfacción al conjunto de los interesados.					
• Imparcialidad.					
• Creación de valor permanente.					
• Óptima Calidad.					
• Seguridad.					
• Ser útiles a la sociedad circundante y a la humanidad en general.					

Comentario:

F.2.- Según esta propuesta defina las principales Políticas de la Empresa, y evalúe su importancia.

Políticas de la Empresa	Importancia				
	1	2	3	4	5
• Política de Calidad.					
• Política de Salud y Seguridad.					
• Política de Medio Ambiente.					
• Política de Gestión Integral.					
• Política Económico-Financiera.					

Políticas de la Empresa	Importancia				
	1	2	3	4	5
• Política de Recursos Humanos.					
• Política de Adquisiciones.					
• Política de Comunicaciones.					
• Política de Riesgos.					
• Otros 1					
• Otros 2					
• Otros 3					

Comentario:

F.3.- ¿Cuál es el grado de información en la empresa respecto a las variables del entorno general y cuales son de su mayor interés? (evalúe de 1 a 5, de menos a más importante).

Variable del entorno general	Grado de información					Grado de interés				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a. Económicas (intereses bancarios, inflación, etc.)										
b. Sociales										
c. Políticas (Regulaciones)										
d. Tecnológicas										

Comentario:

F.4.-De acuerdo al análisis estratégico (de las cinco fuerzas competitivas de Porter) y considerando su experiencia, evalúe los siguientes factores de 1 a 5, de bajo riesgo a más alto riesgo respectivamente.

Fuerzas Competitivas o Análisis estratégico de Porter	Evaluación del Riesgo				
	1	2	3	4	5
Competidores potenciales					
Poder de negociación de los principales proveedores					
Poder de negociación de los principales clientes					
Rivalidad entre los competidores					
Productos o servicios sustitutos					

Comentario:

F.5.- Evalúe su grado de información y el nivel de análisis que desearía que se realizara del sector, fundamentalmente en los siguientes factores, evalúe de 1 a 5, de bajo a alto respectivamente)

Principales factores del Análisis del Sector	Grado de Información de la Empresa					Nivel deseado de análisis.				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Análisis estratégico (Porter)										
Análisis de los grupos estratégicos										
Análisis del mercado										
Análisis de la Cadena de valor										

Comentario:

f.6.- ¿Qué estrategia sería para usted la preferida? Evalúe de 1 a 5 de menos a más preferida.

Estrategia genérica	Evaluación				
	1	2	3	4	5
Diferenciación					
Liderazgo en costes					
Alta segmentación del mercado					

Comentario:

F.7.- Del capital social valore la importancia de las siguientes relaciones y la probabilidad de lograr buenas relaciones. Evalúe de 1 a 5 de menor a mayor importancia respectivamente en cada caso.

Elementos del Capital relacional Menos	Importancia					Probabilidad					Más
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Alianzas											
Acuerdos de cooperación											
Outsourcing											
Clientes											
Proveedores											
Universidades											
Gobiernos											
Agrupaciones empresariales											
Colegas											
Empleados											
Accionistas y/o socios											
Asesores											
Otro (indicar)											

Comentario:

F.8.- Indique los modelos de excelencia que desearía que se utilicen en el período de operaciones a fin de obtener ventajas competitivas (Evalué de 1 -poca- a 5 -mucho-).

Modelo de Excelencia Poca	Importancia					Utilización en la Organización					Mucha
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1.- Dirección más clara de la planificación estratégica											
2.-ISO 9001/2000; Gestión de la Calidad											
3.- Seguridad y prevención de riesgos - OSHAS 18001											
4.- Responsabilidad Social empresarial											
5.- Gestión del conocimiento											
6.-Competencia de los recursos humanos											
7.-ISO 14000; Medio ambiente											

Comentario:

F.9.- Indique los principales factores de éxito en su mercado y el nivel con que iniciará la empresa.

Factores de Éxito Bajo	Factores del Mercado					Nivel con que iniciará la empresa las operaciones					Alto
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1.-Calidad técnica y seguridad											
2.-Nivel de los profesionales y buen manejo del recurso humano.											
3.-Disponibilidad											
4.-Excelencia en Management de Proyectos											
5.-Baja rotación del personal											

Factores de Éxito Bajo	Factores del Mercado					Nivel con que iniciará la empresa las operaciones					Alto
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
6.-Trayectoria de seriedad técnica y comercial											
7.- Innovación.											

Comentario:

F.10.- ¿Dónde cree que radica el éxito futuro? Evalúe de 1 a 5, de menos a más importante respectivamente.

Importancia	Menos	1	2	3	4	5	Más
Recursos Tangibles							
Equipos y maquinarias							
Bienes inmuebles							
Recursos financieros							
Materiales							
Otros (Indicar)							
	Menos	1	2	3	4	5	Más
Recursos Intangibles							
Capital Humano							
Capital Estructural							
Capital Relacional							
Otros (indicar)							
Aspectos externos a la Empresa							
Entorno político-económico							
Conocimiento del mercado							
Conocimiento del sector							
Otros (indicar)							

Comentario:

F.11.-Recursos y capacidades

Estas preguntas apuntan tanto a los recursos y capacidades de la empresa como a los de su mejor competidor, en este caso se solicita la apreciación del profesional encuestado.

F.11.1.- ¿Sus recursos y capacidades le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas?

	Poco	1	2	3	4	5	Mucho
Empresa							
Mejor Competidor							

F.11.2.- ¿Estos recursos y capacidades las tiene un número reducido de competidores y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado?

	Poco	1	2	3	4	5	Mucho
Empresa							
Mejor Competidor							

F.11.3.- ¿Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos?

	Poco	1	2	3	4	5	Mucho
Empresa							
Mejor Competidor							

F.11.4.- ¿Las políticas y procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar?, es decir, ¿Está organizada la empresa para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades con los que tiene éxito en el mercado?

	Poco	1	2	3	4	5	Mucho
Empresa							
Mejor Competidor							

F.12.- ¿Se han identificado aquellas actividades que mejor explotan el conocimiento de la organización, es decir, se han identificado aquellas actividades que mejor realiza la empresa y que más contribuyen a la creación de riqueza?

Bajo	1	2	3	4	5	Alto
Grado de identificación						

F.13.-Indique las principales causas para subcontratar una actividad

Principales causas para subcontratar una actividad	
1.-	4.-
2.-	5.-
3.-	6.-

F.14.1.- ¿Qué importancia le asigna a la I+D+I en la competitividad de su empresa?
Y ¿Por qué?

Poca	1	2	3	4	5	Mucha
Importancia de la I+D+I en la empresa						

F.14.2.- ¿Y por qué le asigna esa importancia?

F.15.-Dentro de las operaciones normales de la empresa, evalúe la importancia de los siguientes factores en la productividad e indique otros, acorde a su experiencia.

Fuentes de Productividad Poca	Importancia					Mucha
	1	2	3	4	5	
Formación del personal						
Management de proyecto						
Otro 1:						
Otro 2:						

Fuentes de Productividad Poca	Importancia					Mucha
	1	2	3	4	5	

Comentario:

F.16.1.-Indique en qué grado ha identificado las competencias o capacidades esenciales tanto en los procesos asociados a la cadena de valor de innovación como para los procesos normales asociados a la cadena de valor de operaciones?

Poco	1	2	3	4	5	Mucho
Identificación de competencias esenciales						

F.16.2.-Y ¿Cómo se han identificado?

F.17.- ¿Ha identificado y reflexionado respecto a cuáles son las relaciones esenciales para la competitividad de la empresa, es decir, ha identificado a sus socios estratégicos?

Poco	1	2	3	4	5	Mucho
Identificación de relaciones esenciales 1						
Identificación de relaciones esenciales 2						
Identificación de relaciones esenciales 3						
Identificación de relaciones esenciales 4						
Identificación de relaciones esenciales 5						

Comentario:

F.18.- En su opinión ¿Cuáles son las Competencias o capacidades esenciales que le permitirán a la TEN ser una empresa exitosa? Califíquelas de 1 a 5 donde el 1 es la menos importante y el 5 es la más importante:

Competencias o Capacidades Esenciales	Grado de Importancia				
	1	2	3	4	5
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					

Comentario:

F.19.- ¿Cuáles cree usted que serán las personas claves dentro de la empresa para la creación de valor y su nivel de compromiso con la institución?

	1	2	3	4	5
Identificación de personas claves 1 (cargo/función).					
Identificación de personas claves 2					
Identificación de personas claves 3					
Identificación de personas claves 4					
Identificación de personas claves 5					

F.20.-Evalúe la importancia de las siguientes cualidades en dicho personal, de

1 a 5 de menor a mayor valoración respectivamente.

Cualidades deseadas del Capital Humano	Trabajadores Claves					Directivos Claves				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Compromiso										
Competencia										
Capacidades										
Talento										
Liderazgo										
Valores										
Cultura										
Conocimiento										
Aprendizaje individual										
Creatividad										
Otro:										

Comentario:

F.21.-De acuerdo a su experiencia ¿Podría de favor enlistar ejemplos de activos y pasivos intangibles que podría poseer TEN?

Activo Intangible	Pasivo Intangible
1.- Ejemplo: Alianzas estratégicas	1.- Ejemplo: Mala relación con proveedores
2.-	2.-
3.-	3.-
4.-	4.-
5.-	5.-

F.22.- ¿Considera que implementar un Cuadro de Mando Integral ayudaría a

transmitir la estrategia de TEN? Y ¿por qué?

F.23.- Evalúe de 1 a 5 (5 sería máxima importancia y 1 de poca importancia) los objetivos estratégicos propuestos.

Objetivos Estratégicos	1	2	3	4	5
Objetivo estratégico 1					
Objetivo estratégico 2					
Objetivo estratégico 3					
Objetivo estratégico 4					
Objetivo estratégico 5					
Objetivo estratégico 6					
Objetivo estratégico 7					

Nota: Estos objetivos serán completados una vez profundizado en los estudios de la empresa.

(ii) y (iii) Preguntas a agrupaciones empresariales y otras entidades.

En el desarrollo del presente Protocolo no se considera necesario realizar entrevistas ni encuestas directas a las agrupaciones empresariales y otras entidades tales como universidades, sin embargo, sí está considerado la consulta permanente a revistas del medio, periódicos y páginas de internet que suministran información de calidad, actualizada y que informan de mod indirecto la opinión de las agrupaciones empresariales, universidades, Estado, y del capital social en general. Serán consultadas buscando respuestas a cada una de las preguntas de las entrevistas y encuestas dentro de lo posible.

Se pretende decir con lo anterior que, si bien la investigación en páginas y revistas serán de recolección de datos, también es cierto, especialmente para las revistas elegidas, que representan una fuente indirecta de consulta. Por lo tanto, el investigador deberá llevar un grupo de preguntas guías, por ejemplo:

- ¿Hubo variación de precio del cobre que pueda modificar la situación económica?
- ¿Qué proyecciones hay hoy en cuanto a: ¿Tasa de cambio, tasa de interés bancaria, índices generales, etc.?
- ¿Cómo se ha desempeñado y se prevé que se desempeñará el gobierno

- en lo que pudiera afectar a TEN?
- ¿Se prevén cambios políticos?
- ¿El próximo gobierno será de la oposición? ¿En ese caso qué cambios podría haber?
- ¿Habrá cambios que afecten a la empresa?
- ¿Qué apoyo se podría obtener de las universidades, qué intercambios y negocios?
- ¿Hay variaciones en el mercado?
- ¿Cómo se desempeña el P.B.I.?
- ¿La situación internacional es estable?
- ¿La llegada de Trump al poder de la nación más poderosa del mundo obliga a repensar las estrategias?
- ¿Cómo se desempeña la economía China en todo lo atinente que pudiera afectar nuestro mercado?

En resumen, se utilizará una serie de preguntas guía para la recolección de datos de otras entidades.

Se consultará, entre otros, a:

Revista: Electricidad.

Revista: Energía.

Periódico: El Mercurio.

Periódico: La Estrella.

Páginas: <http://www.cdecsic.cl/>, <http://www.bcentral.cl/>, www.cchc.cl/.

4). Guía para el reporte del caso:

La siguiente es una guía para elaborar los reportes extraída de las recomendaciones de R. Stake.

Etapas.	Descripción
Primer esbozo.	Plasmar algo para que el lector empiece a tener una experiencia indirecta con el reporte. Los por qué. Objetivo. Área. Indicar si es reporte parcial, cruzado, final.
Identificación.	Origen del reporte: de entrevista, encuesta, datos. Conjunto. Entorno. Factores de análisis involucrados. Unidades de análisis involucradas. Nombres, cargos, etc. Horario.
Descripción narrativa.	Aquí se deben presentar una serie de datos y una descripción completa y narrativa, que permita comprender al lector, aquello de lo que trata el reporte (ejemplo: Entrevista a la U.A 1 en Santiago a las 16 hs. del día... sobre...).

Etapas.	Descripción
Desarrollo.	Aquí se debe transmitir el problema, la duda, la incógnita, la pregunta, la búsqueda y su resolución. Qué se observó, cómo se realizó, quienes más estuvieron, cuál fue la percepción del investigador. Puede incluir interpretaciones parciales o finales.
Detalles descriptivos, documentos, citas, datos.	En muchos reportes es necesario complementar con todo aquello que permita un análisis más profundo. Ahondar en los puntos de igualdad y, sobre todo, en las diferencias. Agregar datos, información, curvas, todo lo que sea revelador. Especialmente resaltar si un pequeño detalle se vuelve trascendente.
Reflexiones, conclusiones, asertos.	Aquí se debe transmitir al lector todo aquello que al autor del reporte le llevó a concluir, reflexionar, modificar un concepto previo, etc. A modo que esto suscite en ellos una reelaboración de los conocimientos que poseen o su ratificación.

3.5.2 Análisis de evidencia durante la recolección de datos.

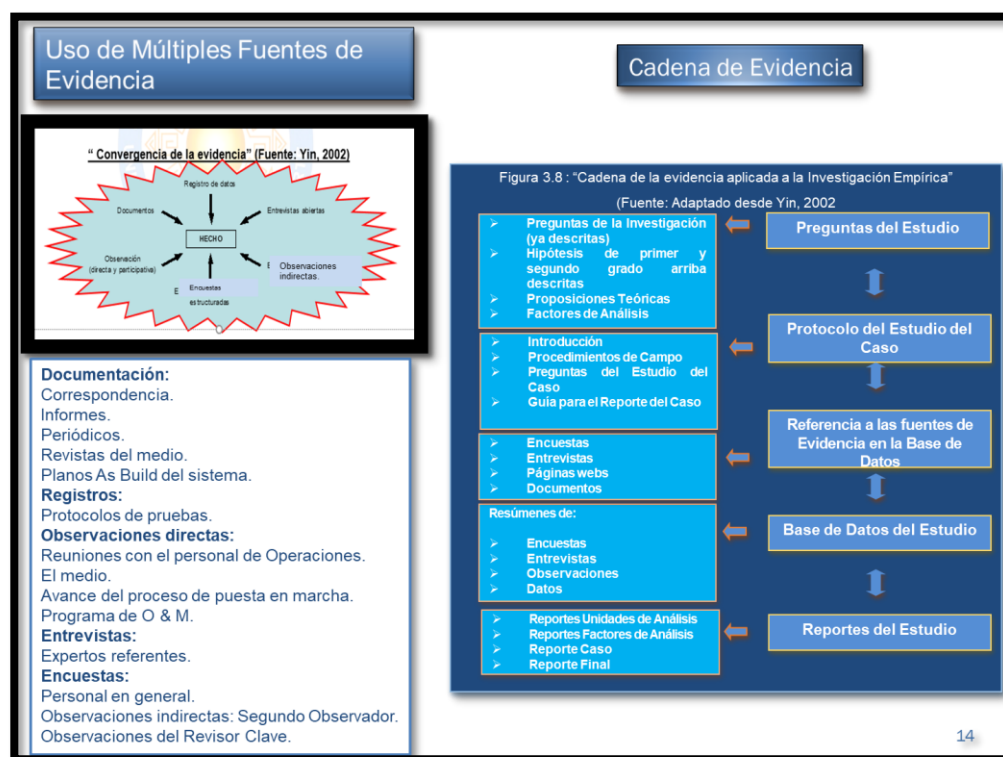


Figura 3.11. Fuentes de evidencia y cadena de evidencia.
(Adaptado (Alvarado, 2.016)).

En cuanto al último paso, analizar la evidencia durante la recolección, según Alvarado citando a Yin, "El análisis de los datos consiste en examinar, categorizar,

tabular, probar u otra combinación tanto de la evidencia cualitativa como cuantitativa con la finalidad de guiar y evaluar los resultados de una investigación respecto a sus proposiciones iniciales. Así hemos elegido, tal como se expresara al inicio del acápite, la técnica verificar que se mantiene la cadena de evidencia durante la recolección.

3.6. Análisis y conclusión de la investigación (diseño).

ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN

Antes de proceder con esta fase considero prudente aclarar que aquí se habla de análisis de la investigación la cual, en casi su totalidad, se trata del análisis de la evidencia. Esto no debe confundir con lo tratado en el punto 3.5.2. referido al análisis durante la recolección de datos. Aquí trataremos específicamente al análisis de lo recolectado, antes de proceder el reporte final.

Es útil familiarizarse con las diversas técnicas de manipulación y herramientas de análisis, no obstante, y de acuerdo a Robert Yin (2.002), cada estudio del caso debería esforzarse en tener una estrategia de análisis donde se defina: qué analizar y por qué analizarlo”.

3.6.1. Estrategia de Análisis de la evidencia utilizada en la Investigación.

Según Alvarado (2.016) Yin plantea tres estrategias principales para el estudio del Caso: la que depende de las proposiciones teóricas, el planteamiento de explicaciones rivales y el desarrollo de una descripción del caso. Dadas las características de la presente tesis la estrategia de análisis de la evidencia que parece ser más idónea corresponde a la de: Contar con las proposiciones teóricas del estudio. De acuerdo a Yin (2.002) “se utilizará esta estrategia cuando los objetivos originales y diseños del estudio del caso presumiblemente estarán basados en las proposiciones de la investigación, los cuales a su vez reflejarán una serie de preguntas de investigación, revisión de la literatura y nuevas hipótesis o proposiciones”.

Yin (2.002) también expresa que las proposiciones podrían dar forma al plan de recolección de datos y también podrían dar prioridad sobre la más relevante estrategia de análisis. Claramente, las proposiciones ayudan a enfocar la atención sobre ciertos datos y a ignorar otros.

Se debe considerar que el presente es un caso de tipo descriptivo por lo que acompañará durante todo el desarrollo del trabajo, como estrategia secundaria, la descripción. Se hará esfuerzo a fin de realizar la mejor descripción posible del Caso a fin permitir al lector arribar a sus propias generalizaciones sin verse obligado a aceptar

las del autor por ausencia o carencia de detalles y para ayudar a identificar las relaciones causales que deban ser identificadas. También las evidencias podrán llevar a asertos divergentes por lo que el planteamiento de estos también será una estrategia secundaria.

3.6.2. Técnicas de Análisis de la Evidencia.

De acuerdo a Robert Yin (2.002), las técnicas de análisis de la evidencia deben ser utilizadas como una parte de la estrategia general para el análisis de dicha evidencia y son especialmente útiles para tratar los problemas de la validez interna y de la validez externa en la realización de los estudios del caso. Existen varias técnicas para el Análisis de la Evidencia:

- a) Comparación de Modelos.
- b) Elaboración de una Explicación.
- c) Análisis de Secuencias.
- d) Elaboración de Modelos Lógicos.
- e) Síntesis de Casos Cruzados.

En la investigación para el análisis de la evidencia se utilizará la táctica de Síntesis de casos cruzados. No se consideran necesarias las otras técnicas, aunque es probable que se las utilice para alguna situación como técnica secundaria.

3.6.2.1. Los temas en la Síntesis de casos cruzados (fuentes de evidencias cruzadas).

Me atrevo a definir un tema como el torbellino que se presenta en el límite de contacto entre dos o más corrientes diferentes. Donde hay un tema hay una duda, un misterio, una inseguridad, una ambivalencia, un conflicto, una bifurcación... todas o alguna de esas cosas; en definitiva, algo a resolver. Donde hay un tema hay una pregunta y la pregunta de investigación surgió de un tema. Luego surgieron las preguntas temáticas que son las específicas. Derivan de lo anterior los objetivos, luego las hipótesis, las proposiciones y de allí los factores de análisis.

Cada factor de análisis lleva en sí un tema o una parte de un tema a resolver y es por esta razón que si el investigador se enfoca en analizar los factores de análisis y busca la convergencia de las fuentes de evidencia podrá resolver el torbellino, la substancia del tema. Si, al mismo tiempo, indaga de manera profunda en cada fuente de evidencia, obtendrá el perfil de la fuente lo cual puede llevar tanto a exaltar lo obtenido de esa fuente como a descartarla. Y todo esto se logra por medio de la

síntesis de casos cruzados.

3.6.2.2. Síntesis de, Casos/Unidades de análisis/Fuentes de evidencia, Cruzados.

La técnica de análisis de la evidencia que se utilizará, tal como ya se mencionara, es la técnica de Síntesis de casos cruzados. Aquí es menester realizar la salvedad siguiente: Existe una incongruencia al hablar de analizar por medio de una síntesis ya que estos son procesos complementarios y, por lo tanto, de alguna manera opuestos en su esencia. Mas debe comprenderse que se utilizará, la síntesis, como una herramienta, del análisis, no como proceso en sí. Intentaré una mejor explicación. Al realizar esta síntesis el investigador se obliga a contrastar evidencias y, al hacerlo, encuentra convergencias y divergencias y es en ese momento que han de analizarse tanto las convergencias como, especialmente, las divergencias llevando a un nivel de profundización tal que permite conocer la calidad de las evidencias obtenidas y se puede proceder a descartar algunas, justificar otras y a exaltar otras más. Esta técnica se aplica específicamente en el análisis de la evidencia de casos múltiples o unidades de análisis múltiples y es especialmente relevante si se contrastan al menos dos de ellas.

De acuerdo a Yin (2.002), una advertencia importante en la conducción de este tipo de síntesis de casos cruzados es que la revisión de las tablas para estos modelos cuente con una fuerte argumentación e interpretación, y no remitirse exclusivamente a cuentas numéricas. Esto será muy tenido en cuenta durante el proceso.

Por otra parte, realizar un análisis, quizás muy exhaustivo del caso, para luego pasar a la síntesis que estamos tratando obliga a aplicar la técnica más recomendada para el estudio del caso, la Triangulación.

3.6.2.3. La Triangulación.

Según la información recabada éste era un método de ubicación utilizado por los antiguos marinos. Si se tomaba el ángulo a una estrella se podía trazar una recta en donde, en alguno de sus puntos, estaría el barco. Si luego se medía el ángulo a otra estrella, sobre la carta de navegación, era posible encontrar la intersección de las dos rectas. Sin embargo, cerca de los polos, una de las rectas era, en realidad, una circunferencia alrededor del planeta lo que daba dos puntos posibles de ubicación y entonces se hacían necesarias tres mediciones.

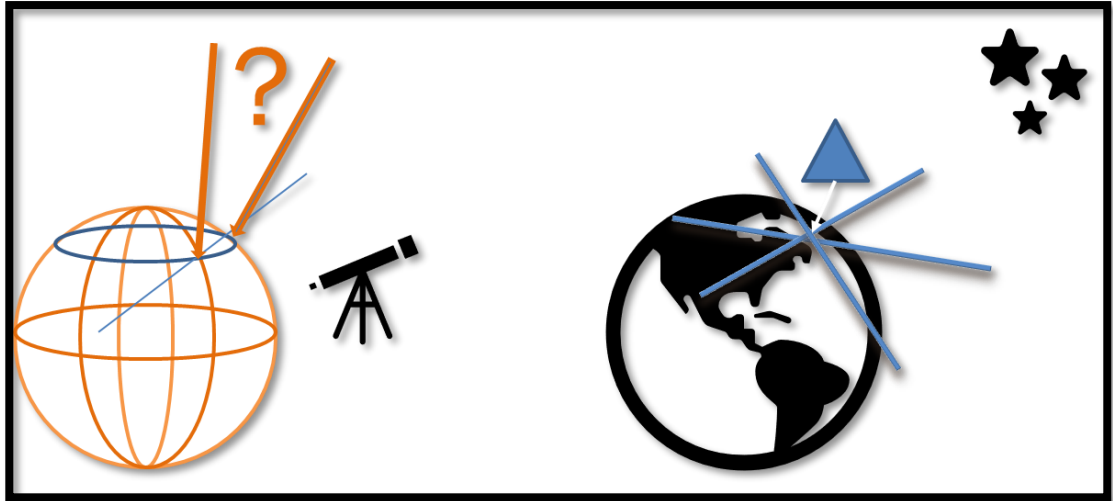


Figura 3.12. Triangulación. Curvas y rectas intersecándose en las proximidades de un punto.

Elaboración propia.

A medida que se hacen mediciones más precisas y/o se aumentan éstas, más cerca se estará de la ubicación real.

En lo personal creo que la base de triangular es mucho más profunda. Desconozco si hay demostraciones de tipo científico al respecto mas se ha comprobado por experiencia de vida que el ser humano necesita por lo menos tres visiones para aceptar algo como próximo a la realidad. En muchas empresas de prestigio, hoy, se tiene exigido solicitar al menos tres cotizaciones antes de aceptar un precio. En Chile hay dependencias del Estado donde las normas de contratación exigen al menos tres postulantes y es común encontrar comisiones directivas que tienen establecido que requieren al menos tres miembros para iniciar una sesión. El tres es un número psicológicamente poderoso a la hora de buscar una verdad.

Antes de proseguir debo establecer el marco conceptual que aquí es utilizado para los conjuntos de palabras: verdad universal, realidad absoluta o las combinaciones posibles entre las primeras y las segundas. Si la realidad se construye y cada individuo posee una base de memoria diferente para hacer generalizaciones hemos de concluir, al igual que la mayoría de los investigadores cualitativos, que la realidad es relativa. Los detractores del Constructivismo dicen que no se puede dar igual peso a las diferentes interpretaciones, pero no se piensa que todas tengan el mismo valor científico, sólo que las hay distintas. La realidad es relativa, sin embargo, creo que todos coincidimos en que hay un grupo de eventos en el exterior que goza de una respuesta uniforme en la mayoría de los seres humanos como por ejemplo los eventos en el ámbito material. Las físicas, las matemáticas, las ciencias exactas en general han sido posibles gracias a esa cualidad. Igual debemos aceptar que hay unos pocos, que la humanidad ha declarado enfermos o locos, que tienen una percepción

diferente. Tuve una experiencia de muy joven que me resultó fuerte de ver a una persona hablando con alguien que los demás no veíamos, según dijo, un sargento. Los investigadores cuantitativos dan poco valor a esa realidad y los médicos dicen que la realidad es otra y que el enfermo tiene una distorsión en su percepción pero, sin pretender exagerar, sólo con el objetivo de llegar a los extremos posibles como base de un análisis exhaustivo digo que, si me basara la teoría constructivista para analizar ese caso, debería pensar en la posibilidad de la existencia de una fuente de estímulo desconocido que era dirigido a esa persona y no a los demás, como toda una probabilidad. Si el hombre no apela a Dios, al dogma, y es constructivista, deberá aceptar que cualquier realidad o verdad absoluta o universal es aquella que es aceptada por, casi, la totalidad de la humanidad más nunca por todos.

Para reforzar el párrafo anterior bastará recordar que las generalizaciones aceptadas por, casi, toda la humanidad como que la Tierra era plana y que el sol giraba en derredor de la Tierra llevaron a situaciones muy penosas en nombre de Dios y el dogma. Y que hace menos de cien años, cuando en los laboratorios a escalones incrementarles de energía no se obtenían las velocidades de partículas esperables, las generalizaciones de la ciencia tambalearon hasta que Einstein salvara la situación con la Teoría Especial de la Relatividad, la cual, desafía el sentido común. Y fue nada menos que Einstein quien, cuando el Principio de Incertidumbre desafió sus generalizaciones, recurrió a Dios a un nuevo dogma y dijo: “Dios no juega a los dados.” (*) Lo que desde mi punto de vista es una extraordinaria paradoja que nos da una excelente lección.

(*) Nota: La frase se entiende que ocurrió durante las discusiones con Bhor referidas a la mecánica cuántica, mas, tuvo su origen en el principio de incertidumbre de Heisenberg (incertidumbre/dados).

Aclarado lo anterior puedo decir que, mediante la triangulación, nunca alcanzaremos una verdad absoluta ni la realidad universal. Muy lejos estaremos de alcanzar la aceptación de, casi, todos. Al incorporar lo económico, lo social, lo psicosocial, lo psicológico, lo emocional, etc. Cada vez iremos obteniendo un menor consenso general y nuestras interpretaciones irán diferenciándose de las de otros pero, es innegable también, la aproximación a una realidad. En el presente trabajo, ya que se trata de un solo caso, el método científico utilizado y la triangulación nos llevarán muy cerca de la solución capaz de disolver el remolino temático que nos iniciara en la investigación.

Quisiera aclarar ahora, a fin de no ser mal interpretado, que creo en Dios y soy un hombre interesado en algunos asuntos espirituales. Lo que he pretendido establecer es que no veo correcto apelar a Dios y mucho menos escribir dogmas en su nombre cuando una nueva generalización desafía a las ya instaladas. Pareciera que las generalizaciones más antiguas tomaran vida propia pues la resistencia al reemplazo se suele presentar invocando a Dios, pero, actuando como demonio.

3.6.2.4. Análisis de evidencia e interpretación mediante la síntesis cruzada de fuentes.

Me he tomado la libertad, ex profeso, de modificar el nombre del método sutilmente pues, dado que no es un caso múltiple o colectivo de casos no podré llamarle sin caer en impropiedad “de casos cruzados”. Tampoco me limitaré a triangular lo que brote de las unidades de análisis entregando números y estadísticas. He de realizar la síntesis de todas las fuentes de evidencia, a saber, observaciones directas (las mías), observaciones indirectas, unidades de análisis, datos, documentación y otra si surgiera. Cruzaré cada factor de análisis con las fuentes de evidencia en el sentido de cada factor (en la tabla de la figura 3.13, sentido vertical).

La triangulación es tanto una herramienta de análisis y síntesis como de interpretación. Durante el análisis de la evidencia se hace necesario encontrar la convergencia de éstas. Por esto se triangularán las evidencias de cada factor de análisis. Y este mismo proceso se utilizará para empezar con la interpretación de los elementos componentes del Caso y del Caso mismo.

Unidades de Análisis.	1.1 Bases empresariales. Visión, Valores,	2.1 Análisis externo. Entorno	2.2 Análisis interno. Actividades	3.1 VRIO General y Específico. Objetivos	3.2 FODA. Oportunidades y Amenazas.	3.3 Benchmarking. Productos,	4.1 Balanced Scorecard. Mapa Estratégico.	4.2 Gestión del Conocimiento y del Capital	REPORTES POR FUENTE.
Observador, el investigador.	Reporte 1.1	Reporte 2.1	Reporte 3.1	Reporte 4.1	Reporte 5.1	Reporte 6.1	Reporte 7.1	Reporte 8.1	Reporte investigador
Observador, alternativo.	Reporte 1.2	Reporte 2.2	Reporte 3.2	Reporte 4.2	Reporte 5.2	Reporte 6.2	Reporte 7.2	Reporte 8.2	Reporte otro observador.
U.A. N°1 Gerente General.	Reporte 1.3	Reporte 2.3	Reporte 3.3	Reporte 4.3	Reporte 5.3	Reporte 6.3	Reporte 7.3	Reporte 8.3	Reporte U.A. N° 1.
U.A. N°2 Gerente de Construcción	Reporte 1.4	Reporte 2.4	Reporte 3.4	Reporte 4.4	Reporte 5.4	Reporte 6.4	Reporte 7.4	Reporte 8.4	Reporte U.A. N° 2.
U.A. N° 3 Otros.	Reporte 1.5	Reporte 2.5	Reporte 3.5	Reporte 4.5	Reporte 5.5	Reporte 6.5	Reporte 7.5	Reporte 8.5	N/A.
Datos.	Reporte 1.6	Reporte 2.6	Reporte 3.6	Reporte 4.6	Reporte 5.6	Reporte 6.6	Reporte 7.6	Reporte 8.6	N/A.
Documentos.	Reporte 1.7	Reporte 2.7	Reporte 3.7	Reporte 4.7	Reporte 5.7	Reporte 6.7	Reporte 7.7	Reporte 8.7	N/A.
REPORTES POR FACTOR.	REPORTE U.A. N° 1.1	REPORTE U.A. N° 2.1	REPORTE U.A. N° 2.2	REPORTE U.A. N° 3.1	REPORTE U.A. N° 3.2	REPORTE U.A. N° 3.3	REPORTE U.A. N° 4.1	REPORTE U.A. N° 4.2	REPORTE GENERAL.

CUADRO ANÁLISIS EMPÍRICO FA/UA									
	1.1 Bases empresariales.	2.1 Análisis externo.	2.2 Análisis interno.	3.1 VRIO General y Específico. Objetivos	3.2 FODA. Oportunidades y Amenazas. Objetivos	3.3 Benchmarking.	4.1 Balanced Scorecard - Mapa Estratégico.	4.2 Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual.	
U.A. 1 Gerente General.	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	Reporte UA 1
U.A. 2, Gerente de Construcción	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	Reporte UA 2
U.A. 3, Gerente Administración.	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	Reporte UA 3
U.A. 4, Gerente de Operaciones.	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	✓ Entrevista	Reporte UA 4
U.A. 5, Gerente de Ingeniería.	✓ Encuesta	✓ Encuesta	✓ Encuesta	✓ Encuesta	✓ Encuesta	✓ Encuesta	✓ Encuesta	✓ Encuesta	Reporte UA 5
U.A. 6, Otros 1.				✓ Encuesta	✓ Encuesta	✓ Encuesta			Reporte UA 6
U.A. 7, Otros 2.							✓ Encuesta	✓ Encuesta	Reporte UA 7
U.A. 8, Observador alternativo.	✓ Observaciones	✓ Observaciones	✓ Observaciones	✓ Observaciones	✓ Observaciones	✓ Observaciones	✓ Observaciones	✓ Observaciones	Reporte UA 8
U.A. 9, Observador investigador.	✓ Observaciones	✓ Observaciones	✓ Observaciones	✓ Observaciones	✓ Observaciones	✓ Observaciones	✓ Observaciones	✓ Observaciones	Reporte UA 9
	Reporte F.A. 1.1	Reporte F.A. 2.1	Reporte F.A. 2.2	Reporte F.A. 3.1	Reporte F.A. 3.2	Reporte F.A. 3.3	Reporte F.A. 4.1	Reporte F.A. 4.2	REPORTE FINAL

Figuras 3.13 A y 3.13.B. “Estructura para los Reporte del caso”.
(Adaptado (Alvarado (2016))).

3.6.3. Desarrollo de Reportes en la Investigación.

En los puntos 3.6.1 y 3.6.2 se desarrolló, se entiende que acabadamente, la técnica a utilizar para el análisis de la evidencia, síntesis de fuentes de evidencia cruzadas y otras, y durante el desarrollo se aclaran puntos de suma importancia para el arribo a conclusiones y la elaboración de reportes. Como el lector comprenderá en la herramienta utilizada para analizar la calidad de las evidencias es, así mismo, el primer paso en la elaboración del reporte final de la investigación. Cada reporte individual, de unidad de análisis o de factor de análisis, es finalmente un ladrillo para construir el reporte final de fuentes de evidencia como así también el entregable. Así mismo debe considerarse que, una parte de cada reporte, tratará temas propios de la evidencia, que podrían haber llevado a exaltar a unas y a descartar otras y, otra parte del mismo reporte, lo hará sobre lo que brota como interpretación y asertos de la investigación del caso. Sin desmedro de lo dicho, en este trabajo y posiblemente en

muchos en similares circunstancias, ambos reportes se fundirán en uno solo. Dado el tipo de caso, al analizar la evidencia y realizar una síntesis, la cual incluirá las propias observaciones, cada uno de los reportes serán al mismo tiempo de la Investigación.

El reporte del caso de acuerdo a Yin (2.002) implica llevar los resultados y descubrimientos de una investigación a conclusiones. En el presente estudio se pretende llevar los resultados de la investigación a una propuesta concreta para que la empresa del caso (TEN) pueda tener una guía para la gestión estratégica y con esto pueda alcanzar la ventaja competitiva sostenible. Esta propuesta será materializada a través de un modelo, probado empíricamente, donde se plasmarán las propuestas e interrelaciones surgidas desde la evidencia empírica. Stake (2.010) nos da una guía para redacción de reporte del caso, incluida en el punto 3.5.1.5., donde dice que se debe comenzar con un primer esbozo y continuar con la secuencia; Identificación (origen de reporte, entrevista, encuesta, etc.), Descripción narrativa, Desarrollo; Reflexiones, conclusiones y asertos; y Esbozo final. Yin, desde otro enfoque y con lo cual complementa lo anterior, nos habla de los siguientes pasos: Identificar a la audiencia hacia quien estará dirigido el reporte, escoger un formato para escribir el reporte del estudio del caso, seguir una estructura para la composición final del reporte y por último seguir ciertos procedimientos estándar para la realización de un reporte. Se verá ahora cada uno de estos puntos.

3.6.3.1. Identificación de la audiencia.

Por ser éste un trabajo de investigación o Tesis, la audiencia principal a la cual va dirigido la presente investigación corresponde al mundo académico en que se encuentra inserto este proyecto de investigación, específicamente, la Universidad Católica del Norte. No obstante, se pretende que la investigación se convierta en un aporte no tan solo en el mundo académico, sino que también como un aporte práctico para la empresa del caso, TEN.

3.6.3.2. Formato para escribir el reporte de la investigación.

De acuerdo a los formatos para escribir los reportes propuestos por Yin (2.002) y dadas las características del presente proyecto de investigación se optará por aquel tipo de reporte que es producto de un solo caso con múltiples unidades de análisis. Este tipo de reporte se expresará en múltiples reportes, cómo se puede observar en las figuras 3.13 A y 3.13 B.

Estos reportes estarán en función tanto de cada una de las unidades de análisis como de la fuente de evidencia del cual provienen. Además, se considerarán reportes cruzados dentro del mismo caso y de las unidades de análisis.

No se ha de dejar de mencionar que referido al formato de texto y compaginación se seguirá el formato preestablecido por la Universidad.

3.6.3.3. Estructura para la composición de la investigación.

Dado a que el estudio del caso aplicado a la presente investigación es del tipo descriptivo y a que el marco en que se desarrolla la presente investigación, el modelo de análisis y formulación estratégica del doctor Luis Alvarado, se ha optado por una estructura para la composición del caso del tipo Analítica lineal.

De acuerdo a Yin (2.002), en este tipo de estructura la secuencia de los capítulos comienza con el problema que está siendo estudiado y una revisión de la literatura relevante. Luego los otros capítulos proceden a cubrir la metodología utilizada, los resultados desde el análisis y la recolección de datos, y finalmente las conclusiones e implicaciones de los resultados.

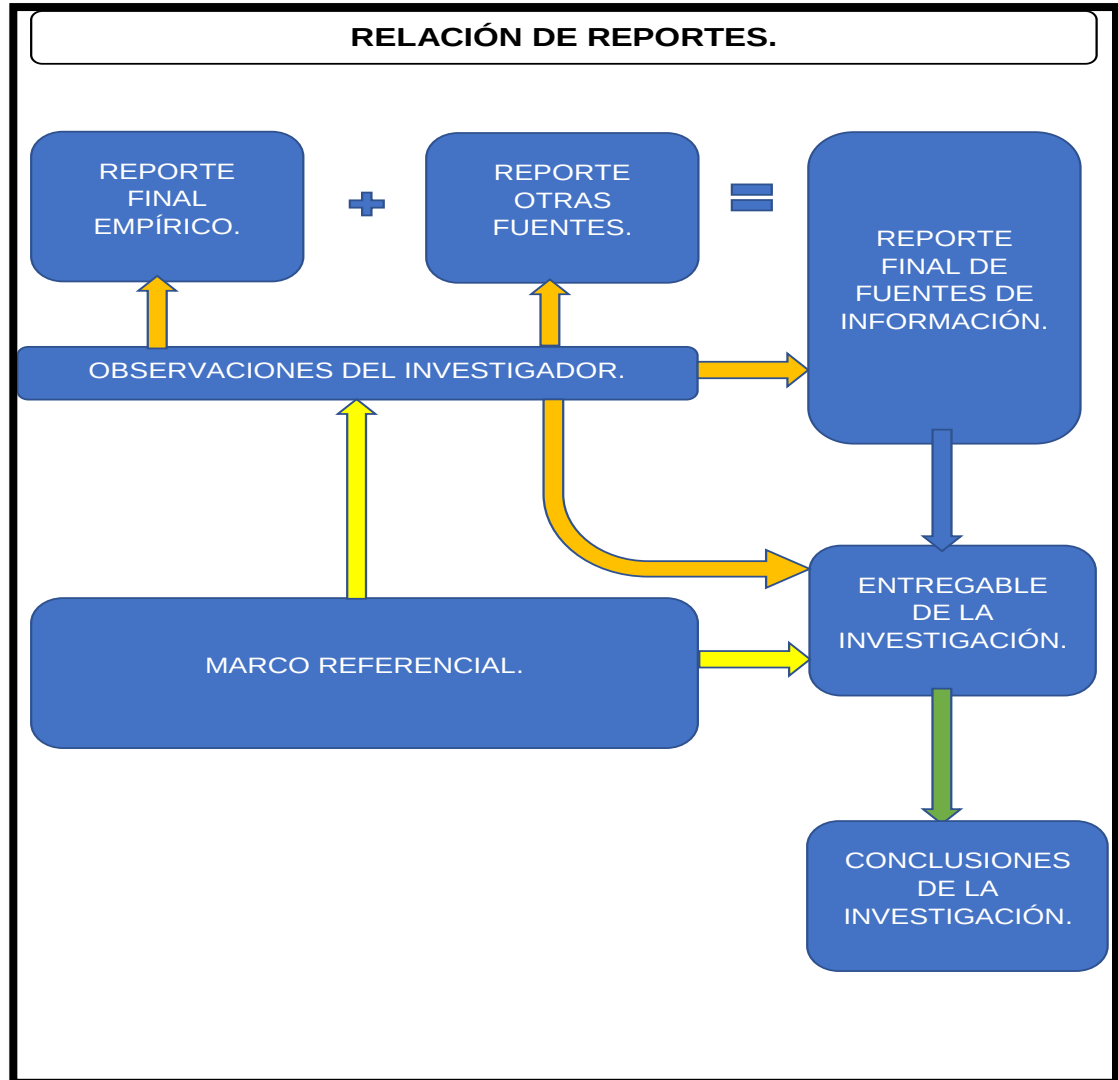
3.6.3.4. Procedimientos estándar para la realización de un reporte.

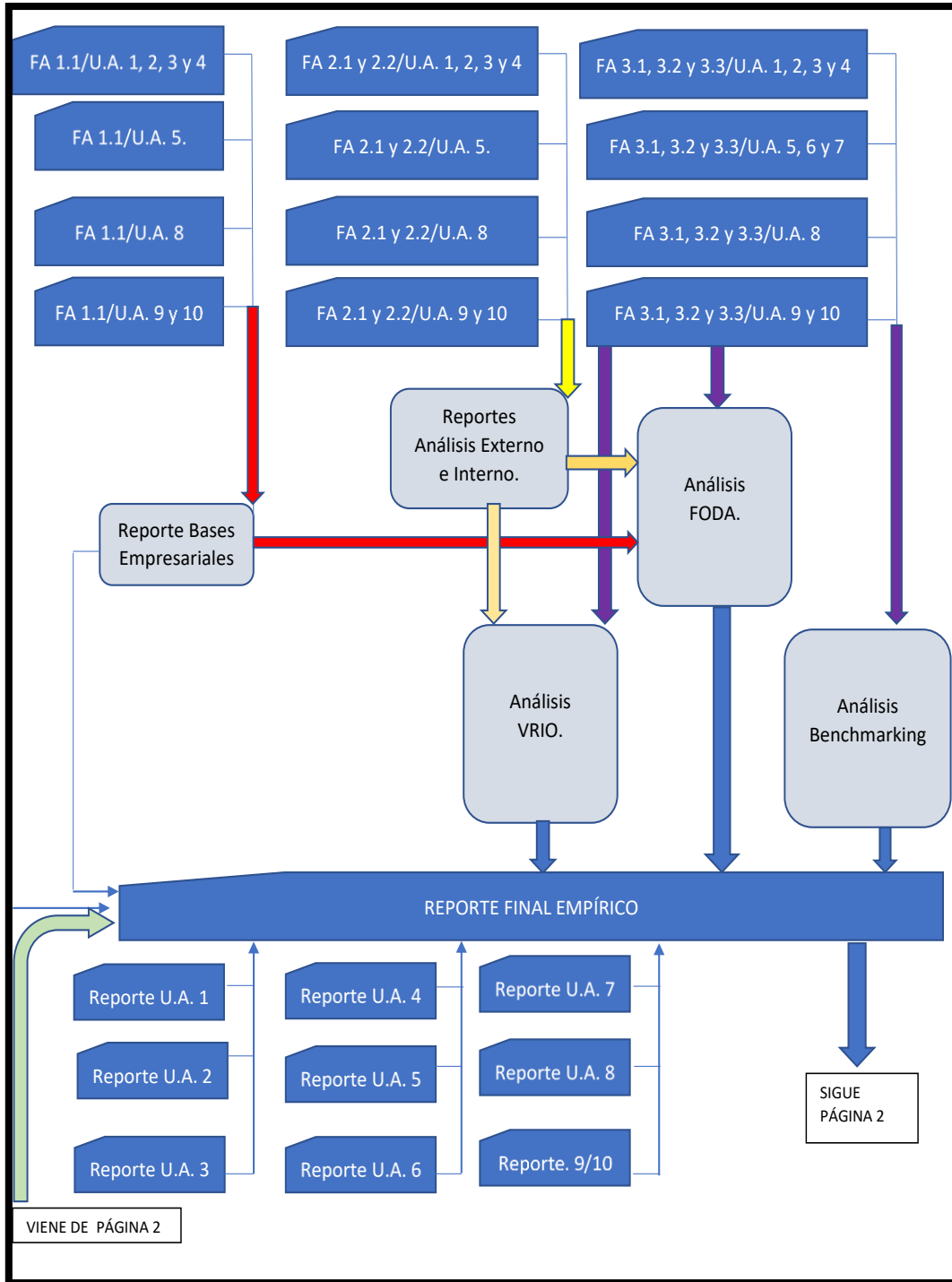
De acuerdo a Yin (2.002), tres importantes procedimientos para la realización del reporte corresponden al estudio del caso y merecen la mayor atención. A continuación, se desarrollarán cada uno de ellos y como han sido cubiertos en la presente investigación.

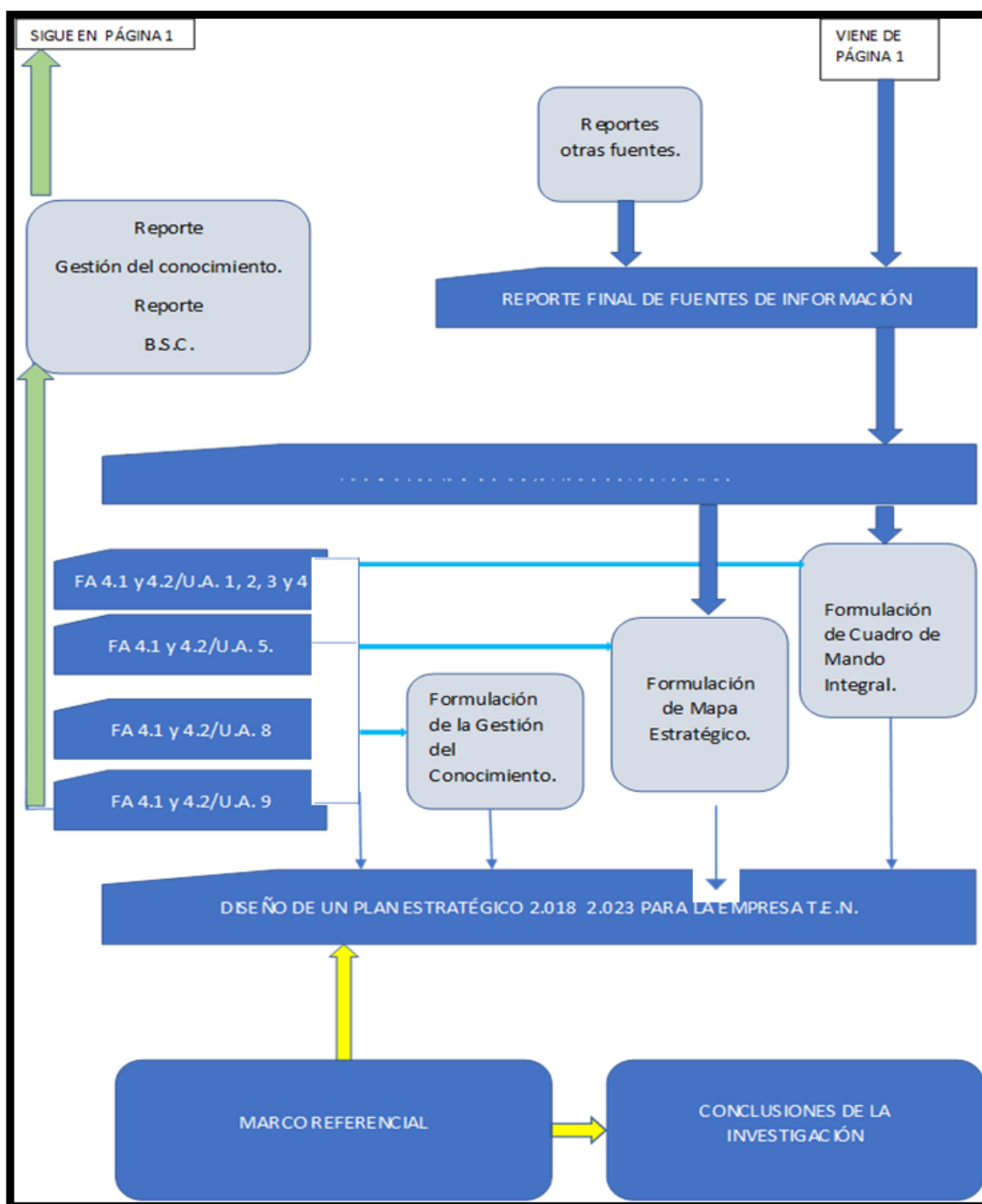
a. Dónde y cómo comenzar la composición del reporte: La composición del reporte, ha comenzado en la etapa del proyecto de tesis, donde se formularon las hipótesis y donde se desarrolló gran parte del marco teórico de los principales tópicos relacionados con la investigación.

b. Identidad de los casos: El caso presente en la investigación es único.

c. La revisión del reporte final del estudio del caso: Se cuenta con un profesor universitario, que ha alcanzado el grado de Magister en gestión integral de proyectos y cuya tesis de grado correspondió a gestión estratégica como revisor. Le Se ha llamado revisor clave. Se está seguro de que el revisor clave cumplirá con lo recomendado por Yin en este aspecto. Por supuesto que se cuenta con el revisor fundamental del presente trabajo el cual será el profesor guía, Dr. Luis Alvarado Acuña.







Figuras 3.14 A, B y C. Relación de reportes.
Elaboración propia.

En las figuras anteriores el diagrama de flujo a seguir en la relación de reportes.

3.6.4. Tipos de Reportes empleados en el Análisis de la evidencia.

En esta sección se analizarán los reportes que se derivarán a partir de la evidencia empírica y se indicará el contenido de cada uno de ellos. Existirá por lo tanto un gran número de reportes, de cada una de sus Unidades de análisis y de los correspondientes Factores de Análisis. Ver figura 3.13.A y 3.13.B:

1. Reporte FA1.1 / UA1: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 1.1 (Bases empresariales).

2. Reporte FA1.1 / UA 2: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA2 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 1.1 (Bases Empresariales).

3. Reporte FA1.1 / UA3: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA3 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 1.1 (Bases Empresariales).

4. Reporte FA1.1 / UA4: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 1.1 (Bases Empresariales).

5. Reporte FA1.1 / UA5: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA5 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 1.1 (Bases Empresariales).

6. Reporte FA1.1 / UA6: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA6 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 1.1 (Bases Empresariales).

7. Reporte FA1.1 / UA7: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA7 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 1.1 (Bases Empresariales).

8. Reporte FA1.1/Segundo Observador: A partir de las observaciones a la empresa y su entorno por el segundo observador pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 1.1 (Bases Empresariales).

9. Reporte FA1.1/Investigador Observador: A partir de mis observaciones realizadas a la empresa y su entorno pretendo vaciar mi parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 1.1 (Bases Empresariales).

10. Reporte Final de Bases Empresariales FFA1.1: A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores voy a emitir un reporte donde quedará resumida la opinión y visión replicada de los involucrados en la investigación respecto a las Bases Empresariales.

11. Reporte FA2.1 / UA1: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.1 Análisis Externo.

12. Reporte FA2.1 / UA2: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA2 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con Factor de Análisis 2.1 Análisis Externo.

13. Reporte FA2.1 / UA3: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA3 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con Factor de Análisis 2.1 Análisis Externo.

14. Reporte FA2.1 / UA4: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.1 Análisis Externo.
15. Reporte FA2.1 / UA5: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA5 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.1. Análisis Externo.
16. Reporte FA2.1 / UA6: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA6 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.1 Análisis Externo.
17. Reporte FA2.1 / UA7: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA7 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.1. Análisis Externo.
18. Reporte FA2.1/Segundo Observador: A partir de las observaciones a la empresa y su entorno por el segundo observador pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.1 Análisis Externo.
19. Reporte FA2.1/Investigador Observador: A partir de mis observaciones realizadas a la empresa y su entorno pretendo vaciar mi parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.1 Análisis Externo.
20. Reporte Final de Análisis Externo FFA2.1: A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores voy a emitir un reporte donde quedará resumida la opinión y visión replicada de los involucrados en la investigación respecto al Análisis Externo.
21. Reporte FA2.2 / UA1: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.2 Análisis Interno.
22. Reporte FA2.2 / UA2: A través de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA2, se vacían e interpretan los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 2.2 Análisis Interno.
23. Reporte FA2.2 / UA3: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA3 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.2 Análisis Interno.
24. Reporte FA2.2 / UA4: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.2. Análisis Interno.
25. Reporte FA2.2 / UA5: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA5 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.2. Análisis Interno.
26. Reporte FA2.2 / UA6: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA6 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.2 Análisis Interno.
27. Reporte FA2.2 / UA7: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA7 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.2. Análisis Interno.
28. Reporte FA2.2/Segundo Observador: A partir de las observaciones a la empresa y su entorno por el segundo observador pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.2 Análisis Interno.

29. Reporte F2.2/Investigador Observador: A partir de mis observaciones realizadas a la empresa y su entorno pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 2.2 Análisis Interno.

30. Reporte Final de Análisis Interno FFA2.2: A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores voy a emitir un reporte donde quedará resumida la opinión y visión replicada de los involucrados en la investigación respecto al Análisis Interno.

31. Reporte FA3.1 / UA1: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.1 información para el Análisis V.R.I.O.

32. Reporte FA3.1 / UA2: A través de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA2, se vacían e interpretan los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 3.1 información para el Análisis V.R.I.O.

33. Reporte FA3.1 / UA3: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA3 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis información para el Análisis V.R.I.O.

34. Reporte FA3.1 / UA4: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.1. Información para el Análisis V.R.I.O.

35. Reporte FA3.1 / UA5: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA5 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.1. Información para el Análisis V.R.I.O.

36. Reporte FA3.1 / UA6: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA6 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.1 Información para el Análisis V.R.I.O.

37. Reporte FA3.1 / UA7: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA7 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.1. Información para el Análisis V.R.I.O.

38. Reporte FA3.1/Segundo Observador: A partir de las observaciones a la empresa y su entorno por el segundo observador pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.1 Información para el Análisis V.R.I.O..

39. Reporte F3.1/Investigador Observador: A partir de mis observaciones realizadas a la empresa y su entorno pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.1 información para el Análisis V.R.I.O.

40. Reporte Final de información para realizar el Análisis V.R.I.O. FFA3.1: A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores voy a emitir un reporte donde quedará resumida la opinión y visión replicada de los involucrados en la investigación respecto al información para el Análisis V.R.I.O.

41. Reporte FA3.2 / UA1: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.2 Información para realizar el Análisis F.O.D.A.

42. Reporte FA3.2 / UA2: A través de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA2, se vacían e interpretan los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 3.2 Información para realizar el Análisis F.O.D.A.

43. Reporte FA3.2 / UA3: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA3 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3 Información para realizar el Análisis F.O.D.A.

44. Reporte FA3.2 / UA4: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.2. Información para realizar el Análisis F.O.D.A.

45. Reporte FA3.2 / UA5: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA5 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.2. Información para realizar el Análisis F.O.D.A.

46. Reporte FA3.2 / UA6: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA6 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.2 Información para realizar el Análisis F.O.D.A.

47. Reporte FA3.2 / UA7: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA7 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.2. Información para realizar el Análisis F.O.D.A.

48. Reporte FA3.2/Segundo Observador: A partir de las observaciones a la empresa y su entorno por el segundo observador pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.2 Información para realizar el Análisis F.O.D.A.

49. Reporte F3.2/Investigador Observador: A partir de mis observaciones realizadas a la empresa y su entorno pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.2 información para realizar el Análisis F.O.D.A.

50. Reporte Final de Información para realizar el Análisis F.O.D.A. FFA3.2: A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores voy a emitir un reporte donde quedará resumida la opinión y visión replicada de los involucrados en la investigación respecto al Información para realizar el Análisis F.O.D.A.

51. Reporte FA3.3 / UA1: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.3 De Información para realizar el Análisis Benchmarking.

52. Reporte FA3.3 / UA2: A través de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA2, se vacían e interpretan los datos obtenidos al respecto del Factor de Análisis 3.3 De Información para realizar el Análisis Benchmarking.

53. Reporte FA3.3 / UA3: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA3 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3 De Información para realizar el Análisis Benchmarking.

54. Reporte FA3.3 / UA4: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.3. De Información para realizar el Análisis Benchmarking.

55. Reporte FA3.3 / UA5: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA5 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.3. De Información para realizar el Análisis Benchmarking.

56. Reporte FA3.3 / UA6: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA6 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.3 De Información para realizar el Análisis Benchmarking.

57. Reporte FA3.3 / UA7: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA7 se pretende vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.3. De Información para realizar el Análisis Benchmarking.

58. Reporte FA3.3/Segundo Observador: A partir de las observaciones a la empresa y su entorno por el segundo observador pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.3 De Información para realizar el Análisis Benchmarking.

59. Reporte F3.3/Investigador Observador: A partir de mis observaciones realizadas a la empresa y su entorno pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 3.3 Información para realizar el Análisis Benchmarking.

60. Reporte Final de De Información para realizar el Análisis Benchmarking. FFA3.3: A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores voy a emitir un reporte donde quedará resumida la opinión y visión replicada de los involucrados en la investigación respecto a la Información para realizar el Análisis Benchmarking.

61. Reporte FA4.2 / UA1: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.2 Gestión del Conocimiento y C.I.

62. Reporte FA4.2 / UA 2: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA2 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.2 Gestión del Conocimiento y C.I.

63. Reporte FA4.2 / UA3: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA3 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.2 Gestión del Conocimiento y C.I.

64. Reporte FA4.2 / UA4: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.2 Gestión del Conocimiento y C.I.

65. Reporte FA4.2 / UA5: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA5 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.2 Gestión del Conocimiento y C.I.

66. Reporte FA4.2 / UA6: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA6 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.2 Gestión del Conocimiento y C.I.

67. Reporte FA4.2 / UA7: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA7 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.2 Gestión del Conocimiento y C.I.

68. Reporte FA4.2/Segundo Observador: A partir de las observaciones a la empresa y su entorno por el segundo observador pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.2 Gestión del Conocimiento y C.I.

69. Reporte FA4.2/Investigador Observador:A partir de mis observaciones realizadas a la empresa y su entorno pretendo vaciar mi parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.2 Gestión del Conocimiento y C.I.

70. Reporte Final de Gestión de Conocimiento FFA4.2: A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores voy a emitir un reporte donde quedará

resumida la opinión y visión replicada de los involucrados en la investigación respecto a la Gestión del Conocimiento y C.I. para TEN.

71. Reporte FA4.1 / UA1: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA1 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.1 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.

72. Reporte FA4.1 / UA 2: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA2 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.1 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.

73. Reporte FA4.1 / UA3: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA3 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.1 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.

74. Reporte FA4.1 / UA4: A partir de las entrevistas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA4 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.1 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.

75. Reporte FA4.1 / UA5: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA5 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.1 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.

76. Reporte FA4.1 / UA6: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA6 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.1 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.

77. Reporte FA4.1 / UA7: A partir de las encuestas aplicadas a las personas que pertenecen a la UA7 pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.1 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.

78. Reporte FA4.1/Segundo Observador: A partir de las observaciones a la empresa y su entorno por el segundo observador pretendo vaciar su parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.1 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.

79. Reporte FA4.1/Investigador Observador: A partir de mis observaciones realizadas a la empresa y su entorno pretendo vaciar mi parecer de los aspectos que tiene que ver con el Factor de Análisis 4.1 Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.

80. Reporte Final de Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico FFA4.1: A partir del análisis de datos de cada uno de los reportes anteriores voy a emitir un reporte donde quedará resumida la opinión y visión replicada de los involucrados en la investigación respecto a Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.

81. Reporte de la Unidad de Análisis 1: Se realizará un reporte específico referido a la Unidad de Análisis N° 1, buscando encontrar puntos comunes de opinión en la unidad o también, por qué no, las razones de opiniones divergentes con el resto de los participantes.

82. Reporte de la Unidad de Análisis 2: Se realizará un reporte específico referido a la Unidad de Análisis N° 2, buscando encontrar puntos comunes de opinión en la unidad o también, por qué no, las razones de opiniones divergentes con el resto de los participantes.

83. Reporte de la Unidad de Análisis 3: Se realizará un reporte específico referido a la Unidad de Análisis N° 3, buscando encontrar puntos comunes de opinión en la unidad o también, por qué no, las razones de opiniones divergentes con el resto de los participantes.

84. Reporte de la Unidad de Análisis 4: Se realizará un reporte específico referido a la Unidad de Análisis N° 4, buscando encontrar puntos comunes de opinión en la unidad o también, por qué no, las razones de opiniones divergentes con el resto de los participantes.

85. Reporte de la Unidad de Análisis 5: Se realizará un reporte específico referido a la Unidad de Análisis N° 5, buscando encontrar puntos comunes de opinión en la unidad o también, por qué no, las razones de opiniones divergentes con el resto de los participantes.

86. Reporte de la Unidad de Análisis 6: Se realizará un reporte específico referido a la Unidad de Análisis N° 6, buscando encontrar puntos comunes de opinión en la unidad o también, por qué no, las razones de opiniones divergentes con el resto de los participantes.

87. Reporte de la Unidad de Análisis 7: Se realizará un reporte específico referido a la Unidad de Análisis N° 7, buscando encontrar puntos comunes de opinión en la unidad o también, por qué no, las razones de opiniones divergentes con el resto de los participantes.

88. Reporte del Segundo Observador: Se realizará un reporte específico referido al segundo Observador, buscando encontrar puntos comunes de opinión o también, por qué no, las razones de opiniones divergentes con el resto de los participantes.

89. Reporte del Investigador Observador: Se realizará un reporte específico referido a mis propias observaciones, buscando encontrar puntos comunes de opinión o también, por qué no, las razones de opiniones divergentes con el resto de los participantes.

90. Reporte Final Empírico: En este reporte haré un resumen de los datos y su interpretación realizada en cada uno de los reportes mencionados anteriormente y referidos a las unidades de análisis y a los observadores.

91. Reporte de otras fuentes de información: Realizaré un resumen de todos los datos e información que pueda obtener de otras fuentes tales como: Revistas y periódicos del mercado eléctrico. Informes Wood Mackenzie. Informes de avance de la implementación de Operaciones, Documentación Técnica As Build del Proyecto. Datos estadísticos del mercado eléctrico. Distribución de Nuevos contratos importantes entre los competidores. Comunicaciones internas sobre el perfil futuro de la empresa TEN. En este reporte se presentarán agrupadas por Factor de Análisis destacando los puntos más relevantes de cada uno y que sean útiles a nuestro objetivo.

92. Formulación de Bases Empresariales (propuesta) para TEN: Utilizando como apoyo todo el aporte de datos e información y que se encuentran condensados en los reportes FF1.1 y de las otras fuentes de información formularé una propuesta de Bases Empresariales para TEN.

93. Análisis V.R.I.O.: Utilizando como apoyo todo el aporte de datos e información que se encuentran condensados en los reportes FF1.1 y FF2.2 y las Bases Empresariales previamente formuladas el investigador realizará, utilizando sus conocimientos y experiencia, el análisis V.R.I.O. de TEN. Tanto el específico como el global. Y formulará los objetivos empresariales que de éste, y del reporte final de fuentes de información que se describe más adelante, devengan.

94. Análisis F.O.D.A.: Utilizando como apoyo todo el aporte de datos e información que se encuentran condensados en los reportes FF1.1, FF2.1 y FF2.2 y las Bases Empresariales previamente formuladas el investigador realizará, utilizando sus conocimientos y experiencia, el análisis F.O.D.A. de TEN. Y formulará los objetivos empresariales que de éste, y del reporte final de fuentes de información que se describe más adelante, devengan.

95. Análisis Benchmarking.: Utilizando como apoyo todo el aporte de datos e información que se encuentran condensados en los reportes anteriores, especialmente el FFA3.3, las Bases Empresariales previamente formuladas, otras fuentes de información y lo máximo que podamos conocer o suponer del mejor competidor el investigador realizará, utilizando sus conocimientos y experiencia, el análisis Benchmarking de TEN. Y formulará los objetivos empresariales que de éste, y del reporte final de fuentes de información que se describe más adelante, devengan.

96. Reporte Final de Fuentes de Información: Una vez que se tengan todos los reportes y los análisis anteriores, con la información condensada en el Reporte Final de Fuentes de Información, los análisis V.R.I.O., F.O.D.A. y Benchmarking, las Bases Empresariales y todo esto sopesado lo que se extraiga de los informes por Unidad de Análisis (UA 1 a UA 9) se emitirá el reporte final correspondiente a todas las fuentes de información.

97. Formulación de Objetivos estratégicos: Ahora, sí, contando con todos los reportes anteriores, podré dar un ajuste final a los objetivos estratégicos y a las políticas a proponer a TEN.

98. Cuadro de Mando Integral: Contando con las Bases Empresariales previamente formuladas, los Objetivos Estratégicos, también, previamente formulados, el aporte de informes finales FFA4.1 y FF4.2 sumados a todos los datos, información y experiencia recabada a esa altura de la investigación se procederá a formular el Cuadro de Mando Integral para TEN.

99. Formulación de la Gestión del Conocimiento y C.I.: Contando con las Bases Empresariales previamente formuladas, los Objetivos Estratégicos, también, previamente formulados, el aporte de informes finales FFA4.1 y FF4.2 sumados a todos los datos, información y experiencia recabada a esa altura de la investigación se procederá a formular la propuesta de Gestión de Conocimiento para TEN.

100. Mapa Estratégico: Contando con las Bases Empresariales previamente formuladas, los Objetivos Estratégicos, también, previamente formulados, el aporte de informes finales FFA4.1 y FF4.2 sumados a todos los datos, información y experiencia recabada a esa altura de la investigación se procederá a formular el Cuadro de Mando Integral para TEN.

101. Entregable final: A partir del Marco Referencial, el mapa Estratégico, el Cuadro de Mando Integral, una Gestión del conocimiento, realizaré el Diseño de un Plan Estratégico 2.018 a 2.023 para la empresa Transmisora Eléctrica del Norte.

3.6.5. Otras herramientas de análisis de la investigación.

Según Alvarado (2.016), de acuerdo con las herramientas analíticas descritas y resumidas por Miles y Huberman (1994), en la investigación se considerarán las siguientes:

- Colocar la información en diferentes sentidos.
- Hacer una matriz de categorías y colocar la evidencia dentro de tales categorías.
- Crear esquemas o figuras con los datos.
- Tabular la frecuencia de los diferentes eventos.
- Cumplir los requisitos para una alta calidad de análisis.

De ser útiles para optimizar la investigación se utilizarán todas las herramientas mencionadas, pero es de destacar que siguiendo a Alvarado y éste a Yin, el lector, ha de encontrar, en oportunidades, varias veces, las expresiones “proposiciones antagónicas”, “colocar la información en diferentes sentidos”, “hipótesis rivales”, “interpretaciones alternativas”, “explicaciones rivales”, etc. Todas ellas proponen la validación y enriquecimiento a través de la búsqueda de aquello que se oponga a una comprensión simple para que de la pugna entre ambas una salga como mejor opción y, por lo mismo, robustecida. Durante la triangulación, tanto de evidencia como de interpretaciones, es de esperar que surjan divergencias. Se buscará la convergencia y, a ésta, se la contrastará con las divergentes a fin de obtener un mejor resultado. Principalmente se espera encontrar asertos divergentes que enriquezcan el caso. Es quizás más provechosa, en cuanto a robustecimiento de ideas, la replicación de teorías que explican resultados divergentes que las replications de teorías y resultados.

Veamos ahora lo referido a los requisitos para cumplir con una alta calidad de análisis.

3.6.5.1. El análisis deberá mostrar que se consideraron todas las evidencias.

Se comprende que serán consideradas todas las evidencias posibles y necesarias para el caso. Habrá unidades de análisis que no querrán, sabrán responder a algunas preguntas y éstas quedarán con la indicación N/C. que significará que no contesta. Esto no será invalidante de la investigación pues la cantidad de unidades a analizar será lo suficientemente robusta como para permitir algunas lagunas menores.

3.6.5.2. El análisis debe considerar, si es posible, todas las interpretaciones rivales importantes.

Se tendrán en cuenta todas las interpretaciones rivales posibles.

3.6.5.3. El análisis debe considerar los aspectos más importantes del estudio del caso.

Se tiene contemplado establecer una guía de cada aspecto importante, tanto al inicio de la recolección de datos como los que pudieran surgir durante la recolección para, mediante su registro, darle seguimiento.

3.6.5.4. Se debe considerar el conocimiento experto y previo del investigador en el estudio de casos.

Como ya dijera, no cuento con experiencia en estudios de casos mas, se cuenta con el apoyo en experiencia de vida y real interés y capacidad de esfuerzo para entregar lo mejor durante la investigación para que ésta tenga la máxima calidad posible.

3.6.6. Interpretación y comprensión del Caso.

No deberá inferirse que los reportes parciales ni siquiera el reporte final representarán la interpretación y la comprensión del Caso ni las conclusiones de éste en su totalidad. En cada paso dado y en la descripción que se haga de cada uno de estos se comprenderá al caso. La comprensión del Caso es un camino, no un reporte. Cada uno de estos será un ladrillo en la interpretación buscada.

3.7. Modelo de análisis y formulación estratégica en la interpretación.

Como se dijo, la interpretación y la comprensión del Caso es un camino y los pasos están indicados en el modelo de análisis y formulación estratégica utilizado como marco teórico. En la figura 3.16 se puede apreciar el diagrama de flujo simplificado del modelo. Se ha preferido indicar con color amarillo los bloques de análisis y, en estos, se realizará la triangulación de la evidencia y las interpretaciones principales parciales necesarias. Un triángulo indica que en el mismo se realizará la triangulación de la evidencia y una flecha que sale del mismo y regresa al análisis indica que, de surgir asertos divergentes, se retroalimentará al bloque haciendo un análisis de asertos divergentes a fin de fortalecer el producto de la triangulación como puede verse en la figura 3.15. En el lazo de retroalimentación se aprecia un bloque, también en amarillo que dice A.A.D. Eso significa Análisis de Asertos Divergentes. Un signo (-) indica qué hay que retirar la divergencia para, luego de procesada, ingresar nuevamente al análisis con un signo (+).



Figura 3.15. Descripción del proceso de Análisis, con triangulación y retroalimentación de A.A.D.

Elaboración propia.

Entre las primeras formulaciones y las definitivas se realizará un proceso similar al anterior, triangulación de fuentes de evidencias, de interpretaciones, retroalimentación e iteraciones hasta no tener divergencias. Esto puede apreciarse en la figura 3.16. El Reporte final de la síntesis de casos cruzados será utilizado de apoyo para la elaboración de las Conclusiones junto a las revisiones dirigidas del Revisor clave, las del Observador alternativo, las de las Unidades de análisis y, por supuesto, las revisiones libres del profesor guía, el Doctor Luis Alvarado.

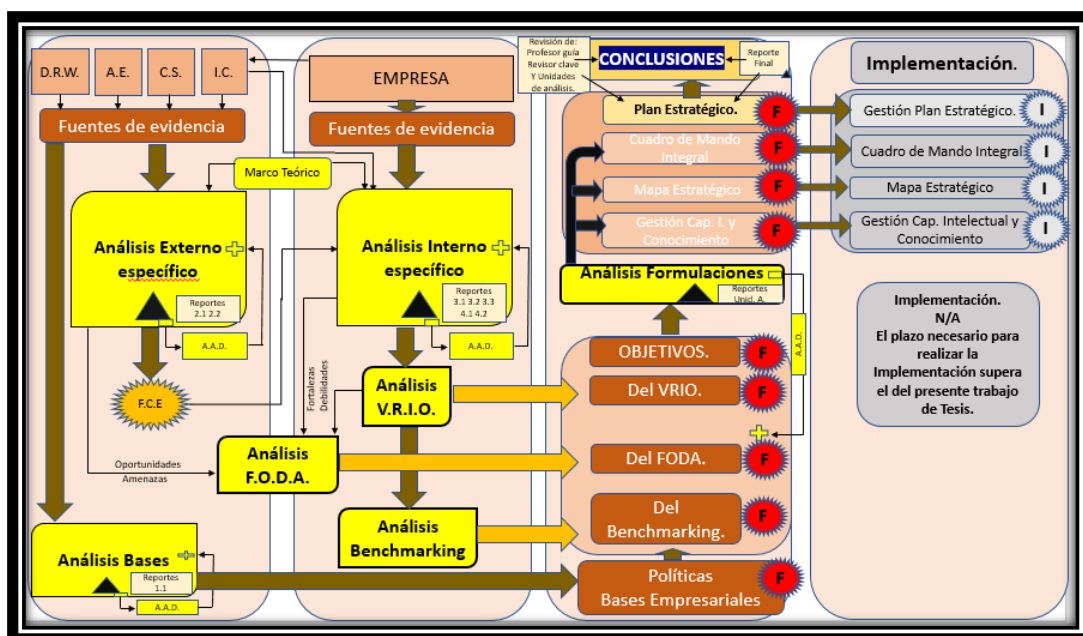


Figura 3.16. Diagrama de flujo del Modelo de Análisis y Formulación Estratégica simplificado de Alvarado (2016). Incluye ubicación de Reportes y procesos de triangulación.

Elaboración propia.

Simbología utilizada en la figura anterior (3.16.).



3.8. La figura del investigador observador.

Quizás no esté de más la presente aclaración referida al trabajo del investigador como observador principal del Caso. La síntesis de casos cruzados será una técnica para análisis de evidencia, sólo eso. Las fuentes de evidencia, unidades de análisis y observador alternativo, son altamente calificadas y cualificadas, pero no realizarán la investigación y desconocen el presente marco teórico. El investigador es quien estudia el caso, realiza las observaciones principales, se mueve acotado por un marco referencial y debe arribar a interpretaciones y a la comprensión del Caso para luego transmitir su experiencia. A la hora de triangular la evidencia o las interpretaciones las observaciones tendrán un peso similar a las de las otras fuentes de evidencia y, es posible, que luego de triangular una interpretación sea la del autor la divergente y que contrastada con las otras se demuestre un yerro. Eso será positivo pues mostrará la transparencia utilizada durante el desarrollo. Mas, la conducción del Caso, las observaciones principales, las interpretaciones, las comprensiones y las conclusiones serán responsabilidad del investigador y estarán, o deberían estar, sembradas a lo largo de todo el trabajo lo cual incluye a los reportes. El caso estará en la descripción de éste y en los asertos que se logre entregar al lector para que haga los suyos.

3.9. Revisión de resultados y conclusiones.

Como ya se anticipó al concluir el reporte final y la propuesta de un plan estratégico 2.018 a 2.023 para TEN se presentarán los resultados a un Revisor clave externo a TEN para que realice la revisión del trabajo. También se espera obtener la opinión de las unidades de análisis y del observador alternativo y, claro está, se recabarán durante todo el proceso las opiniones del profesor guía. Con toda esa información se realizará el análisis y la triangulación final para realizar las correcciones necesarias y emitir las conclusiones del Caso.

Fortalezas de la Metodología	Debilidades Metodología
Robusta.	Cambios de las unidades de análisis.
Pertinente.	
Asegura los resultados.	
Posee un grupo de herramientas prácticas y de profundidad.	

CAPÍTULO IV

Recolección y análisis de datos.

4.1. Introducción.

Parafraseando a Stake puedo decir que no existe el momento donde comience la recolección de datos. En el estudio de casos y mediante su basamento, el método cualitativo, cada primera impresión, antecedente, lo que sabemos de casos similares ya fueron datos recogidos por el investigador en el mismo momento en que tomó contacto con el caso. “El estudio cualitativo se aprovecha de las formas normales de conocer las cosas”, nos dice Stake en su obra ya citada varias veces. Y luego prosigue: “Todos los investigadores tienen un gran privilegio y una gran obligación: el privilegio de atender aquello que consideran digno de atención, y la obligación de sacar conclusiones de aquellas opciones que son significativas para colegas y clientes. Una de las cualidades principales de los investigadores es la experiencia.” Si bien el autor de este trabajo de tesis tiene poca o ninguna experiencia como investigador científico cuenta con una gran experiencia de trabajo en empresas y también de vida que le permiten saberse experimentado en la observación y en la reflexión. Ambas conducentes, al investigador cualitativo, a la comprensión significativa, a reconocer buenas fuentes de datos, unidades de análisis calificadas, a percibir las palabras claves, las frases contundentes y las entrelíneas reveladoras. Y es así, basándose en la experiencia, es que se han elegido las fuentes de información para las entrevistas, las encuestas, las preguntas, los papers, revistas, periódicos y una serie de activos de las organizaciones socias y de otras a fin de alcanzar el máximo conocimiento del caso en el tiempo disponible.

El proceso de recolección de datos no será lineal. Una vez llevados los datos al papel, organizados y clasificados serán puestos a prueba por colegas y los mismos entrevistados y encuestados a fin de validar aquello que está más profundo y es la comprensión plena de aquello a lo que se respondía. Mediante lo anterior se pretende obtener una retroalimentación que eleve el nivel de interpretación y, obviamente, la validación de los datos.

Claro está que se cuenta con las partes esenciales para la investigación: Un caso perfectamente definido, las hipótesis, las preguntas de investigación, las proposiciones y los factores de análisis. Así mismo se está provisto de robustas fuentes de información. Se cuenta con otros modelos de estudios de casos similares y se ha considerado que, el presente trabajo, debe ser escrito para que pueda ser leído tanto por personal académico de la Universidad Católica del Norte como personal de niveles superiores de la empresa TEN.

Como sistema de almacenamiento de datos se cuenta con una propia lap top, un disco duro para resguardo de los mismos, correos electrónicos, nubes y, muy especilmente, un cuaderno en el cual se anota todo aquello que se considere relevante para el caso; fechas, lugares, personas, notas de diarios, libros, etc. Y hablando de libros el lector debe saber que, en aquellos que podrá apreciar en la bibliografía, se ha ido subrayanado o resaltando las frases más especiales, algunas brillantes, otras transmisoras de conocimiento clave y, otras, sólo informativas y que esta sencilla actividad permite recurrir una y otra vez a ellas.

Es la misión registrar los acontecimientos de tal manera que se haga suficientemente incuestionable, para el lector, la base para la posterior interpretación y análisis.

Debo insistir en aclarar que son las observaciones del investigador las esenciales para el presente tabajo. Mas hay situaciones en las que no podrá estar presente, conocimientos que no se han alcanzado y hay puntos de vista que difícilmente pueda tener. Es por esto que se podrá apreciar una serie de encuestas, entrevistas y observaciones de las que se me ha valido para enriquecer las observaciones globales del trabajo de tesis. En ellas se plasman el saber de colegas, que a la vez son altamente calificados dentro de la empresa, y que abundan en las primeras páginas del capítulo presente. Mas, siempre, se deberá considerar que no se está promediando opiniones. Un estudio cualitativo, aunque se apoye en alguna estadística, jamás será un estudio estadístico de opiniones. Se entrega al lector las mejores y más sinceras observaciones propias enriquecidas con las de otros para que susciten, en él, la interpretación más acabada posible del caso.

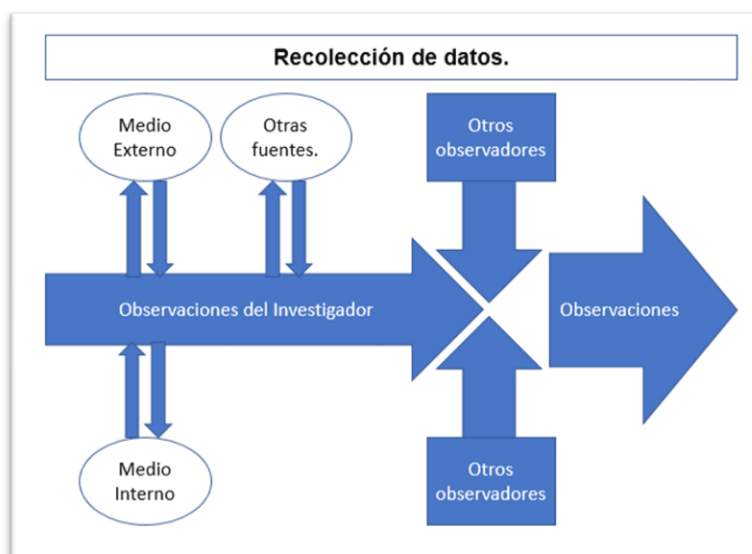


Figura 4.1. Recolección de datos.
Elaboración propia.

4.2. Resultados del estudio empírico.

En este apartado se da a conocer los resultados obtenidos en la investigación a partir del trabajo de campo y el correspondiente procesamiento de la información.

4.2.1. Factor de análisis 1.1. Bases empresariales.

4.2.1.1. Resultados empíricos de entrevistas.

A.1	Propuesta de Visión.	Ser la empresa líder en transporte y operación de energía eléctrica en el norte de Chile y, al mismo tiempo, obtener reconocimiento nacional por alcanzar los máximos estándares de seguridad en la operación y continuidad de servicio, aplicando excelsas políticas de sostenibilidad y tener como pilares la innovación y el crecimiento.
U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1		Está bien, pero realizaría los siguientes cambios. Eliminaría “de Operación”. No me parece correcto. Simplemente “de Transporte.” “También, quizás, agregaría algo relacionado con la relación con la comunidad.”
2		Ser la empresa líder en transporte y operación de redes eléctricas en Chile, reconocida por ofrecer un servicio de máxima calidad y seguridad a nivel nacional, realizar una gestión ética, responsable y sostenible, potenciar el I+D+i y generar valor para todos sus grupos de interés, manteniendo un alto compromiso con el medio ambiente. Crecimiento como compañía, aprovechando todas las oportunidades de ampliación de negocio dentro de un marco de rentabilidad para los accionistas.
3		Ser la empresa líder en transporte y operación de energía eléctrica en el norte de Chile y, al mismo tiempo, obtener reconocimiento nacional por alcanzar los máximos estándares de continuidad de servicio, aplicar excelsas políticas de sostenibilidad y tener como pilares la innovación, la <i>eficiencia</i> y el crecimiento.
4		Me parece correcto, pero, añadiría que todo ello se realiza bajo una gestión ética y responsable y generando valor para todos nuestros grupos de interés, lo he modificado en cursiva. Nuestra Visión es ser la empresa líder en transporte y operación de energía eléctrica en el norte de Chile y tener reconocimiento nacional por alcanzar los máximos estándares de continuidad de servicio, <i>realizar una gestión ética y responsable</i> , aplicar excelsas políticas de sostenibilidad y tener como pilar la innovación y ~~crecimiento~~ <i>el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio que generen el crecimiento con</i> valor para <i>nuestros accionistas</i> .
5		TEN tiene todas las capacidades de llegar a ser una empresa con esas características y con este gran paso de la línea Nueva Cardones – Changos tenemos la mitad del camino avanzado, por otra parte tenemos un gran apoyo de TEN, que también tiene su mirada hacia la interconexión con Perú, y por ahora tenemos todas las herramientas para tener los máximos estándares de continuidad de servicio en Chile.

A.2	Propuesta de Valores.	Estos son el alma de nuestra empresa, el sostén máximo intangible de nuestro ser y consideramos que, sin ellos, es imposible alcanzar la excelencia empresarial. • Respeto al planeta. • Servicio eficiente. • Mejora continua. • Transparencia. • Dar satisfacción al conjunto de sus colaboradores, a la comunidad y a sus accionistas. • Imparcialidad. • Creación de valor permanente. • Óptima Calidad. • Responsabilidad por Seguridad y la Salud. • Ser útiles a la sociedad circundante y a la humanidad en general.
U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1		“El punto referido a Dar satisfacción... no me gusta cómo está expresado. Mejora la redacción del mismo.” “Imparcialidad. No me parece que deba ser un valor para TEN.” “donde propones: Ser útiles... A la humanidad en general... Suena poco creíble, valores difíciles de alcanzar. Creo que deberías dejarlo con ser útiles a la comunidad.
2		• Compromiso ambiental y social. • Eficiencia a nivel operativo y financiero. • -Mejora continua y creación de valor. • Transparencia e imparcialidad. • Dar satisfacción a los grupos de interés. • Óptima Calidad. • Responsabilidad por Seguridad y la Salud. • Ser una compañía basada en las personas, como uno de sus valores fundamentales.
3		Hay algunas cosas repetidas, me tomo el atrevimiento de tacharlas y de cambiar un poco el orden: • <i>Focalización en el cliente.</i> • Dar satisfacción al conjunto de los interesados. <i>(lo reemplazo por Focalización en el cliente, que debe estar primero, en este mundo moderno donde cada individuo tiene alto impacto mediante redes sociales, el cliente es lo primero)</i> • Imparcialidad. <i>(este me parece un poco obvio).</i> • Ser útiles a la sociedad circundante y a la humanidad en general. <i>(me parece que focalización en el cliente ya incluye este concepto).</i>
4		• ~~Respeto al planeta.~~ Proteger y conservar el medio ambiente. • ~~Servicio eficiente.~~ • Mejora continua. • Transparencia e imparcialidad • ~~Dar satisfacción al conjunto de los interesados.~~ • ~~Imparcialidad.~~ • Creación de valor permanente <i>para los grupos de interés</i>

		• Óptima Calidad y eficiencia • Seguridad y salud • ~~Ser útiles a la sociedad circundante y a la humanidad en general.~~ • Ofrecer a la sociedad un servicio de calidad y seguro. • Organización basada en personas.
5		Todos me parecen bastante bien, excepto por Imparcialidad y Optima Calidad, la primera más allá de ser imparciales creo que demos ser objetivos ya que siendo imparciales se puede tomar una postura donde no se tome ninguna acción y esta afecta al cliente final o hasta los intereses de la empresa. En cuanto la óptima calidad, hay que tener cuidado con este tema porque a veces la búsqueda de la perfección no es la mejor estrategia si no se tienen todas las herramientas para lograr altos estándares.

A.3	Propuesta de Misión.	Estos son los caminos que seguiremos para alcanzar nuestras metas. • Liderazgo empresarial. • Generar valor a nuestros accionistas y trabajadores. • Obtener una rentabilidad superior a la media de la industria. • Búsqueda continua de innovación, creatividad y mejora. • Generar proyectos de expansión con riesgos mínimos que aseguren un crecimiento superior al de los competidores. • Ser reconocidos por las comunidades por el respeto a las mismas y por ser un factor de integración social. • Gestión y apoyo para que nuestros trabajadores aumenten sus conocimientos y sean, cada día, más talentosos y convergentes con los objetivos de la empresa. • Nuestra meta en Seguridad es de cero accidentes (C.T.P). • Tener un ambiente laboral saludable.
U.A.	Rta.	
1		“Muy de acuerdo. Sólo te haré notar que de acuerdo al Proyet Finance actual será difícil encarar grandes proyectos de expansión.”
2		La misión es el principal objetivo de la organización, es la razón de su existencia. La misión debe ser expresada en tiempo presente, indicando qué hace la empresa, a quién van dirigidos sus productos o servicios y cómo le da valor a éstos. • Asegurar el correcto funcionamiento de nuestras instalaciones y garantizar en todo momento la continuidad y seguridad del suministro eléctrico y de las personas. • Generar valor a nuestros accionistas y trabajadores. • Mantener alto grado de responsabilidad corporativa.
3		Generar proyectos de expansión con riesgos mínimos que aseguren un crecimiento superior al de los competidores. <i>Quitaría la parte de riesgo... el riesgo siempre existe, tomar mínimo riesgo implica no hacer negocios.</i>
4		Desde mi punto de vista la misión debería ser más resumida, englobando la mayoría de aspectos que se detallan en la propuesta pero de manera más genérica y dando pie a resumir la actividad principal del negocio: • Garantizar la continuidad y calidad del suministro eléctrico de manera segura y eficiente.

		La generación de valor para sus accionistas y grupos de interés, garantizando la sostenibilidad de la empresa y confianza en la misma.
5		Bastante buena abarca todos los ejes principales de una empresa para lograr ser líder en el mercado, con un equilibrio en todos los ámbitos teniendo un buen liderazgo empresarial hasta el apoyo para la capacitación de los trabajadores y evidentemente dando una gran importancia tanto a los inversionistas como a los trabajadores. Por otra parte, un factor clave es la búsqueda continua de mejora, si cada trabajador aplica esto no solo en el día a día laboral sino a la vida no solo impulsara a la empresa al éxito sino a ellos mismos.

A.4	Propuesta de Políticas.	• Política de Calidad. • Política de Salud y Seguridad. • Política de Medio Ambiente. • Política de Gestión Integral. • Política Económico-Financiera. • Política de Recursos Humanos. • Política de Adquisiciones. • Política de Comunicaciones. • Política de Gestión de Riesgos.
U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1		“De acuerdo. Sólo cambia a Política de Riesgos simplemente, no de Gestión...”
2		• Política de <i>Calidad e I+D+i</i> • Política de Salud y Seguridad. • Política de Medio Ambiente. • Política de Gestión Integral. • Política Económico-Financiera. • Política de Recursos Humanos <i>y desarrollo del talento.</i> • Política de Adquisiciones. • Política de Comunicaciones. • Política <i>de Riesgos.</i>
3		<i>Ok, pero falta una de las más importantes: Política de Operación y Mantenimiento.</i>
4		<i>Política de Recursos Humanos y Gestión del talento.</i>
5		Toda empresa debe tener políticas así desde la gerencia hasta los trabajadores base tienen fronteras, porque aparte de tener una visión también debemos tener reglas, esto es algo básico en la sociedad y es aplicable en el ámbito laboral, y esta es una herramienta que básicamente refuerza a la visión y marca la pauta, por ejemplo uno tiene valores y misión de seguridad pero para llegar a eso estándares la política de riesgo dará todo el detalle para alcanzar la misión. En fin, en líneas generales las políticas planteadas están totalmente acopladas a los valores y misión que tenemos.

4.2.1.2. Resultados empíricos de encuestas.

Valores de la Empresa	Importancia								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
• Respeto al planeta.	3	4	5	4	5	4,67	5	4	4,13
• Servicio eficiente.	5	4	5	4	4	4,33	5		4,58
• Mejora continua.	4	3	5	4	4	4,33	5		4,08
• Transparencia.	2	3	5	3	5	4,33	5		3,58
• Dar satisfacción al conjunto de los interesados.	5	4	5	3	5	4,33	4		4,33
• Imparcialidad.	3	2	1	4	3	2,67	5		3,17
• Creación de valor permanente.	4	4	5	2	4	3,67	5	5	4,33
• Óptima Calidad.	5	5	5	5	5	5,00	5		5,00
• Seguridad.	4	5	5	5	5	5,00	5	5	4,80
• Ser útiles a la sociedad circundante y a la humanidad en general.	4	3	5	4	4	4,33	4	4	3,87

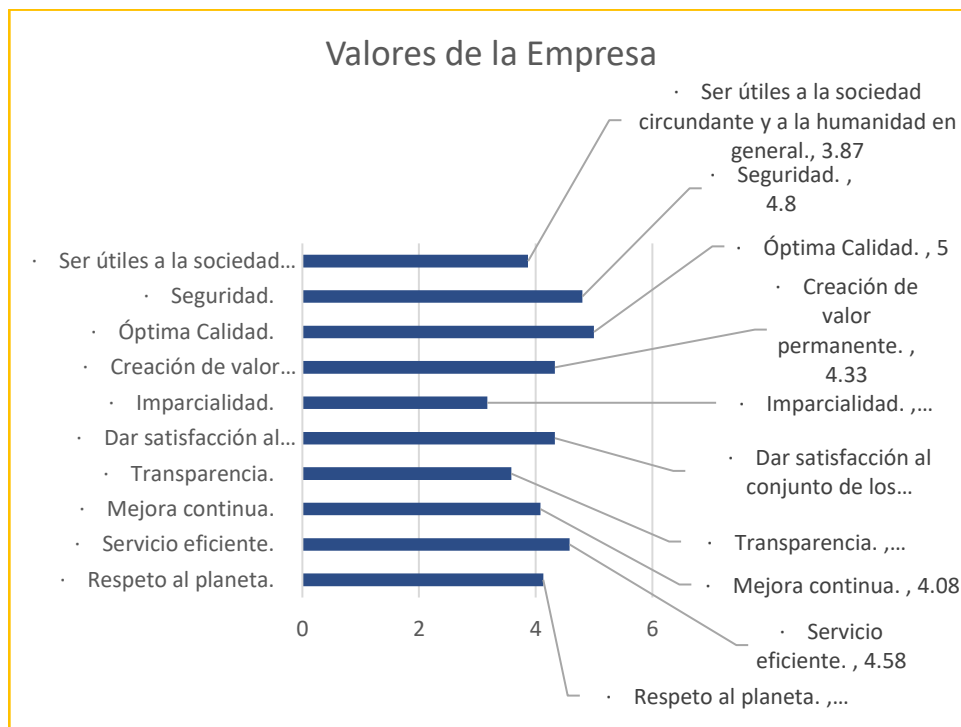


Gráfico 4.1. Distribución de opinión respecto a importancia de cada valor propuesto para la empresa.

Elaboración propia.

Políticas.	Importancia								Promedio
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	
			8.1	8.2	8.3	P.8			
• Política de Calidad.	5	4	5	5	5	5,00	4	4	4,40
• Política de Salud y Seguridad.	4	4	5	3	5	4,33	5	5	4,47
• Política de Medio Ambiente.	4	4	5	5	5	5,00	5	4	4,40
• Política de Gestión Integral.	3	4	5	4	5	4,67	5	2	3,73
• Política Económico-Financiera.	4	3	5	5	4	4,67	4	5	4,13
• Política de Recursos Humanos.	4	3	5	4	4	4,33	4	2	3,47
• Política de Adquisiciones.	2	3	4	5	5	4,67	4	1	2,93
• Política de Comunicaciones.	4	2	4	5	4	4,33	3	3	3,27
• Política de Riesgos.	4	4	5	5	5	5,00	5	3	4,20
• Política “Business Continuity”	5								5,00
• Política “Crisis Management”	5								5,00
• Otros									

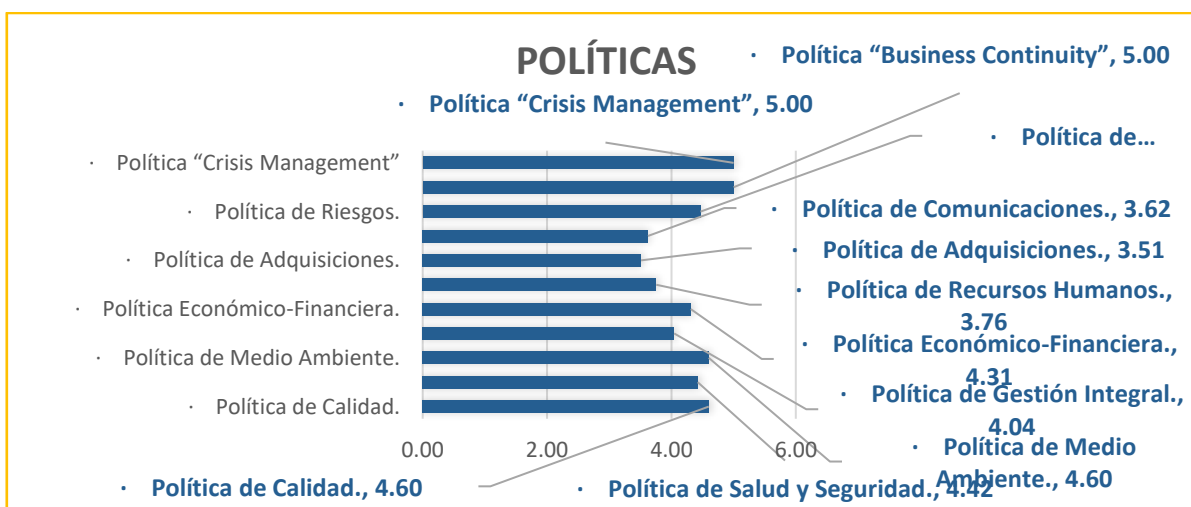


Gráfico 4.2. Distribución de opinión respecto a importancia de cada política propuesta para la empresa.

Elaboración propia.

4.2.1.3. Reportes sobre Bases Empresariales. Factor de análisis N° 1.1.

Tal como se dijera en el capítulo III, en Guía para el reporte del caso, un reporte debería constar de al menos los siguientes elementos:

Primer esbozo.	Plasmar algo para que el lector empiece a tener una experiencia indirecta con el reporte. Los por qué. Objetivo. Área. Indicar si es reporte parcial, cruzado, final.
Identificación.	Origen del reporte: de entrevista, encuesta, datos. Conjunto. Entorno. Factores de análisis involucrados. Unidades de análisis involucradas. Nombres, cargos, etc. Horario.
Descripción narrativa.	Aquí se deben presentar una serie de datos y una descripción completa y narrativa, que permita comprender al lector, aquello de lo que trata el reporte (ejemplo: Entrevista a la U.A 1 en Santiago a las 16 hs del día... sobre...).
Desarrollo.	Aquí se debe transmitir el problema, la duda, la incógnita, la pregunta, la búsqueda y su resolución. Qué se observó, cómo se realizó, quienes más estuvieron, cuál fue la percepción del investigador. Puede incluir interpretaciones parciales o finales.
Detalles descriptivos, documentos, citas, datos.	En muchos reportes es necesario complementar con todo aquello que permita un análisis más profundo. Ahondar en los puntos de igualdad y, sobre todo, en las diferencias. Agregar datos, información, curvas, todo lo que sea revelador. Especialmente resaltar si un pequeño detalle se vuelve trascendente.
Reflexiones, conclusiones, asertos.	Aquí se debe transmitir al lector todo aquello que al autor del reporte le llevó a concluir, reflexionar, modificar un concepto previo, etc. A modo que esto suscite en ellos una reelaboración de los conocimientos que poseen o su ratificación.
Esbozo final.	Explicar algo de la experiencia personal en lo referido al reporte.

Tabla 4.1. Guía para el reporte del caso.

(Adaptado (Robert Stake, 2.010)).

Ahora, debido a la extensión del presente trabajo y, a fin de no distraer la atención del lector para los reportes individuales, es decir, aquellos referidos a cada unidad de análisis con su factor de análisis, me remitiré solamente a intentar concentrar los siete puntos señalados en muy pocos renglones pudiendo luego, si hiciera falta, extenderme en el reporte del factor de análisis o, aún más, en el reporte final empírico. También quisiera destacar que los datos recabados empíricamente, como entrevistas y encuestas, ya han sido plasmados en los acápite por lo que sólo se intentará transmitir la experiencia.

1. Reporte FA1.1 / UA1: El Gerente General observó la propuesta, punto por punto, y se mostró conforme. Como puede apreciarse en 4.2.1.1, además de sugerirme una corrección consideró que a la propuesta de Visión le faltaba algo sobre la Comunidad. Si TEN no se ve aportando a la comunidad no alcanzará V.C.S. sería el mensaje que pude leer de su comentario. Quizás extremadamente trascendente es que considera que, “Imparcialidad”, no es un valor importante para destacar en la empresa. Finalmente, su sentido de lo práctico y su característica realista lo llevaron a

proponer que la Misión no se eleve fuera de lo alcanzable. No menciones a toda la humanidad, sólo, a la comunidad cercana.

2. Reporte FA1.1 / UA 2: La UA2 reafirma la necesidad de Visión en liderazgo en transporte mas pone mayor énfasis que otros en la gestión responsable y ética. Recomienda una visión en el potenciamiento de I+D+i. Adiciona el agregado de valor a los grupos de interés. Respecto de los valores nos aconseja una reorganización de los mismos en temas compactos. En lo referido a la Misión nos agrega un alto grado de responsabilidad corporativa y el establecimiento de metas referidas a la calidad del servicio. También la necesidad de una política de expansión adecuada a las posibilidades.

3. Reporte FA1.1 / UA3: Agrega una visión referida a la eficiencia, nos indica que la focalización en el cliente debe estar entre los primeros valores y que en éste se resumen algunas de las propuestas y coincide con el gerente general que en cuanto a que Imparcialidad no sería un valor para destacar y que lo de ser útiles a la humanidad en general no sería adecuado. En cuanto a la Misión apoya los puntos expuestos excepto en lo referido a elaborar proyectos con riesgos mínimos ya que, todo proyecto de inversión lleva un riesgo asociado.

4. Reporte FA1.1 / UA4: El gerente de Operaciones nos dice que la Visión debe contemplar que la gestión ha de realizarse de manera ética y responsable. También que el crecimiento debe expresarse mediante el aprovechamiento de nuevas oportunidades y, el tercer elemento, generando valor a los accionistas. Es innegable cierta coincidencia de opinión con la unidad de análisis dos. Respecto a los valores se puede apreciar que propone modificar el respeto al planeta por algo más tangible. Vuelve a aparecer la propuesta de eficiencia. Al igual que la unidad dos propone unificar en Transparencia e imparcialidad, un solo valor. Sí, es digno de destacar que propone un nuevo valor, "Organización basada en las personas". En cuanto a la Misión sugiere realizar algo más escueto englobando el factor de éxito, Disponibilidad y calidad de servicio. Por último, nos aporta entre las políticas, la de RRHH, debería ser Recursos humanos y Gestión de Talento.

5. Reporte FA1.1 / UA5 Nos muestra desde el inicio de la entrevista que su Visión contempla la interconexión con Perú. No creo que sea casualidad que, en su opinión sobre Visión, cite la posibilidad de ser el transportista a cargo de la interconexión con el país vecino tema que no se había tratado hasta ese momento. Sobre los Valores nos hace notar que es necesario aclarar que la Imparcialidad, como valor, está encarado a no favorecer un proveedor frente a otro, a una comunidad frente a otra o cualquier interesado frente a otro. Igual hace frente a óptima calidad. Nos sugiere aclarar que, la calidad óptima, sólo debe estar referida a lo requerido por el servicio y el cliente. También, en cuanto a la Misión, pone énfasis en la Mejora Continua y la capacitación del personal.

6. Reporte FA1.1 / UA6: El asesor, que tiene en sus antecedentes haber trabajado muchos años en Engie, en puestos claves, y ahora asesor de TEN, la unidad

de análisis número seis, nos indica que Servicio eficiente, Dar satisfacción al grupo de interesados y una Óptima Calidad son los valores más importantes que debería considerar TEN. También hace notar mediante la puntuación que la Transparencia no sería visto como un valor importante. Respeto al Planeta e Imparcialidad tendrían, para él, importancia secundaria. Por otra parte nos sugiere que las políticas de mayor relevancia deberían ser: Calidad, esto coincide con lo indicado por él en la etapa de analizar los valores de la empresa, y Business Continuity y Crisis Management, dos propuestas de políticas de la empresa agregadas por él pues no estaban en la propuesta original enriqueciendo el presente trabajo. Respecto a la política de Adquisiciones no parece darle tanta relevancia.

7. Reporte FA1.1 / UA7: Como valores muy importantes nos dice que serían Óptima Calidad y Seguridad. Luego cita cuatro valores importantes que le seguirían; Respeto al Planeta, Servicio eficiente, Satisfacción de Stakeholders y Creación de valor permanente. Respecto a las políticas nombra cinco como las principales; Calidad, Salud y Seguridad, Medio Ambiente, Gestión Integral, y la de Riesgos.

8. Reporte FA1.1 / UA8 (promedio): La unidad de análisis número ocho que representa el promedio de las opiniones de tres especialistas de mantenimiento marca dos tendencias claras. La primera es la relevancia de tener como valores la Óptima Calidad y la Seguridad y, también podríamos agregar, algo referido al cuidado del medio ambiente. La segunda, es la baja puntuación que recibió la Imparcialidad como valor lo cual es coincidente con las opiniones de otras unidades. En cuanto a políticas, nuevamente se aprecia tendencia a resaltar Calidad, Medio Ambiente y Seguridad.

9. Reporte FA1.1 / UA9. Referido a los valores propuestos da, a todos, máxima importancia reduciendo un poco la magnitud de la relevancia a la satisfacción de interesados y a ser útiles a la sociedad. Nos destaca cuatro políticas; Calidad, Medio Ambiente, Gestión Integral y Riesgos y asigna menor importancia a la política de Comunicaciones.

10. Reporte FA1.1 / UA10. Como valores destaca la Creación de valor permanente, algo que otros no ven como tan importante, y la Seguridad. El aspecto ambiental indicado en la encuesta como respeto al planeta y la necesidad de ser útiles a la sociedad circundante le siguen en relevancia. Ahora, esta unidad de análisis, es muy selectivo a la hora de dar importancia a las políticas, por ejemplo, Salud y Seguridad junto a política económico financiera tienen máxima importancia Calidad y Medio Ambiente le siguen. Luego Riesgos y Comunicaciones, esto último sorprende pues él ha sido el responsable de los análisis de riesgos de proyecto TEN. Tras estas, políticas de Gestión Integral y de Recursos Humanos. Finalmente, con puntuación “1”, casi sin importancia, la política de Adquisiciones.

11. Reporte FA1.1/Segundo Observador: No se le solicitaron comentarios sobre el Factor de Análisis 1.1 (Bases Empresariales).

12. Reporte FA1.1/Investigador Observador: La propuesta hecha para las entrevistas referidas a las Bases Empresariales y que se pueden observar en las

entrevistas son hechas por mí, el autor, por lo que corresponden a mis observaciones en carácter de investigador del medio y, especialmente, del intento de captar el espíritu que brota de las Bases Empresariales de Engie y Red España, las empresas socias de TEN. También quisiera agregar que he estudiado el medio y, es mi opinión, que algunos principios son básicos para que una empresa logre sostenerse en este mundo tan competitivo. Volqué mi experiencia al analizar las Bases Empresariales de las empresas socias, Red España y Engie, y obtuve como propuesta las ya presentadas y que pueden sintetizarse en lo siguiente: Como Visión se debe aspirar como mínimo al liderazgo en su sector, área o a nivel mundial y un enfoque financiero. Asimismo, se deben plantear los cimientos con que veremos al cliente, la organización, el proceso, los colaboradores, el medio ambiente, comunidades e interesados en general y el producto o servicio. Y los Valores deben orientarse a expresar, en los mismos aspectos, cuales son los entramados intangibles que sostendrán cada uno de los actos de la organización. Si las Bases Empresariales carecieran de cualquiera de los atributos mencionados la empresa no prosperará. Pero claro está que es una condición necesaria pero no suficiente.

4.2.2. Factor de análisis 2.1. Análisis externo. Entorno (económico, social, político y tecnológico). Sector (Grupos estratégicos, Cinco fuerzas competitivas, Cadena de Valor del Sector). Mercado. Factores claves de éxito.

4.2.2.1. Resultados empíricos de entrevistas.

Entorno tecnológico.

B.1.- El entorno tecnológico es muy cambiante y se mueve dando saltos vertiginosos. Dos preguntas:

¿Tenemos tecnología de punta?

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1	Sí.	En las subestaciones tenemos la tecnología más avanzada que se puede encontrar en el mercado mundial.
2	Sí.	En principio, la parte "hardware" de una SE: aparamenta y máquinas no ha evolucionado mucho a lo largo del tiempo, comparado con otras tecnologías, no digamos las LAT. No obstante, donde si ha habido cambios es en la parte de control, protecciones y telecomunicaciones, tanto en su hardware como en los protocolos de funcionamiento. Este proyecto tiene un alto nivel tecnológico. Otra cosa es si hablamos de redes de transporte y gestión de las mismas, en la que quedan cosas por implantar como en muchos otros países: Smart Grids, Gestión de la integración de renovables on-line (centro de control de renovables), aprovechamiento dinámico de la capacidad de transporte, etc., que aún no está implantado.
3	No.	El sector de transmisión es un sector bastante tradicional, en donde no se suele implementar los avances tecnológicos desde un primer momento.

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
4	Sí	En el proyecto TEN considero que sí, por poner algún ejemplo se está usando protocolo de comunicación 61850 que no está totalmente asentado en muchos países, a nivel de equipos primarios y secundarios se cuenta con las tecnologías existentes en el mercado que han sido necesarias para adaptarse a las necesidades del proyecto (AIS /GIS e Híbrida), así como monitoreo de principales magnitudes de las líneas de alta tensión y telegestión de protecciones y comunicaciones.
5	Sí	

¿Podremos adaptarnos a cualquier cambio tecnológico?

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1	Sí	No se puede responder en forma concluyente, pues al ser un activo troncal y por lo tanto fuertemente regulado, cualquier cambio debe ser propuesto y aprobado por el regulador (CNE).
2	Sí	En principio sí, con la salvedad de que los periodos de explotación en contratos tipo BOOT son fijados de antemano (30,40, 50 años) y los cálculos de rentabilidad se fijan al principio del proyecto, por lo que excepto los planes de renovación ya previstos y/o averías de los equipamientos instalados, no se deberían de implementar cambios tecnológicos durante el periodo, a no ser que redunden en la mejora de la rentabilidad del proyecto. Por supuesto que se podrán implementar en los nuevos proyectos.
3	Sí	En caso de ser necesario es posible adaptarse a un nuevo paradigma tecnológico.
4	Sí	En principio, los sistemas de transmisión no requieren una excesiva evolución, más bien las adaptaciones necesarias suelen ser producidas por el fin de la vida útil del equipamiento que se va renovando o sustituyendo pero en general los fabricantes tienen en cuenta las adaptaciones de sus evoluciones con el equipamiento existente en las instalaciones.
5	Sí	TEN cuenta con 4 subestaciones de última tecnología, donde es monitoreado a través de la red IEC 61850 de manera local última tecnología en el mercado. A nivel de equipos primarios cuenta con el mayor número de dispositivos de monitoreo para tener una acción preventiva ante cualquier comportamiento fuera del patrón.

Entorno Social.

B.2.-Entorno social 2018 a 2023 (como mínimo, usted puede extenderse). Una mejora social traería aparejada un aumento de la demanda y quizás sea útil a los efectos de pensar en la expansión.

¿Cree que habrá una mejora social y que sabremos aprovecharla?

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1	Sí	S/C.
2	No	Por partes, si entendemos por mejora social un mejor poder adquisitivo de la población, me ratifico en que no apunta a ello. Los problemas laborales y la reducción salarial que se vislumbra en otros países aplicarán también en Chile.
3	Sí	Considero que el sector de transmisión en un país extenso como Chile, con puntos de generación tan aislados geográficamente, tiene un gran potencial.

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
4		Las mejoras sociales, salariales y desarrollo de la industria llevan sin duda consigo asociados un aumento de la demanda que origina desarrollos en el sector energético y consecuentemente de la transmisión de energía. A mayores desarrollos de la red de transmisión mayores oportunidades de negocio tanto de la inversión como de otras actividades que están ligadas a la propia actividad como pueda ser la de Operación y Mantenimiento. Ahora bien, no considero que en un medio plazo se vaya a producir una mejoría de las condiciones sociales tan considerable como para tener un impacto tan relevante.
5	No	Veo complicado el impacto que puede tener una ayuda social ya que nuestras líneas están ubicadas en zonas desérticas y prestamos servicios en alta tensión si queremos una mejora en el negocio tendría que estar asociado con líneas de distribución.

Entorno económico.

B.3.- Política económica 2018 a 2023 (como mínimo, usted puede extenderse). Defina su visión para el período pero, claro, sólo en aquello que nos pudiera afectar.

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	El riesgo regulatorio es alto en cualquier activo con gran aporte de capital y bajo OPEX. Las autoridades, por presión social, en general tienden a disminuir la rentabilidad de empresas como la nuestra. En sólo los 2 últimos años y sin siquiera haber entrado en operaciones, ya cambió la ley de transmisión y en ella de baja el % de rentabilidad y además se está evaluando cambiar el criterio de depreciación, lo que tendrá también impacto negativo.
2	Los distintos elementos de riesgo que afectan a la economía mundial durante el presente año 2016 provocan un deterioro de expectativas que se refleja en forma de permanentes revisiones a la baja del crecimiento estimado. Prácticamente ninguna de las grandes economías desarrolladas superará la barrera del 2% de crecimiento medio en el presente año 2016; mientras que entre las economías emergentes, únicamente la región asiática parece mantener unas tasas de crecimiento adecuadas para garantizar el avance de sus niveles de renta per cápita. La incertidumbre sobre los posibles cambios en la política estadounidense tras la elección de Trump, junto con la evolución del proceso de salida del Reino Unido, estarían detrás de la ralentización del crecimiento. En el primer caso, se podría generar fuertes disrupciones en el comercio internacional debido al carácter proteccionista de las propuestas de Trump; mientras que las condiciones en las que finalmente se materialice el Brexit podrían terminar afectando al volumen de transacciones internacionales del Reino Unido, con el impacto que ello pueda tener en las exportaciones de mineral de Chile y el consiguiente desarrollo de su actividad minera.
3	Los precios de los commodities tendrán un repunte, no creo que vuelvan al ciclo del boom de comienzos de la década del 2000, pero un leve repunte mejorará las expectativas de las empresas mineras y eso reactivará a Chile.
4	El entorno regulatorio es estable pero la nueva Ley de Transmisión ya indica que los costes de la transmisión sean asignados a los clientes finales, este aspecto, junto con el aumento de competencia de la construcción de nuevas instalaciones hacen que los márgenes actuales de beneficios se reduzcan y haya que evaluar realmente qué proyectos son estratégicos para las empresas.

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
5	La política económica estará enfocada en la inversión extranjera, en búsqueda de la mejora global de la economía del país. Así que es posible que bajen los impuestos para llamar a nuevos inversionistas en el país.

Entorno político y económico.

B.4.- Política energética 2018 a 2023 (como mínimo, usted puede extenderse).
¿Cree que la actual nos favorece?

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1	Sí	En general el marco regulatorio en Chile es satisfactoriamente estable.
2	Sí	La demanda energética en Europa está a la baja y, por ende, la necesidad de nuevas infraestructuras de transporte también, dado que la potencia instalada se presenta como suficiente para los próximos años. Desconozco con exactitud la política energética en Chile, pero en España, el descenso de la intensidad energética por unidad de PIB ha venido acompañado por la sustitución de petróleo y gas por fuentes renovables y carbón. El mix de energía primaria muestra claramente que se ha producido un cambio de patrón energético hacia energías “verdes”. El conjunto de energía hidráulica, renovables y biomasa representaron en 2015 cerca del 14% del consumo de energía primaria, cuando en 2008 representaban sólo el 7,4%. Por el contrario, aunque aún con un peso muy relevante, las fuentes no renovables pasaron de representar el 82,2% del consumo de energía en 2008 a situarse en el 73,8% en 2015. Por último, la energía nuclear, aunque su consumo es menor que en 2008, su peso en el mix de energía primaria ha aumentado del 10,8% al 12,1% en 2015. Ello conllevaría a la necesidad de integrar en la red un mayor número de promotores de generación renovable, lo que a priori podría beneficiar a la participación de TEN en el proceso.
3	Sí	Se están desarrollando polos de generación aislados geográficamente que beneficiarán al sector de transmisión.
4	Sí	El proceso quinquenal de planificación, la necesidad de expansión de la transmisión y la posibilidad de uso de energías renovables en Chile genera un entorno favorable en los próximos años.
5	Sí	La política energética seguirá la tendencia en darle prioridad a la inversión en energías limpias como: fotovoltaica y eólica.

¿Espera cambios para el período mencionado? ¿Serán favorables o contraproducentes para el negocio?

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1	Sí	Desfavorables. Ver punto 3.
2	Sí	Creo que los cambios vendrán por una mayor necesidad de mallado de la red y de implementación de conexiones internacionales, en los que TEN tendría oportunidad de negocio.
3	Sí	Lo comentado anteriormente.

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
4	Sí	Seguramente desfavorables, las revisiones que se efectúan en los periodos regulatorios cada vez se ajustan más al transferirse los costes al cliente final.
5	Sí	Se espera que superar la demanda energética del país con miras de cambiar el negocio local de generación a también vender a nivel de Suramérica.

Entorno político.

B.5.-Mercosur. ¿Ve perspectivas de negocio con Perú, Bolivia o Argentina?

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1	Sí	La interconexión eléctrica entre diferentes sistemas es una tendencia mundial, que solo la detienen o demoran los problemas políticos.
2	Sí	Salvando los problemas políticos, una buena red de interconexión con los países limítrofes posibilita la evacuación de generación excedente o importación de generación del exterior, dando una mayor robustez al sistema eléctrico. Creo que esas conexiones se llevarán a efecto en no muy largo plazo.
3	No	Las interconexiones regionales son complejas, tanto política como regulatoriamente. Por el momento, no veo grandes incentivos económicos para su desarrollo.
4	Sí	Las interconexiones internacionales generan mayor estabilidad y robustez de los sistemas, aparte de las ventajas que ello supone ante contingencias en la generación local y la exportación de energía sobrante en caso de necesidades de países limítrofes.
5	Sí	Con la aprobación del proyecto para la construcción de la línea Iquique-Arica se proyecta la interconexión de Chile-Perú, este sería un gran paso en miras de que Suramérica este interconectado, el negocio con Bolivia lo veo bastante difícil ya que años atrás Red Eléctrica de España perdió propiedades con la nacionalización del sector eléctrico, el tratado de interconexión con países con un modelo económico socialista es bastante complicado.

Entorno político y económico.

B.6.- Un cambio en la política fiscal podría afectarnos (positiva o negativamente). ¿Lo ve probable?

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1	Sí	Ver punto 3.
2	Sí	Desconociendo la política fiscal chilena. Hablaré de las tendencias en el mercado español. Nos estamos moviendo en un entorno cada vez más restrictivo tanto a nivel retributivo como fiscal. El impacto que tiene la retribución en el déficit tarifario y la repercusión en el usuario, hace que políticamente se analice con rigor los costes de transporte, el periodo de vida útil y la retribución por los mismos.

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
		Por otro lado, las corporaciones locales buscan medios de financiación adicionales a los existentes y pretenden cobrar tasas anuales por el uso de suelo público de las instalaciones y servidumbre de las redes de AT, aun siendo esta actividad de interés público.
3	No	No creo que Chile vuelva a modificar su política tributaria en los próximos años.
4	Sí	En líneas con las respuestas anteriores, dentro del marco estable actual, de producirse cambios o ajustes no creo que fueran favorables.
5	Sí	Si la política fiscal es un beneficio para el inversionista esto traerá un crecimiento al país, pero al contrario sería algo negativo porque generalmente el sector privado va a querer que sea mínimo el impacto negativo que pueda generar la política fiscal y esto se traduce en una inflación.

Entorno económico.

B.13.- Pensando en 2018 a 2023, ¿qué variables podrían afectarnos, cómo y en qué medida? ¿Estamos 100 % protegidos?

Variable.	U.A.	Sí	No	Mecanismo de control o mitigación que tenemos.
USD	1		X	Los ingresos y la financiación del proyecto están calzados con sus componentes en USD.
	2		X	La retribución es en USD, por lo que no afectaría al proyecto actual. Evidentemente tendría efecto en futuros proyectos.
	3	x		Las tarifas suelen estar indexadas a variación de tipo de cambio, no debería tener un impacto sustancial.
	4		x	Los ingresos del proyecto TEN son en USD.
	5			
Precio del cobre.	1	X		Una baja afectaría los ingresos fiscales y ello podría repercutir en las empresas.
	2	X		Menor actividad minera implica menos necesidades de ampliación de instalaciones.
	3	X		Afecta positivamente.
	4	X		Menores ingresos de la minería afectaría al desarrollo y recaudación de impuestos.
	5		X	
Inflación.	1		X	Los ingresos y la financiación del proyecto están ajustados por inflación.
	2	X		Posibles efectos en los valores a retribuir, aunque desconozco si tendrían efecto en el contrato BOOT cerrado con TEN. En

Variable.	U.A.	Sí	No	Mecanismo de control o mitigación que tenemos.
				España se revisan cada 4 años y, por supuesto, el valor de inflación afecta.
	3	X		Las tarifas suelen estar indexadas a variación de inflación, no debería tener un impacto sustancial
	4		X	Los precios regulados la tienen en cuenta.
	5	X		Si hay una alta inflación con lleva una devaluación de la moneda y si hay devaluación afecta al negocio para los inversionistas extranjeros.
Precio del carbón.	1		X	N/C.
	2	X		Mejores perspectivas de plantas de energía renovable en detrimento de las centrales de generación térmica de carbón.
	3		X	N/C.
	4		X	
	5		X	
P.B.I.	1	X		Una baja afectaría los ingresos fiscales y ello podría repercutir en las empresas
	2	X		Incrementa las posibilidades del estado chileno para acometer nuevos proyectos.
	3	X		Un aumento generaría un impacto positivo
	4	X		Mayor desarrollo de infraestructuras si aumenta el P.B.I.
	5	X		
Demanda.	1		X	Los ingresos no están relacionados con la demanda. Solo remuneran el capital y los costos de operación.
	2	X		Menor demanda >> menor necesidad de RdT, en la perspectiva de ampliación del negocio.
	3	X		Un aumento generaría un impacto positivo
	4	X	X	No para el proyecto actual, sí para futura expansión de la red de transporte.
	5	X		
Tasa de interés.	1		X	N/C.
	2	X		Aunque tenemos cerrada la financiación de este proyecto, podría afectar en la rentabilidad de nuevos proyectos adjudicados.
	3		X	Generaría un impacto negativo al aumentar los costos de endeudamiento.
	4		X	

Variable.	U.A.	Sí	No	Mecanismo de control o mitigación que tenemos.
	5		X	
Nuevas tecnologías.	1	X		N/C.
	2		X	En el proyecto actual no afecta, En los nuevos tendríamos capacidad de adaptarnos.
	3			N/C.
	4		X	
	5	X		Que surja la tecnología de almacenamiento de energía para los parques eólicos y fotovoltaicos nos afecta positivamente ya que también nos pedirán transportar esta energía que es almacenada.

Entorno general.

B.14.- ¿Pensando en el entorno, me refiero a lo que pueda ocurrir al exterior de la empresa, qué riesgos enfrentará TEN 2018 a 2023 (que no haya sido ya definido en el punto anterior)?

U.A.	Respuesta.
1	Al ser una infraestructura muy extensa, los cambios en el clima están provocando lluvias y aluviones infrecuentes, que podrían afectar a las torres o a los caminos de acceso para la operación. Al 2023 no creo, pero a 10 años la generación distribuida puede cambiar el negocio energético.
2	Cambios en la política retributiva del estado chileno, que revise a la baja los ingresos que recibe TEN por la inversión y O&M. Cualquier cambio político que reoriente el desarrollo energético y de las redes de transporte en una dirección poco interesante para las aspiraciones de TEN.
3	Implementación del plan de Operación y Manteamiento.
4	Aparte de los riesgos regulatorios que no se estiman tengan un impacto relevante, nuestras instalaciones se encuentran expuestas a altos índices de contaminación y zonas en las que en los últimos años ha habido situaciones climatológicas adversas. No considero otros riesgos relevantes en un plazo medio.
5	Dos riesgos que puede afectar realmente a TEN pero de muy baja probabilidad es una terremoto que pueda afectar tanto a las líneas como a las subestaciones y otro que por ahora lo veo bastante poco probable es la estatización del sector eléctrico como ya ha pasado en Bolivia, Venezuela y Cuba.

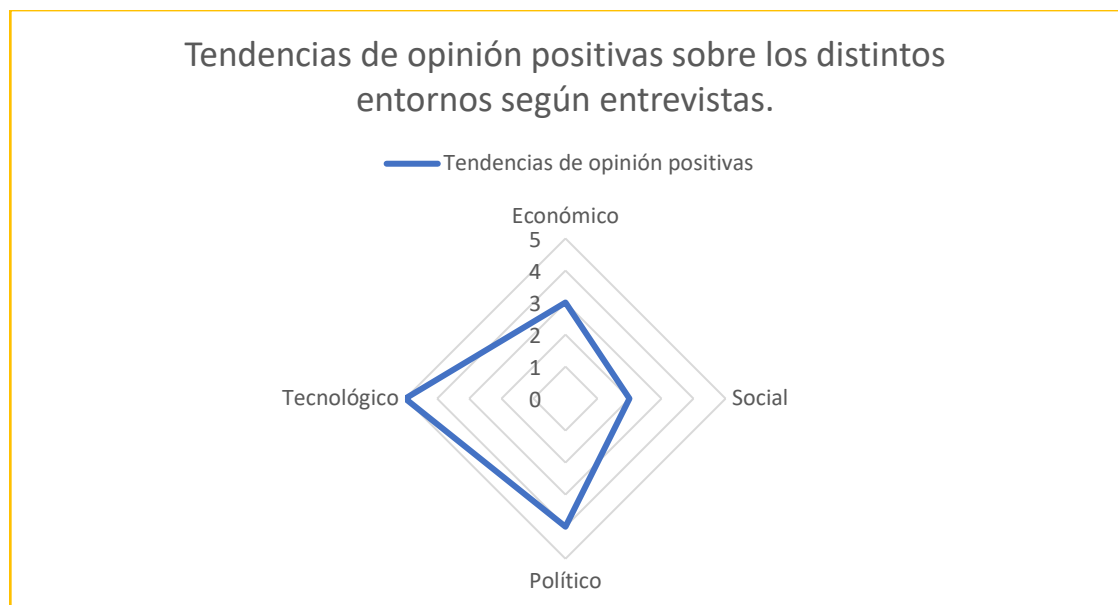


Gráfico 4.3. Tendencias de opinión positivas de las entrevistas respecto a cuatro perspectivas del entorno.

Elaboración propia.

Entorno general.

B.15.- El acceso a información relevante es de gran importancia para el negocio. Y mucho más saber cuál tenemos y cuál no. ¿Cuál tenemos? ¿Cuál podemos conseguir aunque con mucho esfuerzo? ¿Cuál información clave no tenemos?

U.A.		Respuesta.
1	Tenemos.	No es un problema.
2		Tendencia del mercado de energía. Información sobre solicitudes de acceso a la RdT. Análisis de las necesidades de ampliación de la RdT y planes de interconexión internacional. Situación de los proyectos que están acometiendo nuestros competidores.
3		N/C.
4		Nuestra experiencia, conocimiento y gestión de un gran proyecto, conocimiento del sector.
5		Futuros proyectos de expansión en la zona norte.
1	Podemos conseguir.	No es un problema.
2		Valores de mercado para poder ser competitivos en los concursos que se presenten. Planes de ampliación de la red por parte del gobierno chileno (mover influencias).
3		N/C.
4		Análisis de mercados que identifiquen posibles desarrollos de negocio, análisis de nuestros competidores y sus intereses en los distintos proyectos.
5		Quiénes están licitando a los diferentes proyectos de transmisión de la zona norte.

U.A.		Respuesta.
1	No tenemos.	No es un problema.
2		Estrategias de nuestros competidores. Información del impacto en el negocio ante un cambio político.
3		N/C.
4		Las decisiones finales que se adoptan estratégicamente en las empresas que en ocasiones marcan el resultado de una licitación con valores fuera de mercado.
5		Si empresas China quieren ingresar al negocio de transmisión en la zona norte que son altamente competitivas por los bajos márgenes de ganancia que normalmente buscan percibir.

Nuevos ingresos.

B.8.- Barreras de entrada. ¿Es costoso para una empresa que hoy está fuera del sector ingresar a éste?

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1	Sí	Las inversiones en este sector con como mínimo de cientos de millones de USD.
2	Sí	En España el TSO es único y designado por Ley, por lo que sería muy complicado crear un negocio paralelo. No obstante, se están produciendo cambios en cuanto a la exclusividad de las interconexiones internacionales. Por otro lado, muchas empresas europeas, dado el carácter limitante de la inversión en sus países de origen, están optando por la inversión en el extranjero, lo que motiva una alta competencia y una bajada de los precios que se ofertan para ganar un concurso, lo que redundaría en una menor rentabilidad de los proyectos adjudicados.
3	Sí	Históricamente el sector de transmisión tuvo barreras a la entrada, que se relacionan con un capital mínimo para ingresar, personal, conocimiento tecnológico.
4	Sí	Se requiere de una gran infraestructura, conocimiento regulatorio y del sector, aparte de la inversión necesaria.
5	Sí	Hoy día para entrar en el sector tiene que ser en zonas donde lo requieran, por ende son sectores como el norte de Chile, que siglos atrás estaban prácticamente despoblados, pero con el negocio de la minería ha existido un gran crecimiento por ello un sector donde se puede incursionar es la construcción de líneas y subestaciones en el sector norte pero que amerita un gran capital de inversión, por ejemplo el nuestro de unos 800MMUS\$-

Rivalidad entre competidores.

B.16.- Una abundancia de competidores en el sector podría tornar el negocio en inviable. ¿Los competidores están en equilibrio, son pocos o ya hay demasiados? Considere su respuesta pensando en un TEN en expansión.

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	El riesgo vendrá más por la generación distribuida. En menor medida por competidores con menor aversión al riesgo de menor tamaño y con menores estructuras y requerimientos corporativos, que podrán operar a menores costos.
2	Tal y como se comentó anteriormente, la saturación de instalaciones que superan su necesidad por potencia instalada vs demanda de energía. Los datos correspondientes al conjunto del año 2015 mostraban que, aunque el consumo de energía primaria se incrementó un 4,6% y el consumo de energía final un 1,1%, la intensidad energética continuaba reduciéndose. Ello conlleva a que en esos países las empresas tengan agotado o muy limitado su negocio, por lo que amplían el ámbito de actuación fuera de sus fronteras. Chile es uno de esos destinos, por lo que la competencia será cada vez mayor.
3	No considero que un exceso de competidores afecte al negocio. Actualmente el mercado cuenta con pocos competidores.
4	No creo que la abundancia sea un problema, al final uno tiene que saber posicionarse, identificar qué licitaciones son estratégicas para el negocio de la compañía y saber por lo tanto qué márgenes se pueden asumir para cada proyecto. En un sistema de Transmisión en expansión como es el de Chile la lógica indica que la competencia aumente al presentarse nuevas oportunidades de negocio.
5	Hasta ahora considero que están en equilibrio nuestros competidores a pesar que Transelec tiene una gran parte del sector de transmisión.

Rivalidad entre competidores.

B.17.- Es de suma importancia entenderse con los rivales, competir sin entrar en guerras. ¿Usted cree que nos entendemos con ellos y, en todo caso, que nos entenderemos en el futuro?

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	El nivel de competencia y colaboración en el sector es razonable.
2	No es posible competir sin entrar en guerra. Hemos visto que los últimos concursos se han adjudicado a empresas que han bajado los precios para obtener la adjudicación. Esto siempre será así. Aunque no significa que la idea sea “hundir” a la competencia, no lo creo, pero “business is business”. Pueda que en algún caso se unan dos o más empresas para optar a un proyecto, pero en un futuro se dará el caso de que sean empresas rivales.
3	Creo que nos entendemos, y nos conocemos, al ser pocas las empresas del sector.
4	Por el sistema de adjudicación de ampliaciones en instalaciones es muy probable que entre competidores se acaben compartiendo instalaciones por lo que aunque pueda haber algunas diferencias es necesario llegar a acuerdos para realizar las conexiones y para la fase de Operación y Mantenimiento que armonicen la convivencia y relaciones.
5	Si, de hecho, en este proyecto hemos tenido que trabajar en conjunto con Interchile y Transelec y la comunicación ha sido bastante buena.

Rivalidad y elementos de VRIO.

B.18.- ¿Quiénes son nuestros competidores y, de ellos, quién es nuestro mejor competidor?

U.A.	¿Lo ayudo?	El competidor principal es: ¿Transelec?
1	N/C.	N/C.
2	Transelec. SI Isa. SI Saesa. SI Elecnor. SI Otro 1. Todas las empresas y TSOs europeas.	Sin tener un conocimiento del entorno en Chile, entiendo que esta empresa, por su expansión en la zona, tiene muchas opciones de ser la mayor competidora. De hecho, la estrategia por la que ha optado para llevarse el proyecto Changos-Nuevo Crucero/Changos-Kapatur, demuestra a las claras que no estaba dispuesta a perder más cuota de mercado en beneficio de sus competidores.
3	Transelec. Isa. Saesa. Elecnor. Transnet/CGE Ferrovial, quien acaba de entrar al mercado chileno.	Creo que todos son competidores muy potentes.
4	Transelec. Isa. Saesa. Elecnor. Transnet/CGE	En el plano de futuras licitaciones que se pudieran presentar todos ellos son competidores y algunos otros que se están incorporando a las licitaciones no incluidos en el listado.
5	Transelec. Isa. Saesa. Elecnor. Transnet/CGE Ferrovial.	Transelec es el mejor competidor.

Productos sustitutos.

B.30.- ¿Cree que los paneles solares de fácil y rápida instalación en las proximidades de los centros de consumo serán un peligro para el negocio? En caso que responda que sí ¿se anima a estimar para cuándo?

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	Sí, en menos de una década.
2	NO. Creo que apuntaría a un mayor riesgo para la facturación de las empresas distribuidoras. La demanda industrial, las plantas de generación ordinaria y renovable, el mallado de red y las conexiones entre países, quedan al margen de esa tendencia. Por otro lado, aunque el autoconsumo aumente su presencia, también aparece la posibilidad de reinyectar en la red los excedentes de esa generación/co-generación, lo que refuerza la necesidad de redes de distribución.
3	Ocurrirá en 10 años máximo.

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
4	Las actividades reguladas son remuneradas en el periodo aprobado y por lo tanto no le veo sean un riesgo para las instalaciones existentes, aunque si para las inversiones a medio plazo (>10 años) que podrían verse afectadas en determinadas zonas por la generación distribuida.
5	Sí totalmente, todo también depende de la política en Chile ya que en Europa están prohibido para el uso no comercial ya que afecta al negocio energético que a la vez mucha gente depende económicamente de este rubro, pero si no hay políticas que prohíban esto a futuro en Chile capaz en 20 o más pueda afectar ya que por otro lado la gran población de Chile se encuentra en Santiago y estos a su vez se están concentrando cada día más en viviendas verticales donde la aplicación de estos paneles solares no son de gran beneficio, esto podría ser un problema a futuro en la zona norte de Chile, que por ahora no he visto algún tipo de iniciativa para que la población residencial se anime a incursionar en el uso de paneles solares de uso doméstico.

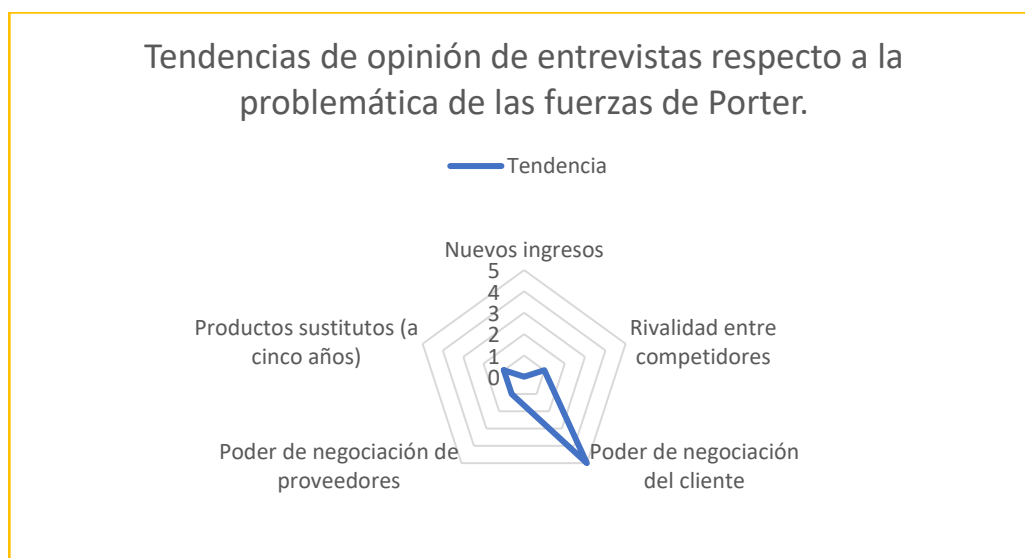


Gráfico 4.4. Tendencias de opinión de las entrevistas respecto a problemática de las cinco fuerzas de Porter.

Elaboración propia.

Grupo estratégico.

B.21.- ¿Cree que sería útil buscar economía de escala, adquirir y desarrollar más líneas y agregar otros servicios? ¿Por qué?

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	Si, pues el futuro está en los servicios.
2	En el entorno actual, es complicado ver la aplicación de economía de escala en el caso TEN. No tiene un plan de inversión plurianual a futuro, como ocurre en España, que existe un Plan de Inversión para el desarrollo de las redes de electricidad y gas, donde el Ministerio de Industria fija las inversiones en RdT para un periodo de 5 años. Ello posibilita a REE determinar las necesidades durante ese periodo y negociar con los suministradores de servicios y materiales.

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
	Distinto es el caso de adquirir y desarrollar más líneas y subestaciones. En este caso, en mi opinión, sería la convergencia hacia el liderazgo como transportista. Ya sabes que definiendo el TSO como una forma óptima de gestionar la red de transporte de un país. Otro nicho de negocio a desarrollar, si la legislación lo permite, sería el alquiler de fibra óptica oscura, utilizando el excedente no utilizado en la operación de la RdT.
3	Una relación más estrecha con el cliente siempre es positiva.
4	A medio plazo sí pero inicialmente hay que asentar otras prioridades para la fase que se inicia de Operación y Mantenimiento.
5	Sí, hasta ahora Chile está creciendo a nivel de troncales pero el negocio de transmisión está creciendo rápidamente en la zona norte con la construcción de parques solares y fotovoltaico si nos expandimos en la zona norte TEN podría jugar un papel muy importante a nivel del sector energético en Suramérica ya que podríamos ser pieza clave en la construcción de líneas para que toda la energía de excedente que tengamos en Chile puede ser vendida en Suramérica.

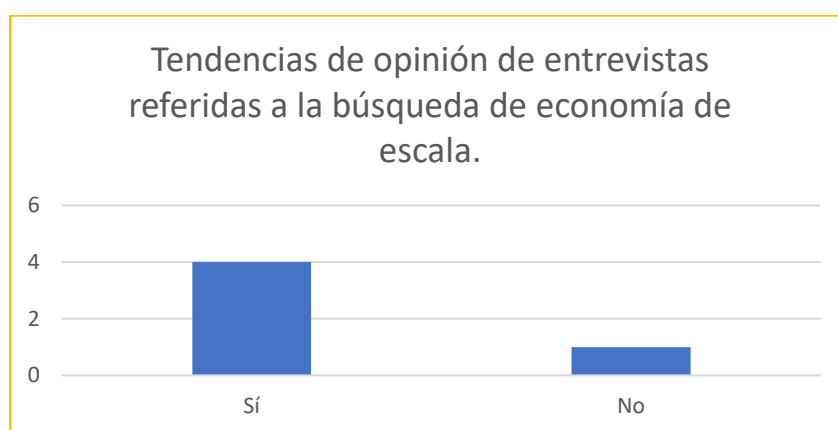


Gráfico 4.5. Tendencias de opinión de las entrevistas referidas a la búsqueda de economía de escala.

Elaboración propia.

Mercado.

B.9.- Piense que TEN ha decidido la estrategia de expansión. ¿Quiénes serían nuestros clientes (actuales y potenciales)? ¿Qué esperarán de nosotros?

U.A.	Cliente.	Buen desempeño en:	Rta	Desarrollo de la respuesta.
1	Estado	Disponibilidad	Sí	Un servicio sin interrupciones y estable.
2			Sí	Situación similar a la generada con el proyecto Orange Phoenix: ganar un concurso BOOT y explotar la red construida hasta que revierta al estado pasado el tiempo pactado.
3			Sí	Principal cliente, mediante la licitación de líneas de transmisión troncal.

U.A.	Cliente.	Buen desempeño en:	Rta	Desarrollo de la respuesta.
4			Sí	Calidad y seguridad de suministro, tal y como exige la normativa técnica
5			No	De manera concreta TEN no ha hecho público que se le haya adjudicado un nuevo proyecto de expansión pero con la cercanía que se tiene con Perú, creo que la tendencia es licitar en estos proyectos en miras de la interconexión.
1	Distribuidoras	Disponibilidad	No	Los clientes seguirán siendo las generadoras y las distribuidoras, pero con un alto control regulatorio, por lo que el cliente final será en realidad el Estado.
2			No	Podría actuar como contratista para otra eléctrica de distribución, tal y como se está haciendo para Transelec, pero creo que esa no es la visión de TEN. La legislación en Chile, permite ampliar posiciones en instalaciones propiedad de un tercero y explotarlas durante el tiempo de vigencia del contrato. Desconozco si después de esa fecha siempre acaba revertiendo al estado chileno. En ese caso solamente actuaríamos como arrendatarios del terreno propiedad de TEN.
3			No	No suelen contratar servicios de transmisoras de alto voltaje, sino de empresas más pequeñas que operan en redes de baja tensión.
4			No	Si en cuanto a la disponibilidad del servicio y energía que debe ser transportada y entregada a las compañías distribuidoras pero no en cuanto a la especialización en sistemas de transmisión que difieren de los sistemas de distribución
5			No	El negocio de TEN es transmisión, no veo factible en zona despobladas incurrir en el negocio de distribución donde existe empresas bastante consolidadas.
1	Clientes no regulados	Disponibilidad		N/C.
2			No	Ídem caso anterior
3			Sí	Si resurgen los proyectos mineros, sin dudas TEN podrá desarrollar

U.A.	Cliente.	Buen desempeño en:	Rta	Desarrollo de la respuesta.
				soluciones de transmisión para esos clientes.
4			No	Ídem a la anterior.
5			No	El sector minero maneja niveles económicos bastante alto, donde tienen la capacidad de auto abastecerse con Generación propia y construcción de sus propias líneas de transmisión y subestaciones.
1	Consumidor final (Doña Rosa).		No	No nos ve.
2			No	Creo que inviable. Las redes son privadas y TEN no dispone de red de distribución ni es su objetivo construirlas (si pudiera hacerlo).
3			No	El cliente final no tiene visibilidad sobre el sector.
4			No	Como transmisores estamos muy alejados del cliente final.
5			No	El negocio es transmisión y el riesgo de entrar en mercado de distribución que ya está bastante firme es complicado.
1	¿Otros?			N/C.
2			Sí	Puesta en valor de los excedentes de fibra óptica (OPGW).
3				N/C.
4			Sí	Otros transmisores conectados a nuestras instalaciones que requieran de nuestros servicios y posibles proyectos de comunicaciones que aprovechen nuestras actuales infraestructuras.
5			Sí	Gracias a la construcción de la línea Nueva Cardones Changos atraviesa al menos 600km de desierto nos da la entrada que las futuros parques eólicos y fotovoltaico quieren entrar al sistema a través de nuestras líneas y esto nos darán unos buenos ingresos con un bajo impacto en nuestra troncal.

Mercado.

B.10.- ¿Desea asignar peso a nuestros clientes, tanto por la troncal como por diversos clientes a conseguir?

Importancia	Mucha					Importante					Mediana					Poca					Muy poca				
U.A.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estado	x	x	x	x						x															
Distribuidoras						x								X	X		x						x		
No regulados								x				x		X		x			X	X					
Otros 1 Generadoras									X	X	x														
Otros 2							x																		

Mercado.

B.11.- ¿Hay que educar a los clientes en algo? ¿En qué?

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	En el uso racional y eficiente de la energía
2	Creo que dados los escenarios que se pueden dar en el territorio y en las instalaciones, sobre todo me refiero a las SE, es preciso regular de alguna forma las actuaciones que pudieran afectar a otro cliente que las comparte, facilitando o haciendo factibles esas modificaciones/ampliaciones de las instalaciones existentes.
3	En las políticas necesarias para realizar el adecuado mantenimiento de las líneas. Que dicho mantenimiento tiene un costo y debe ser pagado para poder contar con un suministro seguro.
4	Sí. Más que educar diría que hay que concienciar y comunicar.
5	Sí. En los últimos años los productos de uso constante como refrigeradores, cocinas eléctricas, lavadoras y secadoras han mejorado bastante el tema de su eficiencia energética, en realizar un cambio de los artefactos que sean viejos en largo plazo se traduce en un ahorro energético que beneficia directamente al consumidor.

Mercado. Factor clave de éxito.

B.12.- ¿Cómo mantendremos satisfecho a nuestro cliente?

Lo ayudo: Disponibilidad. ¿Qué más?

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	Disponibilidad y estabilidad.
2	Cientes es uno de los pilares estratégicos en ambas compañías, con objeto de mantener un servicio de máxima calidad y así poder mantener el liderazgo como empresa de operación y transporte. Uno de los factores que más considera el cliente es la disponibilidad de la red de transporte y se minimicen los tiempos de interrupción del servicio. En el caso de explotación de fibra óptica oscura, disponibilidad y capacidad de reacción ante averías.
3	La disponibilidad es el primer indicador observado por los clientes.

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
4	Sobre todo con la disponibilidad y seguridad del suministro, evitando interrupciones indeseadas, adicionalmente ofreciendo un suministro de Calidad.
5	La disponibilidad del servicio es algo vital para mantener al cliente satisfecho y ¿Cómo se logra una alta disponibilidad? Inicialmente como tenemos en este proyecto diseñando líneas doble circuito tomando como criterio de falla el N-1 y una vez ya en servicio un alto mantenimiento preventivo.

4.2.2.2. Resultados empíricos de encuestas.

F.3.- ¿Cuál es el grado de información en la empresa respecto a las variables del entorno general y cuales son de su mayor interés? (evalúe de 1 a 5, de menos a más importante).

Entorno general.	Información.								Promedio
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	
			8.1	8.2	8.3	P.8			
a. Económicas (intereses bancarios, inflación, etc.)	4	5	5	3	3	3,67	3	5	4,13
b. Sociales	3	4	5	4	4	4,33	2	3	3,27
c. Políticas (Regulaciones)	4	5	5	3	4	4,00	5	5	4,60
d. Tecnológicas	3	4	5	4	4	4,33	2	4	3,47

Entorno general.	Interés.								Promedio
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	
			8.1	8.2	8.3	P.8			
a. Económicas (intereses bancarios, inflación, etc.)	4	5	4	4	4	4,00	4	5	4,40
b. Sociales	3	5	4	4	5	4,33	3	3	3,67
c. Políticas (Regulaciones)	5	5	4	3	4	3,67	4	4	4,33
d. Tecnológicas	3	4	4	4	4	4,00	3	2	3,20

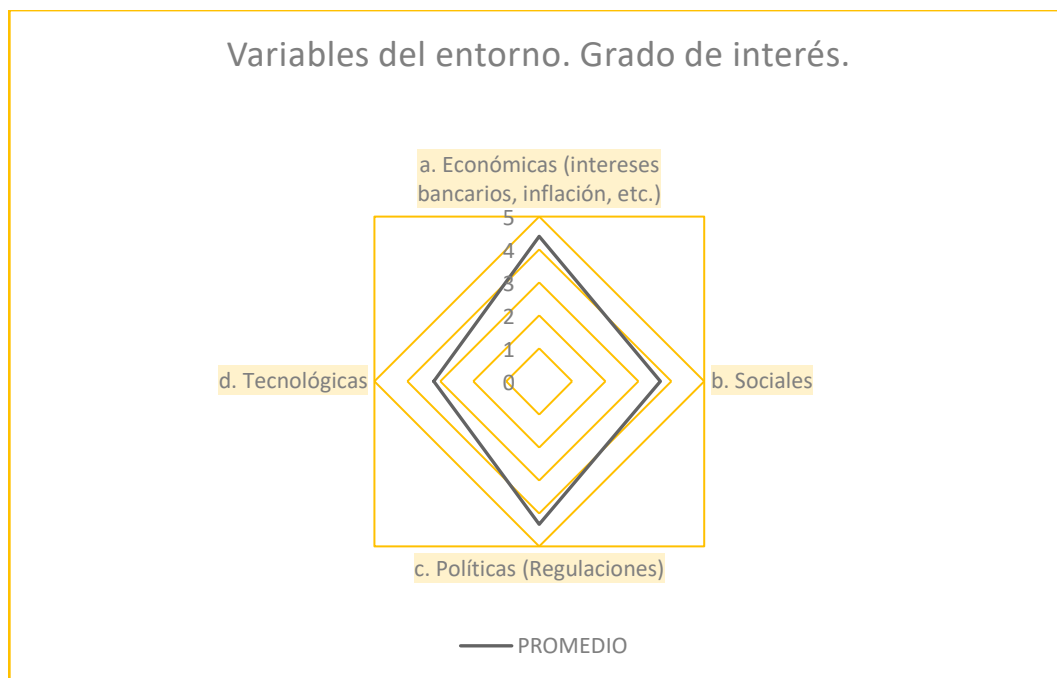


Gráfico 4.6. Distribución de opinión respecto a la importancia de las variables externas sobre el negocio.

Elaboración propia.

F.4.-De acuerdo con el análisis estratégico (de las cinco fuerzas competitivas de Porter) y considerando su experiencia, evalúe los siguientes factores de 1 a 5, de bajo riesgo a más alto riesgo respectivamente.

Cinco fuerzas de Porter.	Evaluación del riesgo.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Competidores potenciales	2	4	4	5	2	3,67	3	5	3,53
Poder de negociación de los principales proveedores	2	2	5	4	3	4,00	4	1	2,60
Poder de negociación de los principales clientes	4	3	4	4	3	3,67	4	4	3,73
Rivalidad entre los competidores	2	3	2	3	3	2,67	2	2	2,33
Productos o servicios sustitutos	4	2	3	4	2	3,00	3	3	3,00

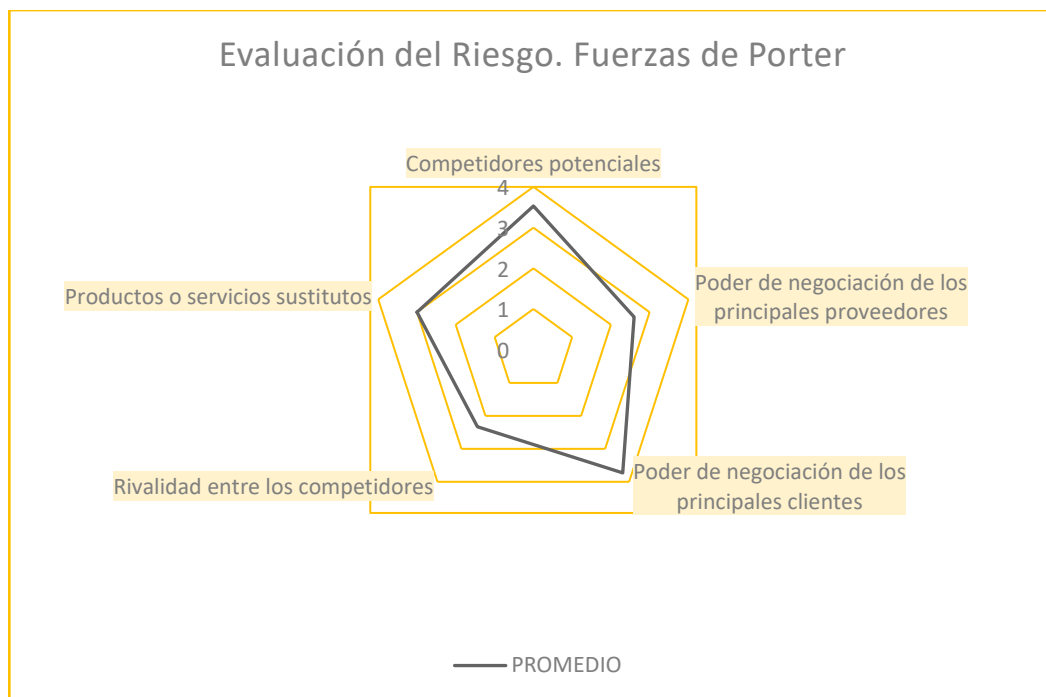


Gráfico 4.7. Distribución de opinión de las encuestas respecto a la importancia de las fuerzas competitivas de Porter.

Elaboración propia.

Se aprecia la importancia asignada al poder del cliente tanto en el gráfico 4.7 como en el 4.4.

F.5.- Evalúe su grado de información y el nivel de análisis que desearía que se realizara del sector, fundamentalmente en los siguientes factores, evalúe de 1 a 5, de bajo a alto respectivamente).

Principales factores del Análisis del Sector	Información.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Análisis estratégico (Porter)	2	3		4	2	3,00	3	2	2,60
Análisis de los grupos estratégicos	2	4		4	2	3,00	2	2	2,60
Análisis del mercado	3	5		3	3	3,00	3	4	3,60
Análisis de la Cadena de valor	3	3		3	2	2,50	2	4	2,90

Principales factores del Análisis del Sector	Nivel deseado de análisis.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Análisis estratégico (Porter)	2	4		3	4	3,50	4	2	3,10
Análisis de los grupos estratégicos	2	4		3	3	3,00	4	2	3,00
Análisis del mercado	3	5		4	4	4,00	5	5	4,40
Análisis de la Cadena de valor	4	4		2	3	2,50	5	4	3,90

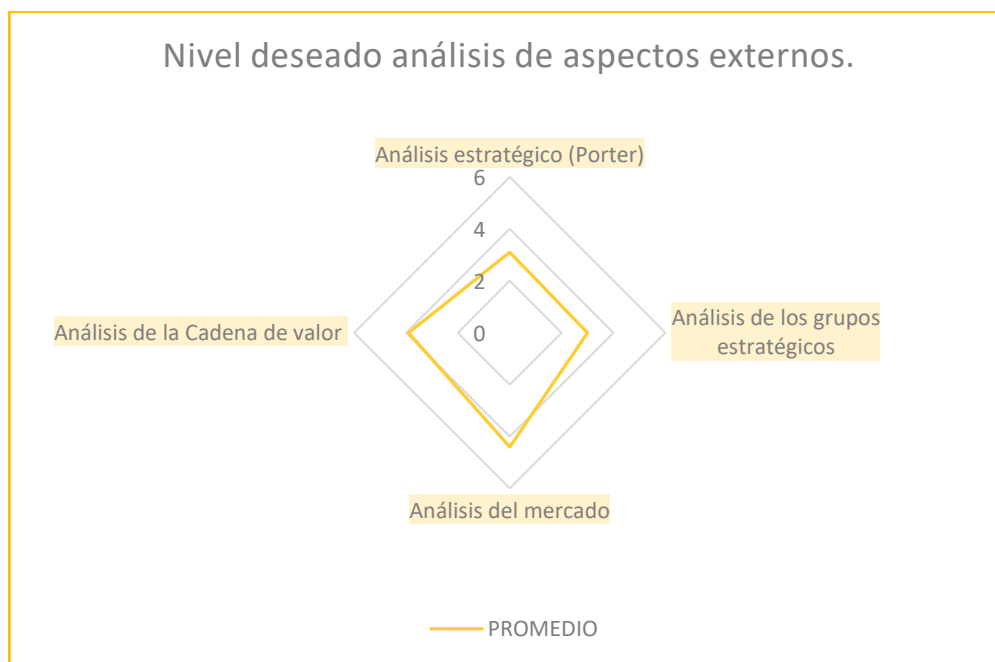


Gráfico 4.8. Nivel deseado de análisis de aspectos externos.
Elaboración propia.

F.6.- ¿Qué estrategia sería para usted la preferida? Evalúe de 1 a 5 de menos a más preferida.

Estrategia genérica	Importancia.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Diferenciación	2	4	5	4	5	4,67	5	1	3,33
Liderazgo en costes	5	5	5	1	5	3,67	4	5	4,53
Alta segmentación del mercado	3	1	5	2	5	4,00	2	3	2,60

Comentario UA N°7: Empresas del rubro compiten por precio y por niveles de accidentabilidad o energía limpia.

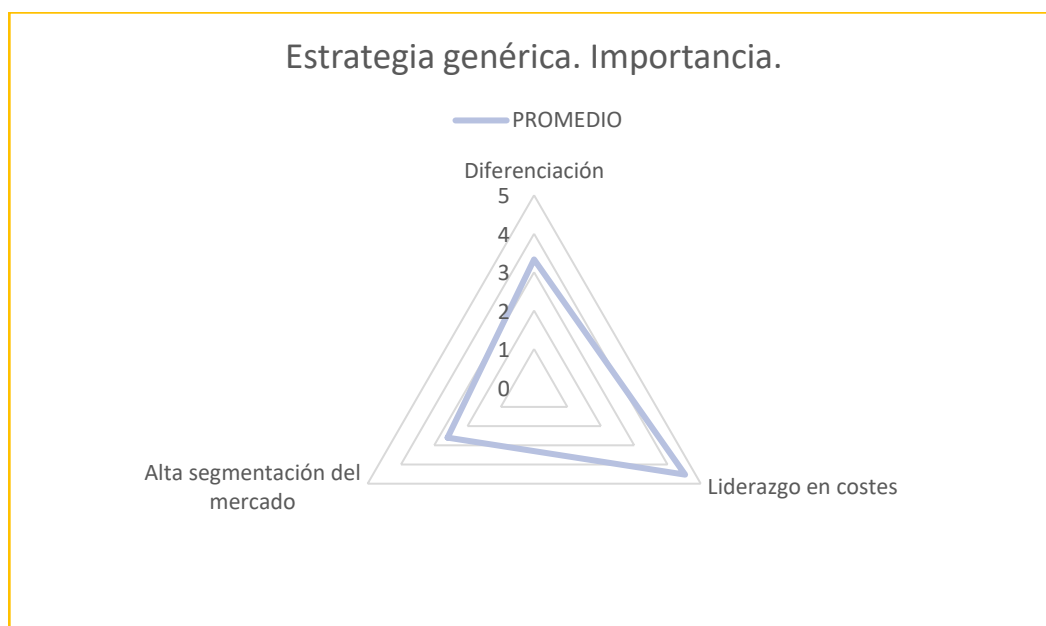


Gráfico 4.9. Distribución de opinión respecto a importancia de las distintas estrategias genéricas.

Elaboración propia.

F.8.- Indique los modelos de excelencia que desearía que se utilicen en el período de operaciones a fin de obtener ventajas competitivas (Evalué de 1 -poca- a 5 -mucho-).

Modelo de Excelencia	Importancia.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
1.- Dirección más clara de la planificación estratégica	3	5	5	3	5	4,33	3	2	3,47
2.-ISO 9001/2000; Gestión de la Calidad	4	4	5	3	5	4,33	5	3	4,07
3.- Seguridad y prevención de riesgos - OSHAS 18001	3	4	5	3	5	4,33	5	5	4,27
4.- Responsabilidad Social empresarial	3	4	5	3	5	4,33	4	5	4,07
5.- Gestión del conocimiento	5	4	5	3	5	4,33	5	3	4,27
6.-Competencia de los recursos humanos	4	4	5	3	5	4,33	5	4	4,27
7.-ISO 14000; Medio ambiente	3	4	5	4	5	4,67	5	4	4,13

Modelo de Excelencia	Utilización								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
1.- Dirección más clara de la planificación estratégica	2	5	5	3	4	4,00	4	4	3,80
2.-ISO 9001/2000; Gestión de la Calidad	2	4	5	3	5	4,33	5	4	3,87
3.- Seguridad y prevención de riesgos - OSHAS 18001	3	4	5	3	5	4,33	5	5	4,27
4.- Responsabilidad Social empresarial	3	3	5	3	5	4,33	4	4	3,67
5.- Gestión del conocimiento	4	4	5		5	5,00	5	3	4,20
6.-Competencia de los recursos humanos	4	4	5	3	5	4,33	5	3	4,07
7.-ISO 14000; Medio ambiente	2	4	5	4	5	4,67	5	4	3,93

F.9.- Indique los principales factores de éxito en su mercado y el nivel con que iniciará la empresa.

Factores de Éxito.	Valores medios del Mercado.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
1.-Calidad técnica y seguridad	4	5	5	5	5	5,00	5	4	4,60
2.-Nivel de los profesionales y buen manejo del recurso humano.	4	4	5	5	5	5,00	4	3	4,00
3.-Disponibilidad	4	5	5	4	5	4,67	5	4	4,53
4.-Excelencia en Management de Proyectos	3	4	5	5	5	5,00	4	3	3,80
5.-Baja rotación del personal	5	4	3		5	4,00	4	3	4,00
6.-Trayectoria de seriedad técnica y comercial	4	4	3	5	5	4,33	5	3	4,07
7.- Innovación.	3	3	5	5	5	5,00	4	1	3,20

Factores de Éxito.	Valores iniciales de TEN.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
1.-Calidad técnica y seguridad	2	4	4	4	5	4,33	5	4	3,87
2.-Nivel de los profesionales y buen manejo del recurso humano.	2	4	5	3	5	4,33	5	3	3,67
3.-Disponibilidad	3	3	5	4	5	4,67	5	4	3,93
4.-Excelencia en Management de Proyectos	2	4	5	4	5	4,67	3	4	3,53
5.-Baja rotación del personal	1	4	4	4	5	4,33	4	4	3,47
6.-Trayectoria de seriedad técnica y comercial	2	4	5		5	5,00	5	4	4,00
7.- Innovación.	1	3	5	5	5	5,00	4	1	2,80

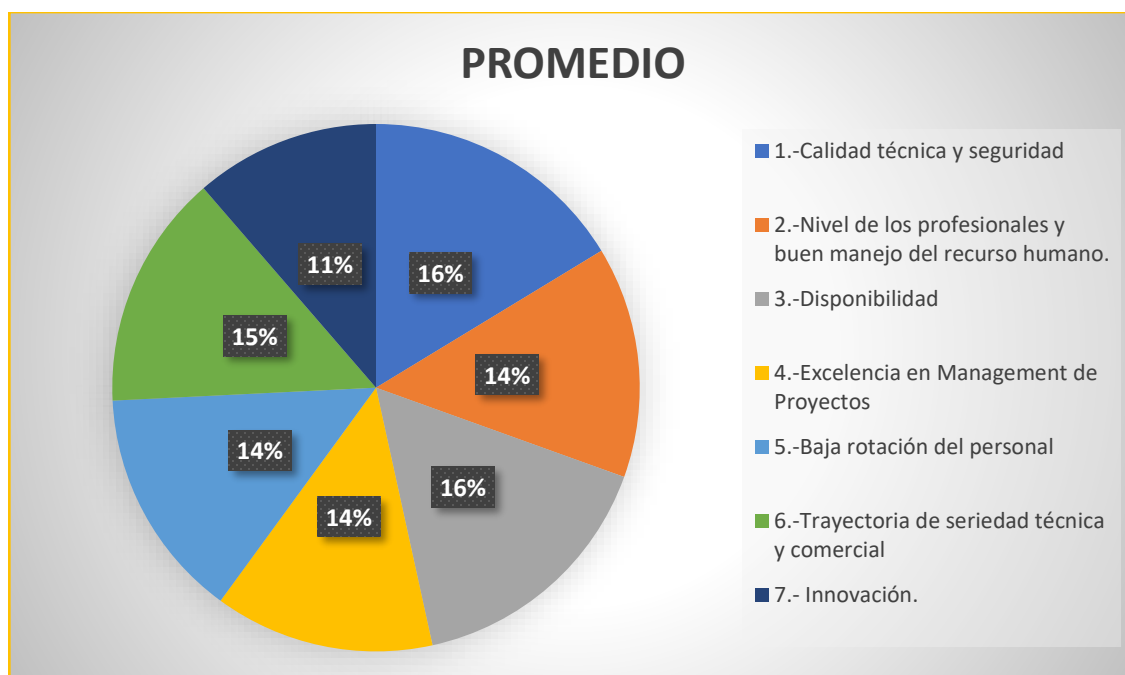


Gráfico 4.10. Distribución de opinión respecto los valores medios del mercado en cuanto a factores de éxito.
Elaboración propia.

F.15.- Dentro de las operaciones normales de la empresa, evalúe la importancia de los siguientes factores en la productividad e indique otros de acuerdo a su experiencia.

Fuentes de Productividad	Importancia.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	
			8.1	8.2	8.3	P.8			Promedio
Formación del personal	4	4	5	5	5	5,00	3	4	4,00
Management de proyecto	2	4	5	4	5	4,67	5	4	3,93
Otro 1:									
Otro 2:									

Comentario UA N° 7: Buscando profesionales de excelente nivel para los trabajos. Buscando empresas de alta performance para proyectos. Logrando acuerdos con el estado y a largo plazo, logrando ser un actor dentro del escenario energético nacional.

4.2.2.3. Reportes sobre Análisis Externo. Factor de análisis N° 2.1.

1. Reporte FA2.1 / UA1: Respecto al entorno tecnológico considera que la empresa tiene tecnología de punta pero relativiza la posibilidad de adaptación a los cambios a que el cliente, el Estado, acompañe mediante su regulación. Referido al entorno social se muestra positivo. Ahora, en lo político y económico para los tiempos futuros, se muestra cauteloso pues se trata de un mercado regulado por el estado y la tendencia es bajar la rentabilidad de estos sectores con impacto social. Ve las interconexiones con los países limítrofes como tendencia y a los cambios climáticos como posibles factores de alteración del negocio. Hace mención en que la tendencia a la generación distribuida podría cambiar el negocio en un período superior al presente estudio, unos diez años, pero este período es lo suficiente mente cercano como para ser atendido ahora. En cuanto a las cinco fuerzas de Porter opina que hay fuertes barreras de entrada, un nivel razonable de competencias con los actuales actores del mercado y no se aprecian riesgos con proveedores y clientes, pero, hace notar que hay riesgo de ingresos de productos alternativos que, en número, representen un reducción de la cuota de mercado y rentabilidad. También hace notar que “el futuro está en los servicios” por lo que la expansión en ese sentido sería lo óptimo. También nos menciona que hay que educar a los clientes en el uso racional y eficiente de la energía. Factor de éxito clave: Disponibilidad y estabilidad.

2. Reporte FA2.1 / UA2: “Este proyecto tiene un alto nivel tecnológico”, nos dice. Mas hace notar que quedan cosas por implantar a nivel de redes de transporte y su gestión. Al igual que el entrevistado anterior considera que la renovación y actualización tecnológica dependen directamente de que el cliente los promueva mediante compensaciones. No se muestra optimista en lo referido al aspecto social del futuro. En cuanto a lo político y económico nos hace referencia a aspectos positivos

y negativos del mismo. Plantea las crisis e incertidumbres económicas mundiales, pero también da sólidos fundamentos para sostener que hay tendencias en cuanto al ingreso de variadas fuentes de energía que precisarán de robustos sistemas de transmisión como el de TEN. Igualmente ve la interconexión con los países limítrofes como una realidad que impulsará los cambios políticos necesarios. En cuanto a la política fiscal futura hace hincapié en que la tendencia mundial es la de impactar en los costos del transporte y reducir la rentabilidad a los efectos de disminuir el déficit tarifario que finalmente debe cubrir el estado. Referido a las cinco fuerzas de Porter nos dice: Las barreras son altas, pero hay mercados contraídos en otras zonas geográficas que tienen la capacidad para ingresar. Sí, a diferencia de otros entrevistados, ve la competencia actual como de alto riesgo para el negocio y, consecuentemente, tendencia a precios bajos. No considera de riesgo el ingreso de productos sustitutos. En otro orden nos hace notar que TEN debe apuntar a obtener beneficios marginales de la fibra óptica y ser líder regional en Disponibilidad de servicio. Concuerta con la idea general en que el cliente principal es el estado y que el factor de éxito será la disponibilidad del servicio.

3. Reporte FA2.1 / UA3: No ve el aspecto tecnológico como crítico ya que se cuenta con tecnología adecuada y, de ser necesario, se podría hacer una rápida actualización. Es optimista en cuanto el entorno social y económico pues la tendencia de mediano plazo debida al ciclo de los commodities llevará a impulsar el desarrollo y el consumo. Difiere en opinión con los otros expertos en que ve los problemas políticos (también visualizados por los demás) superiores a la necesidad de integración regional y, por lo tanto, impedirán una pronta interconexión con los países limítrofes. No piensa que podría haber cambios en la política tributaria por lo que habría seguridad en ese aspecto. En cuanto a las cinco fuerzas de Porter afirma que el sector tiene fuertes barreras de entrada, que no existe un rivalidad actual que comprometa el negocio y que los productos sustitutos cambiarán el negocio en los próximos diez años. Por otra parte nos dice que tener una estrecha relación con el cliente es siempre positiva. Esta respuesta está en conexión con los grupos estratégicos. Debemos entender que quiere decirnos que saber qué quiere el mercado es primordial a la hora de elegir si es mejor brindar calidad o precio. Una manera de expresar segmentación, al mismo tiempo, como grupo estratégico elegido. Concuerta con el autor en que hay potencial de negocios en proyectos de transporte de energía eléctrica con clientes no regulados, mineras. Hace notar que se debe educar al cliente en cuanto al costo real que tiene el mantenimiento de líneas. Factor clave de éxito: Disponibilidad.

4. Reporte FA2.1 / UA4: Hace una descripción de la tecnología que dispone hoy la empresa con lo que ratifica que se cuenta con tecnología de punta. Referido al entorno social, no aprecia mejoras sustanciales en el mediano plazo. Siguiendo con el entorno económico sostiene que, si bien es y será estable, las nuevas políticas tienden a la reducción de márgenes por lo que se deberá estudiar qué negocio es rentable y cual no. Pero destaca que la política energética del país tiende al aumento de

inversiones y nuevos desarrollos en el sector. Ve inexorable la futura conexión con Perú. Sí, considera que el sistema es muy sensible a las modificaciones de políticas fiscales. Es coincidente con la UA N° 1 que la traza o recorrido de la línea la lleva a estar expuesta a riesgos de tipo climatológico considerando los cambios climáticos evidenciados. Como barreras de entrada al sector ve la necesidad de poseer capital para grandes inversiones y el conocimiento necesario del sector. No aprecia problemas de rivalidad con los competidores. Según su opinión las E.R.N.C. modificarán el negocio en aproximadamente diez años. El gerente de operaciones acepta la necesidad de expansión, mas, a mediano plazo pues considera que por ahora de deben concentrar las energías de TEN en asegurar su negocio actual. Nuestro cliente principal, el estado.

5. Reporte FA2.1 / UA5: Ratifica la opinión de los otros entrevistados en cuanto a que se dispone tecnología de punta. No ve impacto directo entre la mejora social y el negocio. Se muestra optimista con el marco económico futuro y ve muy favorable la política energética y cree que se puede aspirar al mercado sudamericano y ratifica su visión positiva con la interconexión con Perú. Coincide con otros en que el sistema es sensible a cambios en la política fiscal. Como riesgos externos nos habla de terremotos y de estatizaciones similares a las de Bolivia o Venezuela pero, reconoce, de muy baja probabilidad, por ahora. Ve barreras de entrada difíciles de sortear para ingresar al sector. No considera un problema la rivalidad con los competidores. Está totalmente convencido que las E.R.N.C. cambiarán el negocio pero le da un período de tiempo no muy definido aunque habla de veinte años. El rápido crecimiento de la zona norte lo hace pensar que TEN debe buscar economía de escala. Nuestro cliente principal, el estado.

6. Reporte FA2.1 / UA6: Nos dice que actualmente no contamos con suficiente información de las variables externas y, entre ellas sabemos menos de lo social y tecnológico. El nivel de importancia asignado a las variables externas nos lleva a concluir que se debería potenciar la búsqueda de información anticipada respecto a las modificaciones posibles a las regulaciones estatales y, seguidamente, de las variables económicas. Llama la atención que no ve primordial la atención a las variables tecnológicas. Por otra parte, respecto a las fuerzas que compiten en el sector, considera como más serios; el poder de negociación de clientes y la amenaza de productos sustitutos. No aprecia peligro en cuanto al ingreso de nuevos competidores, proveedores ni competidores actuales indicando que ve el medio actual en cierta armonía con la competencia. Al igual que en un caso anterior opina que en la actualidad no goza, TEN, de la mejor información, ahora, referido la competencia de fuerzas en su sector, el transporte de energía, ni de su grupo estratégico y conocería un poco más del mercado y de la cadena de valor del sector. Pero cuando se le pregunta por la importancia sobre el nivel de análisis que debería tener la empresa sobre estos sólo le da importancia, sin llegar a muy importante, al análisis de la cadena de valor del sector. Referido a la estrategia para obtener cuota de mercado se inclina

por el liderazgo en costos. Como modelos de excelencia nos sugiere dar prioridad a la gestión del conocimiento seguidos por el de Calidad y la gestión del capital humano. Respecto a la Calidad, su respuesta, nos promueve a pensar que se debería mejorar en gran medida la gestión del área. En cuanto a Factores de éxito del medio pone énfasis en tener un bajo nivel de rotación de personal y claro que el nivel de inicio de TEN no es elevado en ningún concepto.

7. Reporte FA2.1 / UA7: Considera que la empresa cuenta con un alto conocimiento e información de las variables económicas y políticas. Y son esas mismas más las sociales las de mayor interés. Referido al sector del mercado en el que se encuentra TEN ve como de mayor riesgo para el sector el ingreso de nuevos competidores. Sobre la información con que cuenta TEN de su rubro ve como muy abarcado el análisis del Mercado y también tiene a éste como el más importante. Se inclina a pensar que para obtener el éxito se debe tener un liderazgo en costos y nos aporta dos índices más; energía limpia y baja accidentabilidad. Como modelo de excelencia sube a la cumbre como el más importante, sin quitarle importancia a los otros, a la dirección de la planificación estratégica. La formación de personal y el manejo de proyectos son importantes como factores de productividad y nos comenta que los profesionales han de ser de excelente nivel.

8. Reporte FA 2.1 / UA8: Debo destacar que esta unidad de análisis da mayor interés a las variables sociales que a las otras del entorno con lo cual disiente con la mayoría de las otras. Le asigna el mayor riesgo dentro del sector al poder de negociación de los proveedores no coincidiendo con el promedio de opinión y, el menor, a la rivalidad con los demás competidores. Analizar el mercado es de suma importancia. Es de destacar que, en general, tiene un modo de ver sutilmente diferente. Mientras los otros tienden a liderar costos como grupo estratégico, en la UA N° 8, se prefiere la Diferenciación. Y lo anterior se vivifica cuando se aprecian las respuestas a lo que considera como factor clave para el éxito de TEN, calidad técnica, profesionales, innovación reciben la puntuación máxima. Igual ocurre con la formación de personal en cuanto a fuente de productividad.

9. Reporte FA 2.1 / UA9: Su máximo interés para potenciar la empresa está en las variables económicas y las políticas. Como riesgo considera que el poder de negociación de proveedores y clientes podrían afectar el negocio de TEN. Da un puntaje de relevancia al análisis de las áreas del sector, a todas, aunque destaca el mercado y la cadena de valor. Quizás se deba a su función de subgerente de mantenimiento pero, al igual que sus dependientes, asigna máxima importancia a la estrategia genérica de diferenciación y, luego, recién esta es seguida por la de bajos costos. Algo similar se puede encontrar al evaluar factores claves de éxito pues la calidad técnica y seguridad, junto al nivel de la disponibilidad del servicio reciben el puntaje máximo. Piensa que una buena gestión de proyectos sería una gran fuente de productividad.

10. Reporte FA 2.1 / UA10: Su máximo interés para potenciar la empresa está en las variables económicas y las políticas. Esta unidad de análisis es una de las pocas que sí ve un alto riesgo potencial para TEN el arribo de nuevos competidores al sector. Le sigue el poder del cliente. Sólo da suma importancia al análisis del mercado, seguido de la cadena de valor, en cuanto al análisis del sector. La estrategia genérica preferida es la de liderar en costos. Como factores claves de éxito prefiere la calidad técnica y seguridad, junto al nivel de la disponibilidad del servicio. Tienen importancia, en su opinión, la formación de personal y la gestión de proyectos como factores de productividad.

11. Reporte FA2.1/Segundo Observador: En el plano político, se observa cierta expectación en el mercado por el resultado de las próximas elecciones, que definirá las políticas de gobierno de los próximos 4 años. Las alternativas más probables son (i) un gobierno de corte más socialista y continuista de las políticas actuales y (ii) un gobierno con orientación centro – derecha, menos socialista y con mayor apoyo a las iniciativas privadas. En el segundo caso, las empresas como TEN, que tienen ingresos regulados y sujetos a la revisión periódica, pueden esperar un análisis menos populista y más objetivo. En el plano económico, el crecimiento de Chile, y con ello la demanda de energía y transmisión, está fuertemente ligado al precio del Cobre. Para los próximos años se espera un aumento del precio de este metal, que podría reactivar los proyectos de inversión de las empresas mineras y con ello la demanda de energía. No se espera, sin embargo, niveles de precio como los observados entre el 2008 y el 2012. Por otra parte, la interconexión de los sistemas SIC y SING potenciará el mercado de los ERNC en el Norte de Chile, generando la necesidad de proyectos de transmisión y ampliación de las instalaciones de TEN. Este escenario genera diferentes oportunidades de negocio para TEN. Por una parte, los relacionados con la participación en nuevos proyectos de transmisión en escala acorde con el plan de negocios de TEN y por la otra parte, el otorgar el servicio de operación y mantenimiento a las nuevas (o existentes) instalaciones de transmisión de la zona donde TEN ya se encuentre instalado. En el entorno social, en los próximos años se espera que la recuperación de la economía reduzca la tasa de desocupación y una mejora en el poder adquisitivo de la gente, lo que generará un aumento de la demanda eléctrica. Las políticas sociales apuntan a reducir el precio al consumidor final, impulso a las ERNC y la reducción de fuentes de generación de carbón, buscando reducir el impacto al medio ambiente. Por otro lado, está entrando en vigencia una nueva Ley de Trabajo que ha sido muy cuestionada y que en opinión de algunos analistas podría incentivar los enfrentamientos entre empresas y sindicatos. Dada la estabilidad jurídica y económica de Chile, los negocios regulados, como son la generación y la transmisión, es un mercado interesante para las empresas extranjeras, en especial las que se han visto recuperadas de la crisis del 2009 y están abiertas a asumir nuevos riesgos de inversión. Eso atrajo en los últimos tiempos, y continúa atrayendo, nuevas empresas interesadas en conseguir una parte del mercado, ya sea participando de las

licitaciones públicas del gobierno o mediante la adquisición de empresas existentes en el mercado. Los nuevos actores, con capital de inversión disponible a bajo costo, dispuestos a sacrificar utilidades a cambio de hacerse de un lugar en el mercado y con metodologías y criterios “frescos”, son fuertes competidores para TEN en nuevos proyectos. Asimismo, la fuerte competencia impulsará los precios a la baja, en algunos casos incluso por debajo de los costos, lo que puede llevar a reducciones importantes en la revisión de precios regulados que realiza el gobierno, afectando la remuneración de TEN. La búsqueda de alianzas entre empresas puede generar sinergias que lleven a optimización de costos, tales como reducir stock de repuestos, optimizar los recursos y equipos para mantenimiento y las instalaciones comunes. Sin embargo, no se observa en el mercado de la transmisión una tendencia a este tipo de alianzas, probablemente ligado a las fuertes consecuencias económicas que causa la indisponibilidad de las instalaciones. Con relación a la posibilidad de adquisición de TEN entre socios o por terceros, no se ve muy probable, ya que tanto ENGIE como REE buscan mantener y aumentar su participación en el mercado de transmisión, y el 50% de TEN es un activo relevante. El único cliente de TEN es el Estado Chileno, bajo un contrato regulado. El esquema de financiamiento de su mayor activo, el sistema de transmisión, lo limita en su capacidad para enfrentar proyectos que requieran grandes inversiones. TEN ya ha conseguido diferenciarse en el mercado por la forma en que se gestionó la ejecución del proyecto. Se la reconoce por su responsabilidad social, por su respeto al medio ambiente, por su preocupación por la seguridad y por la calidad de sus profesionales. TEN puede utilizar este diferenciador y optar por esquemas de negocios de menor escala, con menor riesgo e inversión, que le permitan un ingreso paralelo, como, por ejemplo: ofrecer el servicio de gerenciamiento a nuevos proyectos explotando las lecciones aprendidas en la ejecución del sistema, participar de las ampliaciones a las instalaciones de TEN que licite el gobierno, gestionar la operación y mantenimiento de otras instalaciones existentes o nuevas en la región, etc. El mercado eléctrico quiere fundamentalmente “Disponibilidad al menor precio”. Esto es, asegurar que las instalaciones estén en condiciones de operación lo más cerca posible del 100% del tiempo y al precio más bajo. En un esquema de mercado con precio regulado revisable, TEN debe prepararse para optimizar su operación, de manera que una eventual revisión de precios a la baja, no ponga en riesgo el negocio. Por otro lado, algunos de los nuevos actores del mercado, con perfil de inversionistas, buscan empresas con fuerte experiencia local que puedan gestionar sus proyectos, tanto en la etapa de construcción como de O y M. Este es otro de los nichos de mercado que TEN podría explotar. La clave del éxito de TEN es asegurar su negocio principal, el contrato regulado con el gobierno. Para ello es fundamental la implementación de un correcto Plan de Operación y Mantenimiento que asegure mantener la disponibilidad del sistema en la meta fijada por el gobierno y evitar cualquier exposición a multas o incluso a una cancelación del contrato. El citado Plan deberá considerar no sólo los recursos humanos, equipos y repuestos necesarios, sino también una política de

buenos vecinos con las comunidades y de responsabilidad social en general. Asimismo, debe asegurar una proximidad y un diálogo constante con las autoridades y reguladores que le permita mantenerse actualizado permanentemente de las expectativas y necesidades del regulador respecto del sistema de transmisión y de qué forma TEN puede apoyar con esa necesidad. Una de las habilidades a desarrollar para el éxito de TEN que vale la pena destacar, es la relación con los Sindicatos. En el norte de Chile los sindicatos son muy fuertes, y es indispensable una buena relación y dialogo con ellos para asegurar no impactar la operación. Como segunda etapa, TEN debe buscar negocios alternativos que le permitan mejorar sus ingresos aprovechando la sinergia de los recursos disponibles, como fue antes comentado. La optimización de las organizaciones pasa forzosamente por la implementación de modelos probados de excelencia empresarial. TEN debe sin dudas implementar los modelos básicos presentes en el mercado (ISO 9000, ISO 14000, ISO 21000) así como también estándares de operación, comunicación y gestión propios de la industria.

12. Reporte FA2.1/Investigador Observador: Mis observaciones sobre el entorno han sido enunciadas en los primeros capítulos. Para los próximos cinco años soy muy optimista. Chile tiene un fuerte liderazgo político pues prima la política de Estado por sobre las orientaciones partidarias. Eso le da seguridad política, social y económica al inversor. Es uno de los dos países (junto a Uruguay) que se encuentran muy por encima de la media latinoamericana en cuanto a seguridad al inversor, transparencia y bajísima corrupción comparativa. Creo, al igual que la UA3 que el ciclo económico de los commodities traerá en los próximos cinco años una suba del precio del cobre que repercutirá fuertemente en esta economía y en el posible desarrollo de TEN. El entorno tecnológico, en coincidencia con otros entrevistados, está ligado al reconocimiento por parte del estado de las mejoras posibles. Todo desarrollo de nueva tecnología requerirá inversiones que deberán ser recompensadas. A mejor servicio debería corresponder mejor rentabilidad. Pero agrego al caso que podrían desarrollarse nuevas tecnologías que abaraten los costos actuales y que es a éstas a donde debe apuntar TEN sin mediar con el Estado. A menor costo e igual ingreso corresponde mejor rentabilidad. Las barreras de entrada al mercado son grandes pero el mundo está tan globalizado y, especialmente Chile está tan conectado con el mundo, que el mercado podría saturarse de competidores. El caso TEN es una muestra palpable. Cuando puso en venta el cincuenta por ciento de sus acciones hubo cinco interesados, la mayoría, nuevos competidores y, quizás lo más digno de mención, la mejor opción de compra de las acciones provino de un nuevo competidor, RED Eléctrica España. Ya Se ha sostenido que Chile es un sólido país, política y económicamente hablando, es apetecible para competidores con capitales suficientes para sortear las barreras de entrada. En la medida que mejore el mercado por cualquier motivo macroeconómico vendrán más competidores. En cuanto a la probabilidad amenaza de integración vertical de proveedores y clientes se ven como nulas, por ahora. La rivalidad con los competidores actuales, en mi opinión, es un riesgo.

Considero que TEN no podrá crecer en este medio si no opta por una profundización en la reducción de costos de sus proyectos, la competencia lo hace. Los productos sustitutos alterarán el mercado pero no veo que en los próximos cinco años impacte a la empresa. Habrá centrales solares al lado de centro de consumo reduciendo el transporte y, al mismo tiempo, inyectado sobrantes a la red. Es mi decidida opinión que, el desarrollo futuro de TEN está en la expansión y en la innovación en servicios. Esto puede lograrse con nuevos proyectos y compra de líneas en servicio. Generar una economía de escala y un fuerte know how llevarían a liderar en cuanto a calidad de servicio con bajos costos. No quisiera ahora decir palabras de Pero Grullo pero, sin duda, saber qué quiere y cómo lo quiere el Estado es básico para el desarrollo de la estrategia. Entiendo que TEN supo comprender lo que precisaba el mercado y supo llevar a adelante el proyecto actual, Mejillones – Cardones. Es clave que ese conocimiento se mantenga y profundice y, si el futuro está en la expansión, que conozca las necesidades de los posibles futuros clientes privados. En cuanto a la cadena de valor del sector, descrita en capítulos anteriores, veo que el impacto más importante en el negocio de la empresa está en fuentes de generación alternativas, renovables, que se distribuirán de manera dispersa a lo largo del país. Por un lado absorberán un crecimiento de la demanda que no pasará por la red y por otro inyectarán energía sobrante. Distribuidoras y clientes finales, debido a las leyes del país, no se muestran como susceptibles de análisis de posible impacto en el futuro de la empresa. Por lo anterior, en cuanto a la cadena de valor del sector no veo señales variaciones que ameriten estrategias especiales para los próximos cinco años.

4.2.3. Factor de análisis 2.2. Análisis interno. Actividades Esenciales. Capacidades Esenciales. Competencias Esenciales. Relaciones Esenciales. Pasivos y Activos Esenciales.

4.2.3.1. Resultados empíricos de entrevistas.

Liderazgo.

B.7.-Las empresas exitosas poseen claros y fuertes valores, más estos son propios de sus líderes. Éste es generalmente el caso de la empresa familiar. En el caso TEN, con dos socios, diferentes culturas y experiencias ¿cree posible que no se pueda lograr unificar valores para alcanzar un liderazgo pleno?

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1	No	Creo altamente posible que se pueda lograr una cultura común y fuertes valores, pues ambos dependen mucho más de las personas, en este caso de TEN, que de las corporaciones.
2	No	Creo todo lo contrario, las experiencias aportadas por ambos socios, con conocimiento profundo de los mercados en los que operan, pueden complementarse

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
		perfectamente. Uno de ellos con amplia experiencia en generación y distribución y otra en transporte y operación de redes de AT, pueden aportar y rellenar los vacíos que la otra pudiera tener. Los pilares estratégicos de Engie también están contemplados en los de REE.
3		Creo que ambos socios, ENGIE y REE, tienen valores y visiones similares.
4		N/C.
5	No	TEN a pesar de tener dos socios la considero una empresa multicultural, donde la integramos personas de diferentes nacionalidades sin ningún tipo de discriminación, una de las claves que está llevando a TEN al éxito ha sido un buen proceso de selección del personal, que va desde el GG Gabriel Marcuz, orientando y animando a todo el equipo de TEN a lograr nuestro objetivo más cercano que es la interconexión hasta estar ya preparado con el equipo de O&M para la fase de explotación.

Liderazgo.

B.32.-Regresando al tema del liderazgo. Las empresas exitosas precisan un liderazgo interno fuerte. Enumere al menos tres puntos en que sea preciso liderar internamente al TEN del período 2018 a 2023.

U.A.	Liderar A	Liderar B	Liderar C
1	1.- Relación con el cliente.	2.- Control de costos.	3.- Responsabilidad Social.
2	1.- Consolidación de la función de operador de los sistemas instalados y reconocimiento del CDEC.	2.-Consolidación de las funciones del mantenimiento de las instalaciones, manteniendo altos niveles de calidad y de disponibilidad de la RdT.	3.- Muy buen conocimiento del mercado y de los precios del mismo, que permitan optar y adjudicarse futuros concursos.
3	1.- Optimizar costos.	2.- Desarrollar ingenierías de manera más rápida.	3.- Gestionar correctamente la operación y mantenimiento de un proyecto.
4	1.- Relación con el CEN, autoridades y agentes del sistema.	2.- Asentamiento del modelo de operación y mantenimiento.	3.- Eficiencia operacional.
5	1.- Se requerirá alto liderazgo en la búsqueda de devolver a la normalidad la prestación de servicio ante fallas.	2.- Liderazgo en la negociación de licitaciones en nuevas líneas.	3.- Liderazgo para que el trabajador se sienta lo más ameno en el día a día sin descuidar la carga laboral.

Relaciones esenciales.

B.27.- ¿En qué no somos buenos tanto como para preferir el outsourcing?

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	Es un tema de escala y expertise. Por ejemplo, en administración y finanzas y RH.

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
2	Creo que no es ser más o menos buenos en algo, es analizar todas aquellas actividades que no den a la empresa valor añadido ni clara rentabilidad, por lo que se opta por externalizar. P.ej. no tiene sentido mantener una flota de camiones de lavado y el personal necesario para ejecutar esa actividad cuando no presenta ventajas técnicas ni económicas hacerlo con recursos propios. En cambio, la criticidad y la independencia en la operación de nuestras redes son ventajas que sí interesan a TEN.
3	La ingeniería de detalle.
4	Tenemos recursos limitados y focalizados en la Construcción y posteriormente en la Operación y Mantenimiento, tanto REE como ENGIE aportan las áreas transversales específicas o que requieren necesidades puntuales y no justifican su incorporación a la estructura de TEN, por otra parte pretendemos tener el "Know-how" de las actividades que aportan valor, ejecutándolas con personal propio y supervisando el resto de actividades.
5	Reparación de líneas por caída o daño mayores en torres de alta tensión.

Relaciones esenciales.

B.31.- Enumere, por favor, las Relaciones Esenciales de TEN. Aquellas que debamos potenciar.

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	Regulador. Accionistas. Comunidad.
2	La actividad de TEN exige múltiples contactos con el exterior, con la sociedad y la administración pública, los proveedores y clientes, los accionistas y mercados y, por supuesto, con el resto de los agentes del sector. El fomento del conocimiento de TEN, su manera de hacer, el compromiso con la calidad y la responsabilidad con la que ejerce sus funciones, contribuirán a potenciar la visión que los demás tienen de la compañía y hacer entender nuestra misión dentro del sector eléctrico. El modelo de gestión se deberá asentar en los principios de transparencia, diálogo y colaboración mutua y tiene como elementos principales la identificación de los diferentes grupos de interés, el conocimiento de sus necesidades y expectativas, el establecimiento de los compromisos y marcos de relación y el desarrollo de herramientas de evaluación y mejora. Los esfuerzos deberán estar orientados a la mejora continua de los procesos de diálogo, la búsqueda de canales de comunicación, participación y colaboración y el cumplimiento de los compromisos asumidos con los grupos de interés.
3	La relación con la autoridad y potenciales clientes mineros / otros generadores.
4	Por la relevancia de la interconexión TEN no debe descuidar ninguno de los grupos de interés, desde las autoridades, pasando por posibles clientes que se puedan tener que generen oportunidades de desarrollo de negocio, las comunidades, los propietarios con los que se hayan generado convenios, etc.
5	De verdad no sé el status actual pero las relaciones políticas con el futuro presidente de Chile será clave si tenemos pensado la interconexión con Perú.

Actividades, capacidades y competencias esenciales.

B.22.- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de TEN?

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	Está en una zona minera. No hay casi competidores en esta zona. Confiable para el mercado. Buen vecino.
2	Conocimiento del negocio, ya que surge como el resultado de una fusión de dos empresas líderes en sus países en el ámbito de la generación, operación y el transporte de energía eléctrica. Disponiendo, en todo momento, del apoyo técnico, de gestión y conocimiento de los grupos de interés. De finalizar este proyecto en plazo, estaría en una posición de privilegio (proyecto muy representativo y con gran impacto mediático) y de haber ganado el prestigio necesario para que se le tenga muy en cuenta en futuras adjudicaciones.
3	El equipo de desarrollo de proyectos es muy sólido.
4	Básicamente sus accionistas. Engie y REE, se complementan en las facetas de conocimiento del entorno regulatorio, eléctrico, técnico y de Operación del Sistema, con amplia experiencia en la Construcción de instalaciones, el mantenimiento y la operación. Por otra parte las instalaciones de TEN están en una zona poco explotada en las que se van a conectar a medio plazo otras empresas, pudiendo generar oportunidades de negocio en la fase de Operación y Mantenimiento.
5	Personal altamente calificado, una estructura organizacional bien elaborada, una empresa con dos grandes inversionistas de alto nivel como es Engie y Red Eléctrica de España.

Actividades, capacidades y competencias esenciales.

23.- ¿Cuáles aptitudes debería desarrollar?

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	Afianzar primero su equipo y cultura de O&M.
2	Rigor y profesionalidad en el desarrollo de sus funciones. Moverse en un entorno de influencia y obtención de información con antelación. Ganar la confianza de los grupos de interés.
3	La implementación de la operación y mantenimiento.
4	Generación de confianza en el sector en esta nueva actividad de transportista y en el papel de actor principal de la interconexión SIC-SING.
5	En el modelo de negocio que he tenido la oportunidad de conocer en Chile las empresas suelen subcontratar muchos servicios de mantenimiento y dejando al personal solo a nivel de supervisión de los trabajos, este genera una falta de sentido de propiedad de nuestras instalaciones y empuja a no vernos en la obligación de conocer a nuestro sistema de manera detallada por ello debemos mejorar o mejor digo no descuidar nuestro sentido de pertenencia de nuestras instalaciones.

Actividades, capacidades y competencias esenciales.

B.24.- De las que debería desarrollar ¿Cuáles tienen una barrera de entrada difícil de sortear o requieren una curva de aprendizaje muy grande?

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	N/C.

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
2	Aunque parte con el know-how del socio ya implantado en Chile (Engie), debe ganar su espacio en el negocio, con una personalidad propia. Eso lleva su tiempo y es necesario demostrar que su irrupción en el sector es sólida y sostenible. Ahora mismo estaríamos bajo análisis y se necesita cierto tiempo para consolidarse.
3	Tarda aproximadamente 8 – 10 meses
4	No es una barrera de entrada difícil de sortear pero requiere un tiempo de maduración y de observación por los agentes externos.
5	Nuestro personal generalmente viene de empresas contratistas, que le realizaban los trabajos a empresas mandante como TEN, tenemos un reto en el cambio de mentalidad de ser contratista a ser Cliente, ya que nuestras metas, retos y dificultades son totalmente distintas pero fáciles de aprender si contamos con la disposición de hacerlo.

4.2.3.2. Resultados empíricos de encuestas.

F.12.- ¿Se han identificado aquellas actividades que mejor explotan el conocimiento de la organización, es decir, se han identificado aquellas actividades que mejor realiza la empresa y que más contribuyen a la creación de riqueza?

Actividades esenciales.	Identificación.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	
			8.1	8.2	8.3	P.8			Promedio
Grado de identificación.	2		4	4	5	4,33	4	2	3,08

F.16.- Indique en qué grado ha identificado las competencias o capacidades esenciales tanto en los procesos asociados a la cadena de valor de innovación como para los procesos normales asociados a la cadena de valor de operaciones?

Capacidades esenciales.	Identificación.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	
			8.1	8.2	8.3	P.8			Promedio
Conocimiento alta tensión (redes, equipos, etc.)	5							5	5,00
Conocimiento salud y seguridad	4								4,00
Amplia variedad de mercado.			5			5,00			5,00
Contribución significativa para los clientes finales.			5			5,00			5,00
Eficiencia de costos								4	4,00
Otras					5				5,00

F.18.- En su opinión ¿Cuáles son las Competencias o capacidades esenciales que le permitirán a la TEN ser una empresa exitosa? Califíquelas de 1 a 5 donde el 1

es la menos importante y el 5 es la más importante:

Capacidades esenciales.	Importancia.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	
			8.1	8.2	8.3	P.8			Promedio
1.-Logrando buenos acuerdos comerciales		5							5,00
2.-Logrando buenos márgenes de rentabilidad		5					3		4,00
3.-Logrando disponibilidades de energía al 100%		5							5,00
4.-Sin accidentes.		5							5,00
5.-Personal comprometido.			5			5,00			5,00
6.-Personal calificado.							4	5	4,50
7.-Procesos eficientes.								4	4,00
8.-Comunicación con los actores del entorno.							5		5,00

F.7.- Del capital social valore la importancia de las siguientes relaciones y la probabilidad de lograr buenas relaciones. Evalúe de 1 a 5 de menor a mayor importancia respectivamente en cada caso.

Relaciones esenciales.	Importancia.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	
			8.1	8.2	8.3	P.8			Promedio
Alianzas	2	3	5	3	5	4,33	3	3	3,07
Acuerdos de cooperación	2	3	5	4	5	4,67	5	3	3,53
Outsourcing	4	4	4	3	5	4,00	4	2	3,60
Clientes	4	5	5	4	5	4,67	5	5	4,73
Proveedores	3	3	5		5	5,00	4	2	3,40
Universidades	3	2	4	4	5	4,33	2	2	2,67
Gobiernos	4	5	4		5	4,50	5	5	4,70
Agrupaciones empresariales	2	4	4	4	4	4,00	4	2	3,20
Colegas	2	4	3	3	4	3,33	5	4	3,67
Empleados	2	4	5		5	5,00	5	4	4,00
Accionistas y/o socios	3	5	5	4	5	4,67	5	4	4,33
Asesores	2	3	4	4	5	4,33	4	3	3,27
Otro (indicar)									

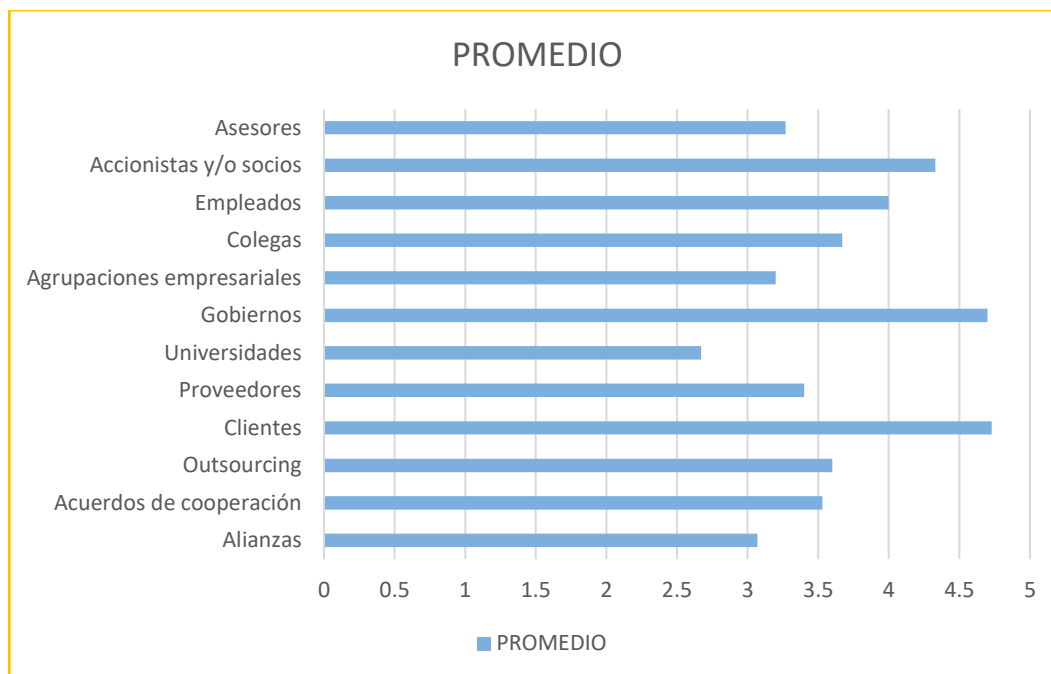


Gráfico 4.11. Distribución de opinión media respecto a importancia de las distintas relaciones esenciales.

Elaboración propia.

Relaciones esenciales.	Probabilidad.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Alianzas	2	4	5	3	3	3,67	2	3	2,93
Acuerdos de cooperación	2	4	5		4	4,50	5	3	3,70
Outsourcing	2	4	3	3	3	3,00	4	1	2,80
Clientes	2	4	5	3	4	4,00	5	3	3,60
Proveedores	1	4	5	3	4	4,00	4	4	3,40
Universidades	1	3	3		4	3,50	3	5	3,10
Gobiernos	1	4	3	3	4	3,33	5	4	3,47
Agrupaciones empresariales	1	3	3		3	3,00	4	4	3,00
Colegas	1	3	4		4	4,00	5	3	3,20
Empleados	2	3	5		4	4,50	4	3	3,30
Accionistas y/o socios	2	4	5		4	4,50	5	3	3,70
Asesores	2	3	4		4	4,00	3	5	3,40

F.13.- Indique las principales causas para subcontratar una actividad

Principales causas para subcontratar una Actividad.	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10
			8.1	8.2	8.3	P.8		
Logística para realizar actividad requiere de mayores recursos.		1						

Principales causas para subcontratar una Actividad.	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10
			8.1	8.2	8.3	P.8		
Recursos no se requieren 100% permanentes.		2						
Riesgo excesivo.		3	2				1	
Costo de mano de obra	1							
Riego de actividad (trabajo en altura)	2							
Equipo.	3							
Reducción de costos			1		4		2	1
Centrarse en el negocio.			3		1			
Acceso a personal cualificado.			4					2
Liberar fondos para inversiones.			5					
Abordar la transformación del negocio.			6					
Calidad de Producción					2			
Valor al mercado laboral.					3			
Reducción del tiempo de entrega.					5		3	
Servicio externo disponible con mucha competencia.								3

F.17.- ¿Ha identificado y reflexionado respecto a cuáles son las relaciones esenciales para la competitividad de la empresa, es decir, ha identificado a sus socios estratégicos?

Relaciones esenciales para la competitividad de la empresa	Importancia.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Empresas Colaboradoras		4			5	5,00			4,50
Personal Contratado		4			5	5,00			4,50
Gobierno		5							5,00
Socios con experiencia.								5	5,00
Comentario UA N° 6: En la situación actual, como línea troncal, no consideramos socios estratégicos, otros que los socios actuales (Engie y REE Internacional).									

4.2.3.3. Reportes sobre Análisis Interno, Factor de análisis N° 2.2.

1. Reporte FA2.2 / UA1: Confía en que se logre un fuerte liderazgo y que éste deberá basarse en fortalecer la relación con el cliente, el control de costos y la responsabilidad empresarial. Menciona como actividades dignas de dar en outsourcing la administración de finanzas y RRHH. Como relaciones esenciales destaca a: el ente regulador, los accionistas y a la Comunidad. En cuanto a las capacidades hace mención a la ubicación geográfica en el sector que le da una ventaja comparativa para los clientes de la zona (minería). Es muy importante destacar la importancia que le da a afianzar el equipo y la cultura de O & M como capacidades a desarrollar.

2. Reporte FA2.2 / UA2: Cree que las condiciones de TEN favorecerán la creación de un fuerte liderazgo y que éste debe conducir hacia la consolidación de la función de operador, las de mantenimiento con altos niveles de calidad de servicio y el conocimiento profundo del mercado. El lavado de aisladores es la actividad primera para dar en outsourcing y menciona casi todos los grupos de interés como relaciones esenciales poniendo énfasis en que se debe tener un conocimiento profundo de los mismos. La capacidad esencial destacada en este caso es el know how producto de dos empresas con dominio de aspectos diferentes del mercado eléctrico. Pero entre las capacidades a desarrollar hace mención al desempeño profesional de su personal, a la obtención de información calificada y a la gestión de interesados. Como barrera ve que le llevará un tiempo que el mercado confíe en la empresa. Si bien Engie ya tiene su lugar en el sector, TEN, como conformación de dos empresas, deberá ganarse una reputación propia.

3. Reporte FA2.2 / UA3: Se debe liderar costos, rápidas ingenierías y excelente gestión de O & M. Entre las relaciones esenciales que destaca de TEN está la Ingeniería de detalles y, entre las a potenciar, la relación con la autoridad, potenciales clientes mineros y otros generadores. Como capacidad y competencia ve como de suma importancia el equipo de proyecto (obviamente para una TEN en expansión) y que deberá desarrollar capacidades y competencias esenciales para O & M.

4. Reporte FA2.2 / UA4: Se debe liderar la relación con el CEN, fortalecer el modelo de O y M y la eficiencia operacional. Todos los interesados son relaciones esenciales, impostergables. Las actividades en las que TEN es más fuerte está en la gestión de proyectos, la experiencia en transmisión (O y M) y, especialmente, su conocimiento del entorno regulatorio eléctrico y debería esforzarse en generar confianza en el sector lo cual llevará tiempo de maduración.

5. Reporte FA2.2 / UA5: Confía en que se tendrá un fuerte liderazgo. Y que lo principal será liderar la disponibilidad, nuevos proyectos y el ambiente laboral. En su opinión habría que dar en outsourcing la reparación de líneas caídas. Las relaciones políticas son mencionadas como las más esenciales. Nos hace notar que además del Know how de los socios, TEN, dispone de personal altamente calificado pero debería desarrollarse un fuerte sentido de pertenencia sobre todas las instalaciones y esto será fácil de lograr si la empresa lo instrumenta.

6. Reporte FA2.2 / UA6: No cree que se hayan identificado las actividades esenciales para el desarrollo del negocio. Luego, aunque en ningún caso le asigna importancia máxima a alguna relación para el negocio, le da importancia a la relación con el cliente, el gobierno y los posibles subcontratistas. Y se muestra muy pesimista en cuanto a la probabilidad de lograr relaciones estratégicas, en general. También nos dice que las relaciones entre el costo de la mano de obra, los equipos y los riesgos en Seguridad serían los indicadores para subcontratar alguna actividad.

7. Reporte FA2.2 / UA7: Este encuestado, la unidad de análisis número siete, nos redacta cuatro capacidades esenciales que permitirían a TEN ser una empresa exitosa; buenos acuerdos comerciales, márgenes de rentabilidad, disponibilidad y fijar la meta de cero accidentes. Las relaciones de suma importancia serían los clientes, el gobierno y los accionistas. Y ve como probable alcanzar dichas relaciones. La relación con el gobierno es esencial para el negocio.

8. Reporte FA2.2 / UA8: La gran capacidad esencial de TEN será el compromiso de su personal. Referido a las relaciones esenciales pone el énfasis en acuerdos de cooperación, sus empleados y los accionistas y socios. Empresas colaboradoras y el personal son esenciales para la competitividad.

9. Reporte FA2.2 / UA9: Las capacidades más dignas de considerar es la comunicación con los actores del entorno y tener personal calificado. Para que TEN alcance sus objetivos, las relaciones esenciales, serían: los acuerdos de cooperación, clientes, gobierno, colegas, empleados y accionistas y socios.

10. Reporte FA2.2 / UA10: El personal calificado y procesos eficientes serán la clave como capacidades esenciales. En cuanto a las relaciones esenciales aprecia el cliente y el gobierno. La experiencia de los socios es la clave para tener una empresa competitiva.

11. Reporte FA2.2/Segundo Observador: TEN, como uno de los actores importantes del mercado, más aún considerando a sus socios ENGIE y REE, debe mantener buenas relaciones con todos sus stakeholders. En especial debe mantener buenas relaciones con el CEN, la CNE y el Ministerio de Energía. Asimismo, debe mantener una activa participación en las Cámaras de Comercio relativas a la transmisión y a los Grupos Empresariales dedicadas al análisis regulatorio y al estudio de propuestas de cambio a las leyes de transmisión y normas. En el mercado actual, el mayor competidor en el negocio de transmisión es Transelec, la mayor empresa de transmisión de Chile. Domina el mercado, fija estándares de operación y es la referencia técnica para muchas otras transmisoras. Gran estructura y gran burocracia. No obstante, el mercado está cambiando rápidamente. La aparición de nuevos actores con nuevas modalidades de construcción, diferentes exigencias para los equipos y una mayor capacidad para aceptar riesgos, están dejando las ofertas de Transelec rápidamente fuera de precios de mercado. Se ha hecho público también que Transelec se encuentra negociando la venta de una parte importante de sus activos a una

sociedad China, lo que podría cambiar sustancialmente su política de gestión de proyectos y activos.

12. Reporte F2.2/Investigador Observador: Tal como mencionara en capítulos anteriores y siguiendo a José María Viedma el liderazgo es fundamental para el éxito empresarial. Al contrario de otros expertos tengo mis dudas si la empresa logrará consolidar un fuerte liderazgo ya que trata de conciliar dos estilos distintos, el de sus empresas socias. Dudas que no llegan a temores pues, hasta ahora, la empresa ha demostrado guía y rumbos definidos. Mas creo que hoy prima liderar una cultura propia capaz de contener los desafíos, cambios, retos, objetivos y metas futuras. Visión, valores y misión deberían ser la prioridad en estos momentos. Por otra parte hoy, TEN, cuenta con un buen equipo de proyecto. Dado que considero que la empresa debe tender a la expansión y crear nuevos negocios la anterior es una capacidad y competencia esencial y que le da ventajas competitivas. No soy experto en operación y mantenimiento más mi investigación me ha llevado a la conclusión que, el personal de O & M debe ser seleccionado y gestionado con sumo cuidado y atención pues de ello podría derivar una competencia esencial que lo distinga en el mercado de otros competidores. Bajos costos y altos índices de servicio, factores claves de éxito, requieren personal altamente capacitado. Coincido con otros que las relaciones y la información anticipada que pudiera surgir con entes estatales son de vital importancia para el éxito.

4.2.4. Factor de análisis 3.1, VRIO General y Específico. Objetivos.

4.2.4.1. Resultados empíricos de entrevistas.

Objetivos posibles para derivar del VRIO.

B.26.- ¿Usted cree que es importante que TEN invierta en I+D+i? ¿Por qué?

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	No. la escala de TEN no lo justifica. TEN es parte de ENGIE que si lo hace.
2	Sin duda, es una necesidad para toda empresa que busque su sostenibilidad. Una empresa tecnológicamente puntera genera un valor añadido que la diferencia de sus competidoras y le permite anticiparse a cambios en el entorno y perpetuarse en el tiempo. A través de la innovación y el desarrollo tecnológico se busca identificar aquellas tecnologías que serán determinantes para la actividad del TSO en el futuro, establecer los mecanismos y recursos necesarios para dominarlas, y acometer las actuaciones necesarias para avanzar en este sentido. La innovación como estrategia transversal implica un cambio cultural, que no está circunscrito únicamente a la actividad de I+D+i, se ha de asumir como un valor inherente a la organización y dejando claro que todas las fases del proceso de innovación empresarial han de estar documentadas, desde la actividad de generación de ideas, pasando por el desarrollo de pruebas de conceptos, la construcción de prototipos y la evaluación de alternativas, hasta la definición y ejecución de un proyecto cuyo objetivo es darle vida a un

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
	producto o servicio, que pudiendo ser novedoso, satisface con mayor eficacia y eficiencia, una necesidad específica del mercado. El impulso de la innovación tendrá una importante repercusión externa, dado que contribuirá a reducir el impacto ambiental de las instalaciones y actividades de TEN e incrementar la seguridad laboral de los empleados. Algunas tendencias, entre otras muchas sobre las que podemos hablar, en las que hay que mantener atención y adaptar los desarrollos de las redes, de los que TEN debería estar up-to-date: • Soluciones de “subestaciones inteligentes” con capacidad de restablecer el sistema automáticamente, encaminándose hacia una operación más autónoma. • Monitorización de sistemas, proporcionando información más frecuente y más exacta del estado de los componentes de la red y condiciones ambientales para predecir fallos. • Sistemas de predicción de carga de las redes. • Incrementar el uso de redes de DC, utilizando Voltage Source technology (VSC). • Algoritmos de software para detectar de forma automática y restablecer situaciones de sobrecarga y desconexiones, para reducir el tiempo y el número de interrupciones del servicio. • Uso de sistemas de almacenamiento de gran capacidad, que posibiliten un aplanamiento de la curva de demanda y el mejor aprovechamiento de las energías renovables.
3	No es necesario, no le veo que genere una gran ventaja competitiva.
4	TEN se puede beneficiar de las evoluciones tecnológicas e inversiones de I+D+I que realicen REE y Engie, aprovechando sus desarrollos, analizando la aplicabilidad a sus instalaciones y el beneficio que pudiera generar en su actividad.
5	Por ahora no tenemos un mayor problema que lo amerite.

4.2.4.2. Resultados empíricos de encuestas.

F.11.- Recursos y capacidades.

Estas preguntas apuntan tanto a los recursos y capacidades de la empresa como a los de su mejor competidor, en este caso se solicita la apreciación del profesional encuestado.

F. 11.1.- ¿Sus recursos y capacidades le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas?

¿Sus recursos y capacidades le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas?	Importancia.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Empresa	3	4	5	3	5	4,33	4	5	4,07
Mejor Competidor	3	3	3	3	3	3,00	5	4	3,60

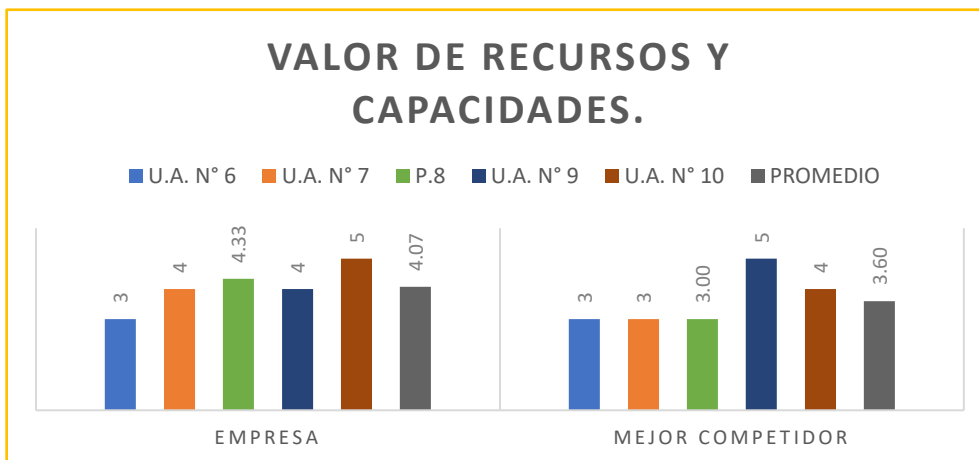


Gráfico 4.12. Distribución de opinión respecto al valor de las capacidades y competencias de la empresa y las del mejor competidor.

Elaboración propia.

F.11.2.- ¿Estos recursos y capacidades las tiene un número reducido de competidores y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado?

¿Estos recursos y capacidades las tiene un número reducido de competidores y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado?	Importancia.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Empresa	4	4	5	5	5	5,00	5	5	4,60
Mejor Competidor	4	4	3	4	3	3,33	5	5	4,27

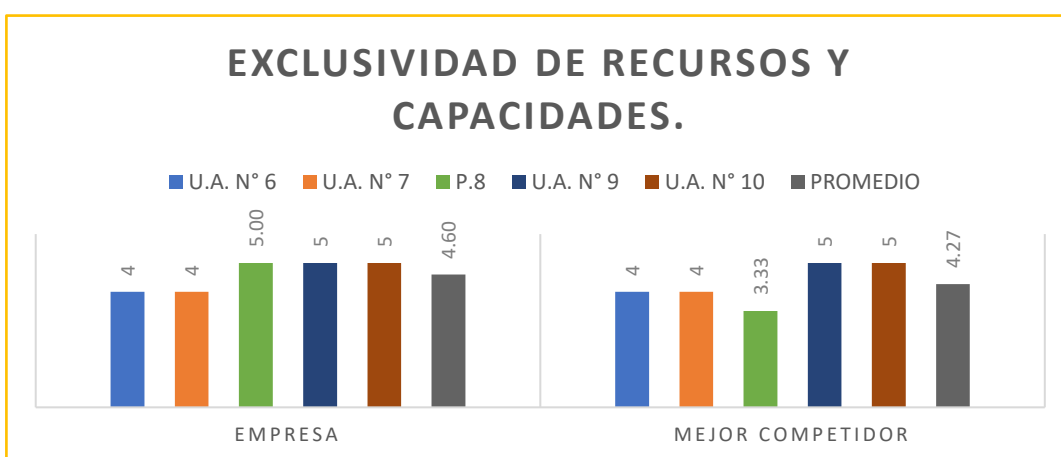


Gráfico 4.13. Distribución de opinión respecto a la rareza de las capacidades y competencias de la empresa y las del mejor competidor.

Elaboración propia.

F.11.3.- ¿Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos?

¿Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos?	Importancia.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Empresa	4	3	2	3	4	3,00	4	5	3,80
Mejor Competidor	4	4	3	2	3	2,67	4	3	3,53

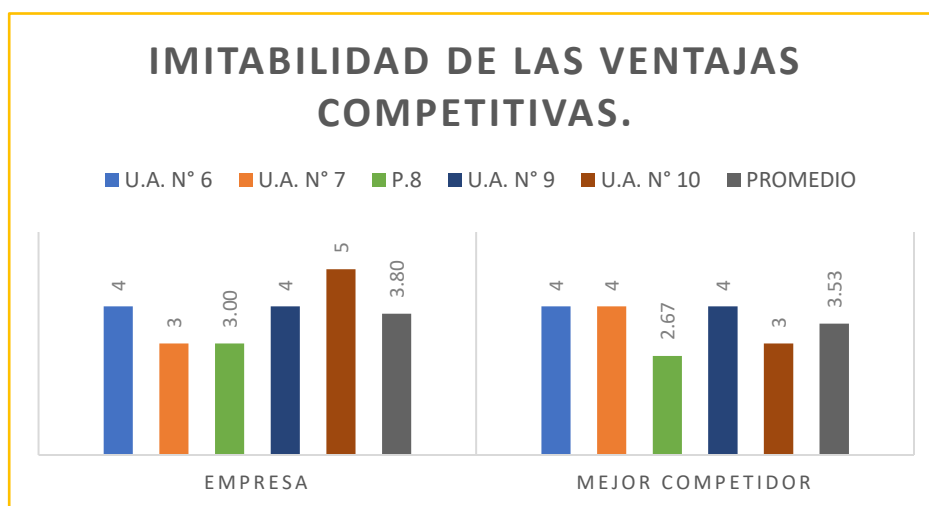


Gráfico 4.14. Distribución de opinión respecto a la posibilidad de que sean imitadas las capacidades y competencias de la empresa y las del mejor competidor. Elaboración propia.

F.11.4.- ¿Las políticas y procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar?, es decir, ¿Está organizada la empresa para explotar el potencial competitivo de sus recursos y capacidades con los que tiene éxito en el mercado?

¿Las políticas y procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar?	Importancia.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Empresa	2	3	5	5	5	5,00	4	3	3,40
Mejor Competidor	2	3	4	5	4	4,33	5	5	3,87

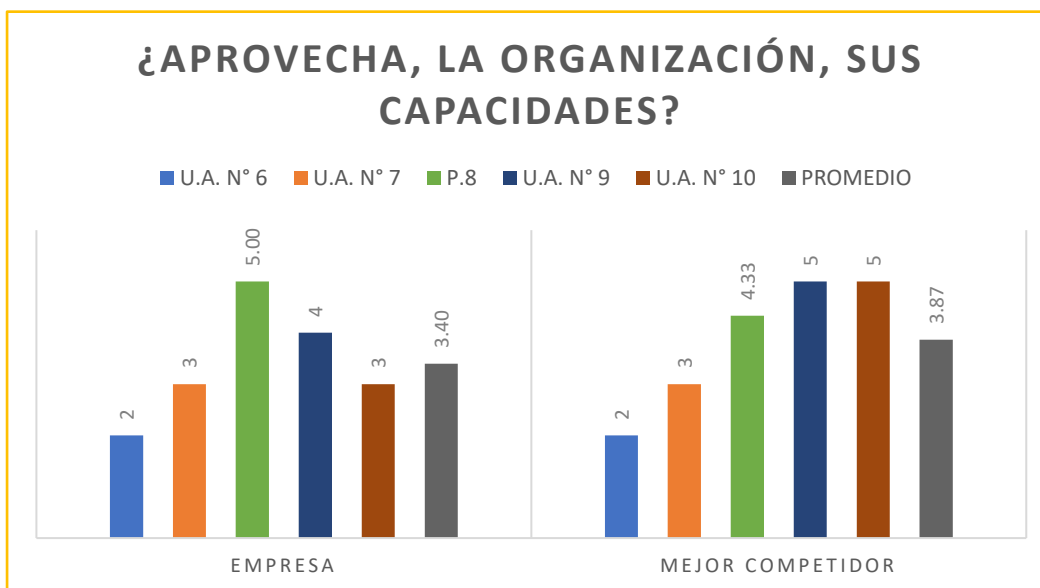


Gráfico 4.15. Distribución de opinión respecto a que si la empresa aprovecha las capacidades y competencias de la empresa y si lo hace el mejor competidor.

Elaboración propia.

4.2.4.3. Reportes sobre VRIO General y Específico. Objetivos, Factor de análisis N° 3.1.

1. Reporte FA3.1 / UA1: No cree que sea necesario invertir en I+D+i a nivel TEN, por su escala. Sobre las actividades, capacidades y competencias esenciales ya se explayó y no se le solicitaron comentarios adicionales sobre la competencia.

2. Reporte FA3.1 / UA2: No sólo que considera muy importante la inversión en I+D+i si no que da una larga lista de objetivos para la misma. Sobre las actividades, capacidades y competencias esenciales ya se explayó y no se le solicitaron comentarios adicionales sobre la competencia.

3. Reporte FA3.1 / UA3: Opina que, para el caso, I+D+i no generará ventaja competitiva (se entiende para TEN como tal). Sobre las actividades, capacidades y competencias esenciales ya se explayó y no se le solicitaron comentarios adicionales sobre la competencia.

4. Reporte FA3.1 / UA4: Invertir en I+D+i, como TEN, no sería necesario teniendo en cuenta que los socios, Engie y RED, lo hacen y podría derivar los resultados en TEN.

5. Reporte FA3.1 / UA5: No ve que invertir en I+D+i sea necesario.

6. Reporte FA3.1 / UA6: La orientación que nos da como dato de entrada al V.R.I.O. es que, en cuanto los recursos y capacidades internos de la empresa y su competencia, los ve equilibrados pero, en ambos casos, apenas si suficientes para enfrentar las exigencias del mercado. Sí, aprecia que estas capacidades no las tienen

otras empresas del medio y que a otros competidores no les será fácil adquirirlas y que al mismo tiempo son apenas suficientes. Y es contundente a la hora de decirnos que la empresa, hoy, no está organizada para apoyar y desarrollar sus capacidades y competencias.

7. Reporte FA3.1 / UA7: Ve mejor posicionado a TEN en cuanto a recursos y capacidades que al mejor competidor. También que éstas no abundan en el mercado. Mas parece considerar que a la hora de imitar las capacidades de TEN éstas son más fáciles de lograr imitar que las del mejor competidor. Finalmente nos dice que tanto la empresa como su mejor competidor no cuentan con una cultura de desarrollo y aprovechamiento de esas capacidades distintivas.

8. Reporte FA3.1 / UA8: Ve a TEN con mejores recursos que su competidor y que estos son más exclusivos. Sin embargo, son medianamente imitables. Finalmente, TEN, aprovecha con excelencia sus recursos y capacidades pero su competidor un poco menos.

9. Reporte FA3.1 / UA9: Considera que el mejor competidor tiene excelencia en cuanto al valor de sus recursos mientras que TEN los tiene buenos, no excelentes más, ambos, los tienen extremadamente exclusivos. Estos son difícilmente imitables. Finalmente, el competidor aprovecha completamente sus recursos y capacidades y TEN un poco menos.

10. Reporte FA3.1 / UA10: Considera que TEN y su mejor competidor, ambos, tienen excelencia en cuanto al valor de sus recursos pero ninguno de ellos cuentan con una gran exclusividad, solo término medio. Los de TEN son medianamente imitables y los de su competidor son más difíciles de imitar. Finalmente Ten aprovecha sus recursos y capacidades pero no tanto su mejor competidor.

11. Reporte FA3.1/Segundo Observador: No trata el tema.

12. Reporte F3.1/Investigador Observador: El análisis V.R.I.O será presentado en el capítulo próximo como parte del entregable. En el presente sólo se han de incluir aquellas observaciones que surgen del proceso de investigación y que ayuden a la comprensión del caso. En el proceso de encuestas se pudo recabar una opinión generalizada sobre los datos de ingreso al V.R.I.O. motivo por el cual se omitió considerar esto en las entrevistas. En cuanto a los elementos de ingreso al análisis no ahondará en el presente.

4.2.5. Factor de análisis 3.2, FODA. Oportunidades y Amenazas. Objetivos.

No se presentan preguntas de entrevistas ni encuestas específicas para el F.O.D.A. en el presente acápite ya que los elementos de ingreso al análisis mencionado han sido plasmados en el análisis externo e interno, y también, el VRIO.

Remito al lector directamente el análisis F.O.D.A. que se incluye en el próximo capítulo.

4.2.6. Factor de análisis 3.3. Benchmarking. Productos, Actividades, Capacidades, Competencias, Relaciones, Activos, Pasivos. Todos Esenciales. Fortalezas. Debilidades, Inteligencia Competitiva, Key Peoples, I+D+i. Objetivos.

4.2.6.1. Resultados empíricos de entrevistas.

Elementos de entrada para Benchmarking.

B.19.- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de nuestro mejor competidor? ¿Y las Debilidades?

U.A.	1	2	3	4	5
Ventaja					
Economía de escala.	Sí	N/C.	Sí	N/C.	Sí. Motiva a que sus proyectos ya tienen en gran mayoría su capital de inversión recuperado las tarifas que tiene son bastante baja ya que están orientadas a cubrir solo OPEX.
Nivel de negociación.	Sí	N/C.	Sí	N/C.	No. Ha perdido licitaciones porque busca estándares muy altos dentro un mercado global que reducido la calidad de producto sin descuidar las condiciones mínimas de calidad.
Management de proyectos.	No	N/C.	Sí	N/C.	No. Considero que TEN tiene un buen management, donde los otros no tienen ventaja con nosotros
Estándares de disponibilidad.		N/C.	Sí	N/C.	Sí Hasta ahora en general cumplen con los estándares.
Debilidades.	Sí Desarrolle.	N/C.	N/C.	N/C.	
Una.	Estructura interna pesada	N/C	N/C.	N/C	Altos precios en nuevos proyectos. Tienen estándares muy altos.
Dos.	Demasiado grande y por lo tanto muy visible y pasible de ataque "político" o mediático.	N/C.	N/C.	N/C.	Tecnología. A medida que pasen los años tendrán que renovar numerosos equipos que afectara su capex y tendrán que subir aún más sus precios en el mercado.
Tres.					

Elementos de entrada para Benchmarking.

B.20.- ¿Conocemos la estrategia de nuestro mejor competidor? ¿Cuál es?

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	Expandirse fuera de Chile.
2	N/C.
3	Similar a la nuestra, aumentar su market share.
4	N/C.
5	Pensando a futuro Transelec ahora tiene un nuevo socio mayoritario que es de China, esto podría cambiar por completo las reglas del negocio y su mejor estrategia es que tienen grandes capitales de inversión y con una mano de obra bastante baja.

Objetivos.

B.25.- Relacionado con la pregunta 24 pero más enfocado a la estrategia que a la aptitud elija con 1 a la más prioritaria e importante, con dos y tres las siguientes. A las demás puede ignorarlas salvo que quiera aclarar algo.

U.A.	1	2	3	4	5
Costos bajos.	3		1	2	
Calidad de servicio.	2	1	3	1	2
Cliente único (enfocar el negocio).					
Relación Calidad/Costo.		3			1
Liderazgo en Management de proyectos.	1		2		3
Expansión, economía de escala, agregar servicios.		2		3	
Innovación, Desarrollo e investigación (I+D+i).					
Diseño.					
Tecnología.					
Servicios adicionales.					
Otro 1.					
Otro 2.					
Otro 3.					

Objetivos.

B.28.- ¿Qué opina de esta propuesta?

Expansión + Búsqueda de nuevos clientes y demandas + Contacto, evaluación de alternativas (ERNC) + Evaluación y selección de distintos proveedores y fuentes de energía (considerando ERNC) + Adquisición de líneas en servicio + Potenciación del management de proyectos + Operación y Mantenimiento + Servicios adicionales. Haga de cuenta que le están proponiendo esto como estrategia a largo plazo de TEN ¿qué respondería? Léala con más detenimiento.

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	N/C.
2	N/C.
3	Es ambicioso, pero es posible.
4	Demasiada diversificación para TEN.

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
5	Me parece una muy buena idea ya que está abarcando los pilares de la empresa y de una manera ambiciosa en el buen sentido, enfocada en el crecimiento, que se traduce en la parte social en dar mayor número de empleos, y nos volveríamos más cotizados en el sector de transporte de energía.

Objetivos.

B.29.- Responsabilidad Social. La nueva generación no ve esto como marketing si no como cuidar del cliente pues es quien nos contrata y compra nuestros productos y servicios. Más allá de nuestros valores y necesidades de vernos interesados frente al público, ¿cree que realmente aplica a TEN el cuidar de quien nos compra como concepto de RS?

U.A.	Desarrollo de la respuesta.
1	Sí, absolutamente.
2	El modelo de gestión de la Excelencia y la Responsabilidad corporativa tiene como misión el diseñar, implementar y mantener actualizadas las herramientas que permitan el desarrollo operativo de los sistemas de gestión de la excelencia, de la responsabilidad corporativa y de los grupos de interés, con el fin de contribuir a la consolidación de una cultura empresarial basada en la responsabilidad y la excelencia. Los compromisos que se deben de implementar en materia de sostenibilidad se concretan en objetivos más específicos para cada uno de los grandes ámbitos, denominados vectores, en los que la empresa desarrolla actividades y proyectos. El nivel de desempeño en el ámbito de la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad se somete a un continuo análisis y evaluación cuyos resultados son utilizados por inversores socialmente responsables a la hora de construir sus carteras de inversión. Cabe destacar que en lo relativo a gobierno corporativo, TEN deberá mantener una apuesta constante y decidida por la adopción de las mejores prácticas que va más allá de los requisitos legales y recomendaciones nacionales e internacionales, implantando de forma voluntaria las medidas que demandan los accionistas, inversores y mercados.
3	Los clientes potenciales de TEN no requieren un desarrollo relevante de RS. Son el estado de clientes mineros.
4	Es un pilar básico, refuerza la confianza de terceros en la gestión empresarial. La RS aplica en todos los ámbitos de influencia y en el compromiso de la empresa con su actividad y grupos de interés, desde los propios empleados, los agentes del sector, autoridades, comunidades, etc. No se puede desligar de las distintas materias que se desarrollan en la propia actividad.
5	A nivel de responsabilidad social más allá de cuidar a nuestro cliente creo que TEN debe seguir dando ayudas sociales como lo está haciendo en la comunidad de Diego de Almagro y antes de ir fuera de casa(TEN) creo que debemos enfocarnos en darle Calidad de vida a nuestros compañeros que se encuentran viviendo en Diego de Almagro.

4.2.6.2. Resultados empíricos de encuestas.

F.19.- ¿Cuáles cree usted que serán las personas claves dentro de la empresa para la creación de valor y su nivel de compromiso con la institución?

Personal clave.	Importancia.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Gerente de Operaciones	4	5	5		5	5,00		4	4,50
Subgerentes		5	5			5,00		5	5,00
Jefes de Mantenimiento		5						3	4,00
Personal de Terreno		5	5		5			3	4,00
Gerente General	4	5	5		5	5,00		3	4,25
Otros				4		4,00			4,00

F.10.- ¿Dónde cree que radica el éxito futuro? Evalúe de 1 a 5, de menos a más importante respectivamente.

	Importancia.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Recursos Tangibles									
Equipos y maquinarias	3	4	4	3	5	4,00	4	4	3,80
Bienes inmuebles	1	3	4	3	3	3,33	3	2	2,47
Recursos financieros	2	4	5	3	5	4,33	5	5	4,07
Materiales	2	3	5	3	5	4,33	4	3	3,27
Otros (Indicar)									
Recursos Intangibles									
Capital Humano	4	4	5	4	5	4,67	5	3	4,13
Capital Estructural	3	4	5	4	4	4,33	3	2	3,27
Capital Relacional	4	3	5	4	4	4,33	3	4	3,67
Otros (indicar)									
Aspectos externos a la Empresa									
Entorno político-económico	3	5	5	3	5	4,33	5	4	4,27
Conocimiento del mercado	2	5	5	4	5	4,67	5	5	4,33
Conocimiento del sector	2	5	5	3	5	4,33	5	3	3,87
Otros (indicar)				4	5	4,50			4,50

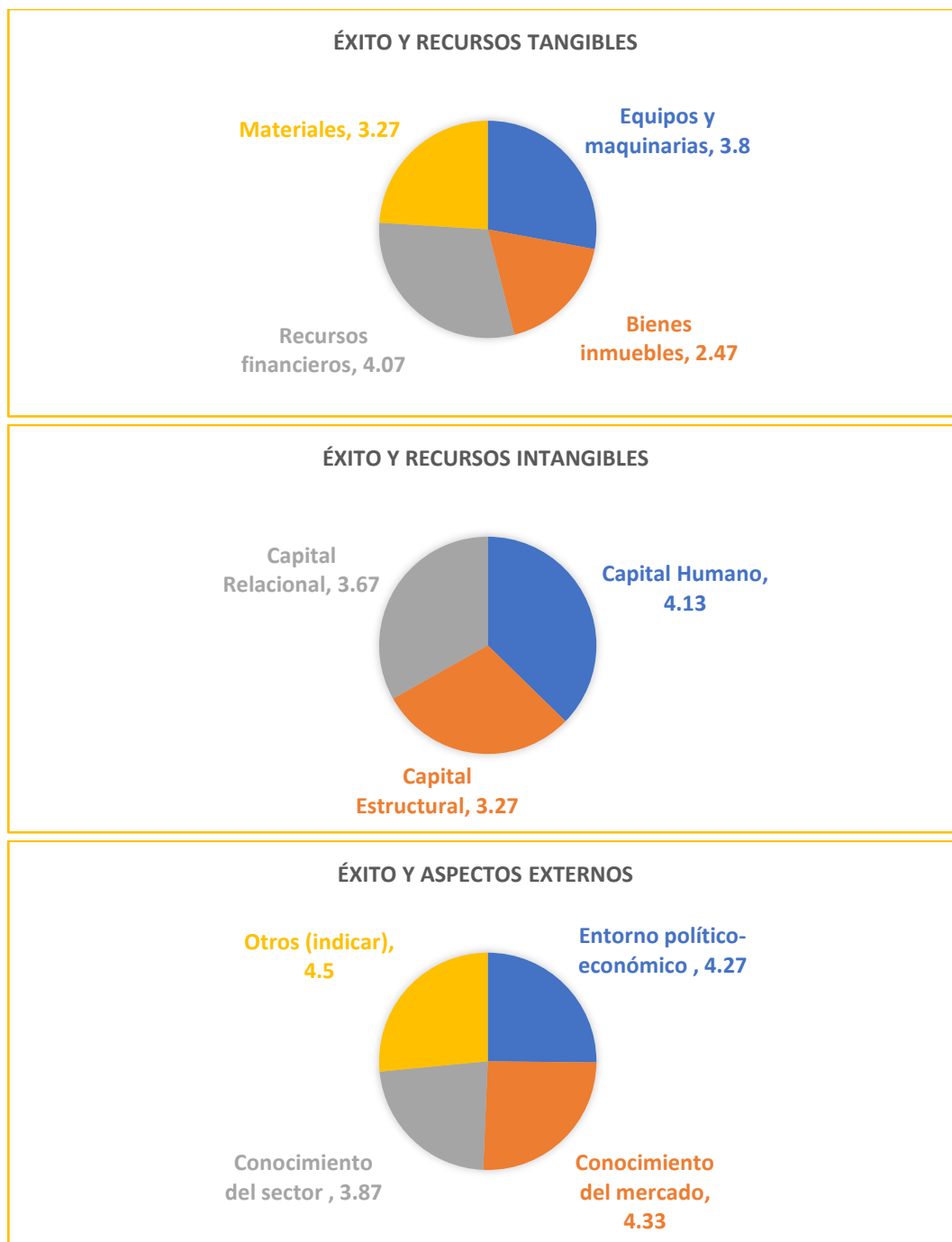


Gráfico 4.16. A, B y C. Distribución de opinión media respecto a la importancia que tienen en el éxito los diferentes tipos de recursos.

Elaboración propia.

4.2.6.3. Reportes sobre Benchmarking. Objetivos, Factor de análisis N° 3.3.

1. Reporte FA3.3 / UA1: La economía de escala y el nivel de negociación son vistas como las ventajas competitivas del mejor competidor, datos que también

son útiles para el análisis V.R.I.O. Mas como debilidades del mejor competidor observa que tiene una infraestructura interna pesada y es demasiado grande lo que lo hace pasible de ataques mediáticos y políticos. Cree que la estrategia que tiene este mejor competidor es la expansión fuera de Chile. Considera que el liderazgo en la gestión de proyectos debe ser prioritario como objetivo estratégico, seguido de la calidad del servicio y luego por costos bajos. Y está totalmente de acuerdo con que la responsabilidad social empresarial debe enfocarse en el cuidado de quien nos compra, sea de manera directa o indirecta.

2. Reporte FA3.3 / UA2: El objetivo principal sería la calidad del servicio seguido luego del manejo de proyectos y, finalmente, por la relación calidad/costo. “TEN deberá mantener una apuesta constante y decidida por la adopción de las mejores prácticas que va más allá de los requisitos legales y recomendaciones nacionales e internacionales, implantando de forma voluntaria las medidas que demandan los accionistas, inversores y mercados.”, nos dice.

3. Reporte FA3.3 / UA3: Según su criterio, el mejor competidor, tiene ventajas en varios rubros. Primero en que posee una economía de escala pero, además, con un buen nivel de negociación, management de proyectos y estándares de disponibilidad. No contesta sobre debilidades. Como estrategia le ve el aumento de la cuota de mercado. En los objetivos prioriza el liderazgo en costos seguido del manejo de proyectos y luego por la calidad de servicio. Al contrario de los expertos entrevistados y encuestados éste no ve la responsabilidad social empresarial como gravitante.

4. Reporte FA3.3 / UA4: Como estrategia, TEN, enfocarse a la calidad de servicio y a los bajos costos. No cree en una propuesta de expansión ligada a servicios adicionales y, en fin, una propuesta agresiva de negocio. Ve la Responsabilidad social Empresarial como un pilar básico y necesario de la empresa y que esta debe abarcar a todos los interesados.

5. Reporte FA3.3 / UA5: Una ventaja competitiva del mejor competidor es su economía de escala y otra serían los estándares de disponibilidad. Pero su debilidad es que tiene altos precios en nuevos proyectos. Nos hace notar que el ingreso de un nuevo socio, de China, podría cambiar las reglas del juego. Como estrategia ve bien la productividad, la calidad del servicio y la gestión de nuevos proyectos. Cree, sí, en una propuesta de expansión agresiva de negocio dirigida en varios sentidos. A la Responsabilidad Social Empresarial la mira como ayuda social a las comunidades próximas a la línea.

6. Reporte FA3.3 / UA6: Nos aporta que las personas claves para el éxito de TEN son; el Gerente general y el Gerente de Operaciones. También que en el Capital humano y las relaciones de la empresa radica la clave para alcanzar las metas de la empresa.

7. Reporte FA3.3 / UA7: Parece considerar que todo el personal es de suma importancia al buscar el personal clave. Asigna una importancia superior al dominio de

las variables externos que a los recursos tangibles como maquinarias y al mismo capital humano.

8. Reporte FA3.3 / UA8: Personal clave; gerente de operaciones, subgerentes y gerente general en primer término. El éxito futuro está, principalmente, en el capital humano y en el conocimiento del mercado.

9. Reporte FA3.3 / UA9: Considera principalmente que el éxito está en recursos financieros, capital humano y el dominio del entorno general.

10. Reporte FA3.3 / UA10: Como personal clave primero los subgerentes y, luego, el gerente de operaciones. Respecto al éxito cree principalmente que radica en recursos financieros y en el conocimiento del mercado.

11. Reporte FA3.3/Segundo Observador: No trata el tema.

12. Reporte F3.3/Investigador Observador: El análisis Benchmarking será presentado en el capítulo próximo como parte del entregable por lo que no ahondará en el presente.

4.2.7. Factor de análisis 4.1, Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual.

4.2.7.1. Resultados empíricos de las entrevistas.

Gestión del capital intelectual.

C.4 Como usted sabrá hoy da más valor a la empresa su capital intelectual que sus activos físicos. TEN es una empresa que brinda un servicio clave para el desarrollo del país y, por esta misma razón, se capitalizará acorde a su capital humano, el estructural y el relacional más que otros rubros. Le realizaré tres preguntas:

C.4.1.- ¿Cómo cree que TEN debe gestionar su capital humano?

U.A.	Desarrollo.
1	N/C.
2	N/C.
3	Tratando de retener a los mejores talentos mediante una política de beneficios acorde al mercado y capacitaciones que le permitan el desarrollo profesional / personal de los mejores empleados.
4	Con desarrollo personalizado, planes de mejora continua y gestión del talento.
5	Cursos, esto será una clave fundamental, ya que un trabajador cuando es tomando en cuenta en participación en cursos siente que la empresa se preocupa por que sus trabajadores sepan afrontarse a la mayor cantidad de adversidades técnicas, esto le va creando confianza y tendrá una herramienta bastante importante en la resolución de problemas que es “conocimiento”, además de cursos técnicos también considero que es importante cursos en el ámbito social, que refuerce la inteligencia emocional del trabajador y que haga más ameno el día a día con sus compañeros en el desarrollo de las distintas actividades que tenga asignada.

C.4.2.- ¿Cómo cree que TEN debe gestionar su capital estructural (software, activos organizacionales, etc.)?

U.A.	Desarrollo.
1	N/C.
2	N/C.
3	Manteniendo un registro digital en donde se verifique regularmente su buen estado.
4	Con procedimientos e instructivos específicos que contemplen la base de datos de activos, su gestión necesaria y sus procesos de auditoría.
5	Debe mantener la estrategia de externalizar estos servicios ya que la depreciación de estos activos en el tiempo es rápida y no vale la pena crear una estructura para el mantenimiento o reposición de las mismas.

C.4.3. ¿Cómo cree que TEN debe gestionar su capital relacional?

U.A.	Desarrollo.
1	N/C.
2	N/C.
3	Manteniendo una fluida relación las comunidades, idealmente con un bajo costo, para ello se podría realizar capacitaciones técnicas a la gente de la zona, para brindar herramientas de trabajo. Las capacitaciones las deberían brindar el personal propio de la compañía.
4	Manteniendo buenas relaciones con comunidades y grupos de interés, con transparencia y comunicación permanente.
5	La estructura que tiene hoy en día está bien pensada, el personal que es de mayor impacto como es el de mantenimiento es contratación directa, generando un costo mucho menor si fuese tercerizado y contratando los servicios más críticos como son las averías mayores.

Gestión del capital humano.

C.6.- Personal altamente capacitado aumentaría el valor del capital humano y, por lo tanto, del intelectual y, consecuentemente, esto se reflejaría en el valor de las acciones. Pregunto: ¿Está de acuerdo que esto sea importante para TEN? ¿Cuál será la mejor forma de gestionar esto? ¿Realmente cree que se capitalizaría la empresa al aumentar al máximo la capacitación de todo su personal (por supuesto que a cada uno en lo suyo y en lo general)? Expláyese por favor.

U.A.	Rta.	Desarrollo de las respuestas.	
1		N/C.	
2		N/C.	
3	Sí	Reclutando a muy buenos recursos, que estén bien pagos, capacitados, respaldados y valorados para que se sientan implicados y retados.	Si, y deberían revisar capacitaciones técnicas y blandas (como management, liderazgo, presentaciones orales).
4	Sí	Mediante planes de desarrollo personalizados y grupales a través de Gestión del Talento,	Si, el impacto se vería reflejado en los resultados de calidad, eficiencia y

U.A.	Rta.	Desarrollo de las respuestas.	
		tanto en competencias técnicas como en competencias específicas. Realizando seguimiento de las mismas y detectando puntos de mejora y generando planes de acción.	costes, así como lo derivado de la mejora de procesos por iniciativa, mejora continua, programación, trabajo en equipo...
5		Totalmente, teniendo un personal altamente calificado optimizara los tiempos de reposición del servicio, se optimizaran los recursos, el personal se sentirá con mayor confianza en la resolución de fallas, mejor calidad de informes para dar respuesta al CEN.	Al maximizar la capacitación los trabajadores sienten cada día un mayor compromiso con la empresa en todo sentido, no solo en el mantenimiento, sino también en la resolución de problemas, un compromiso en dar respuestas concisas en el menor tiempo posible ya que si cuenta con todos los instrumentos de trabajo y aparte alta capacitación si el sueldo no es un problema el trabajador no tendría ninguna excusa para llegar a la excelencia

Gestión del conocimiento.

C.3.-Casi todos los días, en distintas áreas de la empresa, alguien aprende algo nuevo. Eso puede ser por haber obtenido resultados positivos o también haber resultados negativos. No importa en qué sentido haya habido el aprendizaje lo bueno es haber adquirido un nuevo conocimiento. Mas a veces esto queda en una persona o en un grupo y luego éste fluye como el agua hacia abajo y se pierde. Sería importante para la Organización retener este conocimiento y capitalizarlo para que se encuentre disponible ante nuevas oportunidades y desafíos. ¿Cree usted importante el registro y gestión de las lecciones aprendidas?

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1	Sí	En TEN intentamos comunicar y resaltar las acciones positivas.
2		N/C.
3	Sí	Realizando talleres trimestrales donde se presenten las principales Lecciones aprendidas de los casos más relevantes. Es importante que todos los empleados participen de manera activa y que se haga hincapié en los casos donde se hayan repetido errores. Eso no debería suceder.
4	Sí	Una de las apuestas que hemos realizado en TEN de cara a la fase de O&M es la polivalencia de determinados puestos por lo que es necesario tener la información disponible de cara a todo el equipo y compartir el "know-how", generando desarrollo y valor en el equipo. Nuestra organización está basada en personas por lo que es importante que no existan barreras en el traspaso de información y gestión del conocimiento. Igualmente es importante difundir los errores para intentar que no se vuelvan a repetir, sobre todo en los aspectos de procedimientos de seguridad y técnicos.
5		Es un tema bastante complicado, porque básicamente es plasmar todo lo que

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
		una persona hace día a día, y esto podría tomar muchas HH en que el personal vea la experiencia diaria de todos los otros compañeros, esto se resume en la experiencia laboral de cada persona y la mejor manera de transmitir esto a mi opinión es que el personal con mayor experiencia entrene a los más nuevos y en este proceso se hace referencia a este tipo de situaciones, a que se debe hacer o que no se debe hacer en caso de...

Gestión del conocimiento.

C.5.- Según los académicos a fin de alcanzar los objetivos estratégicos el personal debe comprenderlos, interiorizarlos, sentirlos propios. Para que esto suceda se debe gestionar el conocimiento también en el área de los objetivos estratégicos. Pregunto: ¿Está de acuerdo que esto será aplicable a TEN? Y ¿Cuál será el mejor medio para lograr esto?

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
1		N/C.
2		N/C.
3	Sí	Deberían existir dos instancias, una inicial en donde entre la mayoría de los colaboradores traten de conformar esos objetivos estratégicos y una segunda en donde mediante talleres grupales se reiteren y consoliden esos objetivos.
4	Sí	Totalmente de acuerdo. Cada uno tiene que saber el papel que juega en la consecución de los planes estratégicos, para ello deben de existir sesiones de comunicación y concienciación y se deben de adaptar los objetivos de las unidades y los personales para tener unas metas concretas que ayuden a su consecución y estén alineados con las líneas estratégicas de la empresa.
5		Dentro de los objetivos planteo la capacitación del personal pero más allá de interiorizar los objetivos debe interiorizar el conocimiento y la preocupación por la buena operatividad de los equipos que tiene a cargo ya que ese es un problema que he notado en Chile, debido a la gran tercerización de actividades el mantenedor no conoce a profundidad sus equipos por la costumbre que otra persona en verdad es quien realiza esta actividad.

4.2.7.2. Resultados empíricos de las encuestas.

F.20.- Evalúe la importancia de las siguientes cualidades en dicho personal, de 1 a 5 de menor a mayor valoración respectivamente.

Cualidades deseadas del Capital Humano.	Directivos Claves.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Compromiso	4	4	5	4	5	4,67	5	4	4,33
Competencia	5	4	5		5	5,00	5	5	4,80
Capacidades	4	4	5		5	5,00	5	5	4,60
Talento	4	4	5	4	5	4,67	5	3	4,13
Liderazgo	5	3	5		5	5,00	5	3	4,20
Valores	2	4	5		5	5,00	5	3	3,80
Cultura	3	3	5		5	5,00	5	2	3,60
Conocimiento	5	4	5		5	5,00	5	4	4,60
Aprendizaje individual	5	4	5	4	4	4,33	5	5	4,67
Creatividad	5	3	5		4	4,50	5	1	3,70
Otro:									

Cualidades deseadas del Capital Humano.	Trabajadores Claves.								
	U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. 8				U.A. N° 9	U.A. N° 10	Promedio
			8.1	8.2	8.3	P.8			
Compromiso	4	5	5	5	5	5,00	5	4	4,60
Competencia	5	5	5		5	5,00	4	5	4,80
Capacidades	4	5	5		5	5,00	4	5	4,60
Talento	4	5	5		5	5,00	4	3	4,20
Liderazgo	5	5	5	5	5	5,00	5	3	4,60
Valores	3	5	5	4	5	4,67	4	3	3,93
Cultura	4	5	5	4	4	4,33	4	2	3,87
Conocimiento	5	5	5	4	4	4,33	4	4	4,47
Aprendizaje individual	5	5	5	5	4	4,67	4	5	4,73
Creatividad	5	5	5		4	4,50	5	1	4,10
Otro:									



Gráfico 4.17. Distribución de opinión media respecto a la importancia que tienen cualidades del personal propio que son necesarias para el éxito.

Elaboración propia.

F.21.- De acuerdo con su experiencia ¿Podría de favor enlistar ejemplos de activos y pasivos intangibles que podría poseer TEN?

U.A.	Activo Intangible	Pasivo Intangible
6	1. Rotación de personal muy baja.	1.- Incumplimiento con marco regulatorio
	2. Salir como primer en un "benchmarking" de empresas de transmisión en Chile.	2. Nivel alto de accidentes laborales
	3. Extensión de la empresa con otros proyectos de líneas alta tensión.	3. Taja de incidentes (corte de servicio de transmisión) alto
	4.-	4. Pérdida de valor de empresa por participar "q cualquier condición" a licitaciones.
7	N/C.	N/C.
8	Alianzas Estratégicas.	Mala relación con proveedores.
9	Alianzas Estratégicas.	Mala relación con proveedores.
10	1.- RRHH	1.- Presencia de mineros.
	2.- Procesos	
	3.- Eficiencia organizacional	

4.2.7.3. Reportes sobre Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual, Factor de análisis N° 4.1.

1. Reporte FA4.1 / UA1: Nos dice refiriéndose a las lecciones aprendidas: "En TEN intentamos comunicar y resaltar las acciones positivas."
2. Reporte FA4.1 / UA 2: No responde las preguntas sobre este tema.

3. Reporte FA4.1 / UA3: Es consciente de la necesidad de retener los mejores talentos para obtener ventajas competitivas. También el desarrollo de un buen registro digital. Considera que se podría promover capacitaciones técnicas al personal de comunidades vecinas. También que todo comienza con el reclutamiento, las remuneraciones del personal, la capacitación y el compromiso. Propone talleres trimestrales para presentar las lecciones aprendidas. La participación y compromiso de los empleados son fundamentales. Cree que todos, en dos instancias, deben participar para la conformación de los objetivos estratégicos.

4. Reporte FA4.1 / UA4: El desarrollo personalizado es la mejor manera de gestionar el capital humano propone. También el desarrollo grupal a través de la gestión de talento. Luego pone énfasis en los procedimientos. El gerente de operaciones ya, en otras respuestas, hizo notar que para él todos los interesados deben gestionarse con máxima importancia y es referido a la gestión del capital relacional donde lo reafirma indicando que debe hacerse con transparencia y comunicación permanente. En TEN se ha apostado a la polivalencia del personal por lo que se establecerán métodos de compartir información y experiencias. Para concientizar al personal en cuanto a objetivos estratégicos nos dice: “deben de existir sesiones de comunicación y concienciación y se deben de adaptar los objetivos de las unidades y los personales para tener unas metas concretas que ayuden a su consecución y estén alineados con las líneas estratégicas de la empresa.”

5. Reporte FA4.1 / UA5: Cursos, técnicos y de coaching, periódicos provocarán, no sólo el desarrollo del personal, sino su compromiso, nos dice referido a la gestión del capital humano. Nos menciona que se deben tercerizar los servicios de mantenimiento de software. No es optimista en cuanto a compartir información y propone que ésta sea transmitida desde personal más experto al menos experto. Respecto a la capacitación en objetivos estratégicos considera que, antes que en eso, se debe poner énfasis en capacitar en la operación especializada de equipos.

6. Reporte FA4.1 / UA6: El personal de TEN debe ser guiado por personal clave y, estos, según el encuestado, deben tener conocimiento, competencias, creatividad, aprendizaje individual y liderazgo como cualidades muy importantes. Talento, compromiso y capacidades son otras cualidades importantes también. Ahora, según su opinión, los trabajadores claves deben gozar de similares virtudes. Hace notar que un activo intangible necesario para el éxito de la empresa es tener una baja rotación de personal.

7. Reporte FA4.1 / UA7: Respecto a lo referido a la gestión del conocimiento destaca siete cualidades como importantes para el personal directivo clave y todas las cualidades propuestas como muy importantes para los trabajadores claves.

8. Reporte FA4.1 / UA8: Los especialistas coinciden en que los directivos clave deben poseer en alto grado casi todas las cualidades mas destacan el liderazgo, sus valores, la cultura, la competencia y capacidad. Ahora, de los trabajadores, esperan compromiso, competencia, capacidad, talento y liderazgo. Como activo

intangible considera que se destaca la alianza estratégica y como pasivo no lograr una buena relación con los proveedores.

9. Reporte FA4.1 / UA9: Esta unidad no hace diferencias a la hora de referirse a las cualidades blandas del personal clave, para él, se debe ser excelso en todas. Sobre las cualidades de los trabajadores pone en relevancia compromiso y liderazgo. Como activo intangible considera que se destaca la alianza estratégica y como pasivo no lograr una buena relación con los proveedores.

10. Reporte FA4.1 / UA10: En cuanto a las habilidades blandas del personal clave destaca la competencia, la capacidad y el aprendizaje individual. Pero referido a los trabajadores piensa que deben ser excelentes en competencias, capacidades y aprendizaje individual. Como activo intangible destaca los recursos humanos de TEN.

11. Reporte FA4.1/Segundo Observador: No trata el tema.

12. Reporte FA4.1/Investigador Observador: “Todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa se incluyen en el capital humano. Pero tiene que ser algo más que una suma de medidas; debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente...”, nos dicen Edvinsson y Malone en El Capital Intelectual (1.999). La fuente de riqueza no es material, ésta se encuentra en su personal, directivo y general. Todos los empleados capitalizan a la empresa. TEN debe gestionar la evaluación y capacitación permanente de su personal. Ellos pueden hacer la diferencia. El capital humano genera la mejor oportunidad. ¿A quién podría importarle cuántos equipos de nueva generación tenga TEN si su personal no sabe operarlo, mantenerlo y prevenir fallas para dar un óptimo servicio?

4.2.8. Factor de análisis 4.2, Balanced Scorecad. Mapa Estratégico. Objetivos estratégicos y KPI's.

4.2.8.1. Resultados empíricos de entrevistas.

Objetivos estratégicos.

C.1.- Aunque hace falta realizar un trabajo para determinar los objetivos estratégicos para el período 2018 a 2023 Ud., basándose en un capacidad y experiencia, seguramente puede orientarme con algunos que usted estima importantes. Nombre por lo menos tres, mejor cinco y óptimo siete objetivos estratégicos.

U.A.	1	2	3	4	5
A	Revisión tarifaria en 2019 que se inicia en 2018, que será la primera y por lo tanto las más importante		Consolidar un equipo de Operación y Mantenimiento	1.- Finalizar la implantación y Modelo de Operación y Mantenimiento.	1.-Proyeccion del mantenimiento del periodo

U.A.	1	2	3	4	5
	pues fijará criterios y parámetros de evaluación futuros.				completo 2018 a 2023.
B	Analizar y determinar la mejor estructura y organización de O&M en función del aprendizaje in situ.		Desarrollar nuevas obras troncales	2.- Realizar una operación segura del sistema.	2.- Minimización de condiciones operativas inestables
C	Alinear los objetivos de sus 2 socios.		Desarrollar el negocio de fibra óptica sobre las instalaciones existentes	3.- Cumplimiento de presupuesto y plan de mantenimiento.	3.- Capacitación del personal.
D	El crecimiento futuro de TEN con nuevas inversiones		Desarrollar sinergias operacionales digitalizando procesos.	4.- Eficiencia operativa: analizar las mejoras que se puedan obtener en los servicios externalizados de cara a las licitaciones de 2019.	4.- Implementación de SAP en la estructura de costos.
E	Desarrollar servicios de O&M pero por fuera de las restricciones impuestas por los bancos en el financiamiento de TEN.		Ofrecer opciones de conexión en las 3 Subestaciones de TEN a proyectos de generación.	5.- Establecimiento de kpi's de seguimiento de la actividad.	5.- Negociación de proyectos de expansión.
F				6.- Revisión tarifaria de 2019	6.- Compra de las herramientas de trabajo para la fase de O&M.
G				7.-Desarrollar el negocio de FO excedente.	
H				8.-Analizar posibles servicios que puedan ofrecerse a clientes de transmisión.	

Objetivos estratégicos.

C.2.- Haga una propuesta para medir, dar seguimiento y controlar cada uno de los objetivos (KPI).

U.A.	1	2	3	4	5
A			Verificar el nivel real de gasto en O&M vs lo reconocido como COMA teórico por la CNE	1.- Cumplimiento de plan de mantenimiento.	1. Medir en porcentaje ejecutado vs planificado.
B			Mantener margen bruto por encima de X% (en línea con empresas eficientes como Transelec)	2.- Indicadores de disponibilidad del sistema, indicadores calidad de servicio, tasas de fallos, fiabilidad de actuaciones de sistemas de protección, etc.	2.- Seguimiento semanal para el mantenimiento
C			% de participación en las próximas licitaciones de obras troncales.	3.- Indicadores de seguimiento económico y costes de la actividad.	3.- Utilizar el método del semáforo para saber si estamos bien, en alerta o mal.
D				4.- Indicadores de evaluación de proveedores.	4.- Seguimiento mensual a nivel de proyectos.
E					5.- Propuestas de plan de recuperación en caso que estemos fuera de lo planificado
F					6.- Asignar a los jefes de área como responsables de las actividades para seguimiento.

Objetivos estratégicos.

C.7 Coménteme. Alianzas, socios, socios estratégicos, outsourcing, universidades... ¿Qué me dice de todo esto?

U.A.	1	2	3	4	5
Alianzas.			Deben realizarse con los diferentes stakeholders, en especial municipios y asambleas locales.	Convenios, relaciones con las comunidades afectadas por nuestro proyecto y obras sociales o patrocinios.	Se podría ir creando relaciones con la Transmisora eléctrica del Sur de Perú e ir creando relaciones de negociación ante la posible interconexión Chile-Perú.
Socios.					Hasta ahora Engie-REE se han acoplado bastante bien para la realización del proyecto pero mirando hacia el futuro siendo que red eléctrica de España puede comprar la totalidad de TEN con mira inclusive de comprar el área de Transmisión de Engie, siendo éste el fuerte REE.
Socios estratégicos.			En TEN ya tenemos una asociación con socios con amplia experiencia técnica en un mercado desarrollado.	Nuestros accionistas y grupos de interés.	
Outsourcing.			Trataría de realizar la mayor cantidad de tareas con los recursos de la compañía.	El modelo de mantenimiento que se está implantando considera algunas actividades externalizadas, según su desarrollo, capacitación y evolución se irá analizando la necesidad de externalizar o internalizar alguna otra actividad.	
Universidades.			Trataría de atraer los mejores estudiantes para	Becas, convenios, tesis... podemos	Podríamos crear relaciones estratégicas para continuar mejorando el

U.A.	1	2	3	4	5
			que realicen pasantías durante el verano.	aportar en estos campos.	background técnico del personal desde base e incluso personal de Jefatura con diplomados asociado a mantenimiento en el área eléctrica.
Agrupaciones empresariales.			Se deben participar en las cámaras de empresarios del rubro para poder establecer alianzas y estar al tanto de novedades.	De cara a luchar por intereses comunes con otros transmisores es conveniente estar en agrupaciones del rubro.	
Otros.					

Objetivos estratégicos.

C.8 (Esta pregunta se utilizará en la etapa de analizar escenarios futuros). ¿Qué proyecciones se anima a hacer referido a las siguientes variables:

U.A.	1	2	3	4	5
Índice de desocupación.			7%	N/C	
Dólar.			\$ 650	640-660	Se depreciará con el tiempo pero a una tasa bastante baja.
Tasa de interés.			3%	2,5%-3,5%	Por la estabilidad económica del país creo que se mantiene.
Imacon			3%	N/C	
Cobre			2.80	N/C	Este seguirá fluctuando dependiendo de las necesidades del mercado global y también del desarrollo del mercado Chino en este rubro.
P.B.I.				N/C	Dependiendo del futuro presidente de Chile este puede variar considerablemente
Índice de costo de M.O.				N/C	El costo de O&M tendrá su mayor impacto en el primer año con la compra de los equipos de medición pero en tiempo debería mantenerse e ir subiendo en relación a la depreciación peso Chileno con respecto al US \$.
Otro.				N/C	

4.2.8.2. Resultados empíricos de encuestas.

F.22.- ¿Considera que implementar un Cuadro de Mando Integral ayudaría a transmitir la estrategia de TEN? Y ¿por qué?

U.A.	Rta.	Desarrollo de la respuesta.
6	No	No. TEN tiene un área de operaciones muy limitada. No hay opción fácil a extender operaciones sin participar a licitaciones (probablemente difíciles a ganar).
7	Sí	Es una excelente ayuda y herramienta, la cual bien parametrizada y catalogada, nos puede indicar que elementos están afectando nuestro rumbo propuesto y poder corregirlos tempranamente.
8.1		
8.2		
8.3	Sí	Ayudaría a ver en qué situación está la empresa y hacer autogestiones para así poder corregir cualquier desviación que nos aleje de nuestras metas propuestas.
9	Sí	Definirá la estrategia y directrices del negocio.
10	No	La actividad de TEN no necesita mucha estrategia para ejecutar.

F.23.- Evalúe de 1 a 5 (5 sería máxima importancia y 1 de poca importancia) los objetivos estratégicos propuestos.

U.A.		U.A. N° 6	U.A. N° 7	U.A. N° 8.1	U.A. N° 8.2	U.A. N° 8.3	U.A. N° 9	U.A. N° 10
6	Participar a licitaciones que podrían ampliar la empresa (sin afectar a los valores de la empresa).							
7	Líder en Costos		5					5
	Diferenciación		4					
8	Desarrollo					5		
	Nuevas tecnologías					5		
9								
10	No perder RRHH claves.							5
	Procesos de Mantenimiento rigurosos.							4

4.2.8.3. Reportes sobre Balanced Scorecard. Mapa Estratégico. Objetivos estratégicos y KPI's, Factor de análisis N° 4.2.

1. Reporte FA4.2 / UA1: Nos remite a esperar la revisión tarifaria antes de fijar algunos objetivos. Dada la etapa en que se le hizo la pregunta nos fija como objetivo determinar la estructura de O & M. Seguidamente menciona alinear los

objetivos entre las dos empresas socias. Le siguen nuevas inversiones en busca del crecimiento. Y agrega el desarrollo de nuevos servicios. No nos hace propuestas de KPI,s indicadores de alcance de metas de estos objetivos.

2. Reporte FA4.2 / UA 2: No contesta.

3. Reporte FA4.2 / UA3: Como primer objetivo propone consolidar el equipo de O & M. Luego el desarrollo de nuevos proyectos troncales y, seguidamente, el desarrollo del negocio de la fibra óptica. Posteriormente agrega “Desarrollar sinergias operacionales digitalizando procesos y el ofrecimiento de conexión adicionales en las subestaciones existentes.” Como puntos de medición nos sugiere: La contrastación de costos reales con los teóricos de la tarifa. Fijar un margen porcentual por encima de la del líder de la industria. Y un porcentaje de participación en las próximas licitaciones de obras públicas del medio. Propone, sí, que las alianzas deben realizarse con los stakeholders, especialmente, municipios, entes similares. Es su opinión que es mejor intentar realizar la mayor cantidad de actividades con recursos propios. Referido a las universidades aprecia la incorporación de pasantes y propone una participación en las organizaciones empresariales de nuestra industria.

4. Reporte FA4.2 / UA4: Ya hizo notar el gerente de operaciones que considera que el objetivo urgente sería la implantación del modelo de O y M. Luego seguiría la operación segura del sistema y en tercer lugar el cumplimiento del presupuesto. Como KPI sugiere el seguimiento del plan de mantenimiento seguido de indicadores de disponibilidad del sistema, indicadores calidad de servicio, tasas de fallos y fiabilidad de actuaciones de sistemas de protección. Sobre la colaboración con otros como objetivos estratégicos muestra atención a un avance global sobre todos los propuestos; socios, alianzas, universidades, outsourcing, etc.

5. Reporte FA4.2 / UA5: Como objetivo principal propone la proyección del mantenimiento. Le sigue la minimización de condiciones operativas inestables. Y en tercer lugar la capacitación del personal. Como indicador principal coincide con la UA N° 4 proponiendo el seguimiento de porcentaje programado versus cumplido. A una serie de relaciones propuestas como objetivos estratégicos responde nuevamente en dirección a potenciar éstas referidas a la interconexión con Perú.

6. Reporte FA4.2 / UA6: No contesta.

7. Reporte FA4.2 / UA7: Se muestra comprometido y entusiasmado con que TEN cuente con un cuadro de mando lo que equivaldría a conocer claramente el rumbo de la empresa. Reafirma que la empresa debe liderar en costos y, también, dar un servicio que lo destaque como objetivo estratégico.

8. Reporte FA4.2 / UA8: Es positivo en la idea de implementar un cuadro de mando integral. Como objetivo estratégico cita el desarrollo y nuevas tecnologías.

9. Reporte FA4.2 / UA9: Ante la consulta sobre el cuadro de mando integral nos dice: “Definirá la estrategia y directrices del negocio.”

10. Reporte FA4.2 / UA10: Nos sorprende al indicar que no considera necesario implementar un cuadro de mando integral para TEN. Como objetivos

estratégicos menciona el liderazgo en costos y conservar los recursos humanos claves.

11. Reporte FA4.2/Segundo Observador: No trata el tema.

12. Reporte FA4.2/Investigador Observador: TEN necesita una serie de instrumentos que le permitan guiar el curso de los sucesos. Los objetivos brotarán durante el desarrollo del entregable en el próximo capítulo. Mas me Se ha enriquecido con lo que los expertos opinan directamente, sin tanto análisis. Se aprecia que hoy aún los objetivos no llegan a cinco años. La implementación de O & M es un trabajo arduo que no deja espacio para pensar en un plazo tan extenso. Mas habrá que tener enfoque financiero para atender a nuestro cliente principal, los accionistas. Para ello deberá seguir el enfoque al cliente que nos paga por nuestro trabajo. Pero para conseguir esto se deberán fijar objetivos para los procesos. Y, como siempre, dado que los empleados son los sostenes de los procesos, habrá un grupo de objetivos de capacitación y gestión del capital humano. Así, tal como nos dicen Kaplan y Norton en El Cuadro de Mando Integral (1.996); “Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir los objetivos.”

4.3. Reportes de análisis cruzado.

4.3.1. Reportes por factor de análisis.

4.3.1.1. Reporte Final de Bases empresariales FFA1.1: Bases empresariales. La investigación me permite interpretar varios puntos claves.

Sobre Visión: Ser la empresa líder de Transporte de Chile parecería ser una visión común aceptable por las unidades de análisis, sin embargo, podría ser muy ambiguo el significado de ser líder en transporte de energía, podría aún mejorarse especificando algo más. Alto estándar en seguridad y calidad del servicio (disponibilidad), le siguen. Eficiencia productividad se sugiere como otro punto para tener en cuenta y esto va de la mano del proceso y servicio. Potenciar la innovación, el desarrollo y la investigación y el crecimiento son otros puntos que tuvieron apoyo. Otro habla de rentabilidad. Enfoque al Medio Ambiente también es visto como positivo. Agregar algo sobre la Comunidad es un consejo. No hay encuestas sobre Visión.

Sobre Valores: La propuesta apunta al Medio Ambiente, al Servicio, a los Stakeholders, a la Mejora continua, a la Calidad y a la Seguridad y agrega dos valores independientes, Imparcialidad y Transparencia pero que apuntan a la sociedad. Los dos últimos, los valores independientes, no reciben buena aceptación en general. Los demás son discutidos en cuanto a redacción y alcance como que es bien visto referirse a la humanidad en general, mas en su esencia son aceptados. La unidad número tres aconseja poner en primer lugar el cliente. En las encuestas se resalta tener como

valores principales la Calidad y la Seguridad. Deberé reformularlos teniendo en cuenta estos aportes.

Sobre Misión: Nuevamente la propuesta es aceptada en general y hay tendencias a mejorar la redacción de la misma. La unidad de análisis N° 2 y al N° 4 no coinciden con la teoría de que la Misión debe expresar objetivos medibles y alcanzables y hasta mediante KPI's y su propuesta es en poner el énfasis en verbos que expresen su acción. Lo anterior deriva de opiniones académicas divergentes que no hacen al presente trabajo. La unidad de análisis número tres solicita quitar la cita a riesgo.

Sobre Políticas: Nos agregan dos políticas; Continuidad del negocio y Gestión de crisis. Nos hacen notar mediante la evaluación que se ven con menor importancia las políticas de adquisiciones y la de comunicaciones.

4.3.1.2. Reporte Final de Análisis Externo FFA2.1: Se efectúa el reporte según los siguientes puntos:

Entorno tecnológico: A pesar de la aparente divergencia derivada de puntos de enfoque distintos, las opiniones son, en general, coincidentes. Se cuenta con tecnología de punta. A pesar de esto, la unidad dos nos hace notar que se podría mejorar con la incorporación de algunas tecnologías necesarias para servicios más elaborados de los propuestos inicialmente. En varios casos se considera que todos estos desarrollos serían posibles si el estado compensara económicamente las inversiones en nuevas tecnologías. En investigador hace notar que es necesario abordar por cuenta propia (TEN) la posibilidad de tecnologías que redunden en mejoras de costos o que, igualdad de costos, entreguen ventaja competitiva. Y para aquellas tecnologías que requieran el reconocimiento económico del cliente, estudiar la estrategia de cómo conseguir este apoyo.

Entorno económico: A pesar de la solidez económica del país respecto a símiles latinoamericanos hay cierta cautela. Hay expectación en el ciclo de los commodities pues en caso de haber recuperación pronta de estos podría mejorar la economía pero, al mismo tiempo, la tendencia general mundial a la recesión, la propensión del gobierno a bajar la rentabilidad de los negocios con el estado y políticas tributarias hacen decaer el optimismo. Esta variable y la política son las que se indican como dignas de ser seguidas con celo pues podrían cambiar las condiciones del negocio.

Entorno social: Las opiniones son poco extensas. Se esperan mejoras en algunos casos pero no en todos. En lo personal, el investigador, hace notar que las unidades de análisis no parecen valorar la incidencia de la mejora social en el consumo, por ende, el P.B.I. y esto en el desarrollo económico y el negocio de TEN. Ya Se ha hecho notar que la agenda de las Naciones Unidas incluye un programa para la eliminación de la pobreza en el planeta. La inclinación de todos los partidos políticos de Chile está en eliminar la pobreza extrema, pero esto no ayuda ni al P.B.I. ni al negocio. Sin embargo, hay ya acciones para la disminución de la desigualdad social,

base para el desarrollo. Se comprende que la baja importancia dada deriva de la coincidencia general que e cinco años no habrá cambios apreciables, plazo del presente plan.

Entorno político: Las unidades ratificaron la apreciación de que Chile es un país seguro desde el punto de vista político pero se hizo notoria la tendencia a estar muy atentos a las variaciones en ese ámbito pues se considera que repercutiría directamente sobre el negocio.

Cinco fuerzas de Porter: Según la opinión de la mayoría los Proveedores no representan problema para el negocio pero las unidades N° 8 y N° 9 no coinciden. Productos sustitutos van camino a cambiar el negocio, pero no el del transporte, el de generación. Se considera, en general, que el negocio de TEN no se verá afectado. El aspecto, nuevos competidores, recaba opiniones divergentes. En general se ve difícil el arribo de estos mas hay evidencias de arribos de competidores de mercados limitados por lo que el autor guarda cierta cautela. Respecto a los actuales competidores la visión general de cierta armonía considerando que, en nuevas licitaciones, habrá tendencia a precios muy bajos aunque hay una opinión divergente. Hay coincidencia general en que el Cliente es lo más importante. Principalmente el Estado pues estamos en un mercado dominado por la regulación estatal. Imposible pensar, desde el punto de vista de Porter, en la posibilidad de integración vertical pero es la fuerza más gravitante en el sentido de mercado.

Estrategias genéricas: Sobre este punto parece haber unanimidad. Estrategia primaria: Bajos costos, secundaria: Calidad del servicio. Esto es obvio. El cliente no compra servicios de mayor calidad, si no, establece el estándar mínimo y compra al menor precio. La rentabilidad, una vez establecido el precio deriva de la diferencia entre este último y los costos.

Cadena de valor del sector: No hay comentarios que señalen indicios de que la cadena de valor del sector sea causa de cambios en el negocio por lo que no será profundizado el tema. Sin desmedro de lo anterior se hace notar que las encuestas indicaron un alto grado de interés en mejorar el grado de análisis de la cadena de valor del sector.

Mercado: Las interconexiones internacionales, que el autor ve indispensables e inevitables reciben opiniones contrarias en algún caso producto de que Chile no ha tenido con Perú y Bolivia excelsas relaciones bilaterales desde la guerra del Pacífico y la pérdida del mar por parte de Bolivia. Los especialistas creen que habrá dificultades para negociar proactivamente pues estos problemas subyacen en todas las negociaciones bilaterales. Hay quienes ven, también, problemas de adaptación de sistemas y leyes. Mas Chile se dirige hacia una reforma derivada de lo tecnológico, social y político tendiendo a abaratar la energía y que ésta llegue a manos de todos sus habitantes. Entonces se cree que el mercado eléctrico irá en franco aumento y, dado que las conexiones internacionales son una realidad mundial que traen como

consecuencia la estabilidad del sistema se cree que también se llegará a esto dentro del mediano plazo.

Factores claves de éxito: Sobre esto hay coincidencia casi plena en cuanto a que la Disponibilidad del servicio está en primer lugar. Luego se encuentran; bajo nivel de rotación de personal, calidad técnica, productividad, personal profesional de excelente nivel, estabilidad, trayectoria de seriedad, etc.

4.3.1.3. Reporte Final de Análisis Interno FFA2.2: Se efectúa el reporte según los siguientes puntos:

Liderazgo: En general se siente que hay un fuerte liderazgo en la empresa. Se hacen varias propuestas sobre temas a liderar de los cuales destaco la relación con el ente regulador, la implantación del modelo de Operación y Mantenimiento, la reducción de costos y la eficiencia.

Cadena de valor de TEN: Este aspecto no fue tratado en las entrevistas ni las encuestas.

Actividades esenciales: La actividad, por ahora, única y principal será en la etapa de Operación y Mantenimiento el transporte de la energía. Pero para llevar a cabo la anterior es necesario que se realicen las siguientes; Mantenimiento preventivo, Mantenimiento correctivo, Inspecciones periódicas, Lavado de aisladores, Operación. Por otra parte, pensando en la expansión, su investigación del negocio, mercado eléctrico y la gestión de proyectos.

Capacidades y competencias esenciales: Coincidencia casi total en que TEN dispone de personal calificado y, por lo expuesto, posee capacidad esencial para el mantenimiento preventivo e inspección. También para operación del sistema. También es opinión unánime que las empresas socias poseen un excelente conocimiento del negocio y del mercado eléctrico y que el equipo de gestión de proyecto de TEN es poderoso, opinión derivada de la gestión del proyecto mismo que diera origen a la empresa. En las encuestas la tendencia de opinión dice que las más importantes son los buenos acuerdos comerciales, lograr cumplimiento máximo del indicador de disponibilidad, no tener accidentes, la comunicación con los actores del entorno y el compromiso. Como capacidad importante a desarrollar surge que TEN debe ganarse confianza y reputación propia y que esto llevará un tiempo de varios meses o más.

Capital humano: Si bien se pone un gran énfasis al hablar de la importancia de los colaboradores, en las encuestas, cuando se pregunta por la importancia de las relaciones primero aparecen el gobierno y el cliente, luego los accionistas y, recién, aparecen los empleados.

Relaciones esenciales: Surge como principal destacado el estado, su principal cliente, y las relaciones políticas. Le siguen, dado un profundo interés en la cultura ya instalada en el equipo, todos los interesados. Ahora, referido a outsourcing, se están estableciendo relaciones estratégicas con empresas que realizan actividades de las cuales poseen gran experiencia y competencia como por ejemplo el lavado de

aisladores y se está analizando el servicio de respuesta ante daños serios a las instalaciones. Las entrevistas y encuestas han mostrado un interés mediano y bajo por las relaciones con universidades, agrupaciones empresariales y otros similares. El autor del presente trabajo lo justifica derivado del momento en que aún se encuentra la organización ya que, como TEN, aún tiene tantas prioridades, entre ellas establecer el programa de Operación y Mantenimiento, que otras relaciones esenciales serían postergadas.

4.3.1.4. Reporte Final de información para realizar el Análisis V.R.I.O.
FFA3.1: El promedio de opinión de las encuestas puede apreciarse en el siguiente cuadro:

V.R.I.O.	TEN	Mejor Competidor	GAP
VALIOSO	4,07	3,60	0,47
RAREZA	4,60	4,27	0,33
IMITABLE	3,80	3,53	0,27
ORGANIZACIÓN	3,40	3,87	-0,47

Tabla 4.2. Análisis V.R.I.O. general. Resultado promedio de las encuestas.
Elaboración propia.

Este resultado es inesperado para el autor. El promedio de opinión en las encuestas dice que TEN tendría más recursos valiosos que su mejor competidor, que estos son más exclusivos y más difíciles de imitar pero que la empresa competidora los sabe aprovechar mejor. Siendo TEN una empresa, a la fecha, dedicada al proyecto y que aún no ha iniciado el período de Operaciones me parece muy optimista el resultado. Entre las capacidades a desarrollar, según las entrevistas, surgió que TEN debía ganarse la confianza del medio. Sin lugar a duda nuestro mejor competidor nos aventaja en gran medida en eso. Algo similar a lo anterior aparece respecto a la cultura. El competidor ya tiene instaurada una cultura propia y a TEN le falta recorrer un largo camino. RED España ha aportado su experiencia y conocimiento en operaciones de redes, sin embargo, aún debe traer esa cultura al medio mientras que el mejor competidor cuenta con resultados. Posiblemente tengan puntaje similar, TEN y su mejor competidor, en cuanto al manejo de interesados aunque hay opiniones expertas divergentes que consideran que supera a TEN en su capacidad de negociación. El conocimiento del negocio también podría ser similar. Aparentemente, TEN, aventaja a su competidor en la gestión de proyectos de líneas de transmisión. Se sugiere que las relaciones con el ente regulador, el gobierno y la comunidad son gestionadas con igual idoneidad. Un problema puesto en evidencia durante las entrevistas fue que el mejor competidor tiene una economía de escala que lo hace grande, muy visible para

ataques mediáticos y que eso, junto a sus altos estándares, lo podría llevar a tener mayores costos fijos.

4.3.1.5. Reporte Final de Información para realizar el Análisis F.O.D.A. FFA3.2: Remito al lector directamente el análisis FODA que se incluye en el próximo capítulo.

4.3.1.6. Reporte Final de Información para realizar el Análisis Benchmarking. FFA3.3: El reporte de la UA1 parecería resumir la opinión general. La economía de escala y el nivel de negociación son vistas como las ventajas competitivas del mejor competidor. Mas como debilidades del mejor competidor observa que tiene una infraestructura interna pesada y es demasiado grande lo que lo hace pasible de ataques mediáticos y políticos. Cree que la estrategia que tiene este mejor competidor es la expansión fuera de Chile. Considera que el liderazgo en mangement de proyectos debe ser prioritario como objetivo estratégico, seguido de la calidad del servicio y luego por costos bajos. Y está totalmente de acuerdo con que la responsabilidad social empresarial debe enfocarse en el cuidado de quien nos compra, sea de manera directa o indirecta. Otros complementan diciendo que el objetivo principal es la calidad del servicio que se refleja en el índice de disponibilidad y a los bajos costos o a índice Calidad/Costo. Hay una tendencia general a indicar que el personal seleccionado es altamente capacitado pero no se indica el nivel considerado para el mejor competidor.

4.3.1.7. Reporte Final de Gestión de Conocimiento Y C.I. FFA4.2: Las tendencias de opinión son muy claras en este aspecto. Todos los entrevistados y encuestados opinan que el capital intelectual es la base de la futura riqueza de TEN y que debe gestionarse con maestría. A pesar de lo anterior hay señales en algunas respuestas que indicarían algún grado divergencia de ideas. La tendencia de opinión es que es muy importante generar registros de lecciones aprendidas, mas, con respuestas disímiles en su tratamiento. Referido al capital humano hay bastante conciencia y dominio. Se opina que debe gestionarse el conocimiento, realizar cursos, talleres, sesiones de concientización y comunicación, desarrollo personalizado y grupal a través de la gestión de talentos, desarrollar habilidades duras y blandas de los colaboradores y otros que muestran interés y madurez general de la futura organización. Se nos aclara que la selección del personal es realizada mediante condicionantes electivos de que se cuente con habilidades blandas y duras, adaptables a diversas situaciones y capacidad de aprendizaje dando el primer paso a la gestión del conocimiento. Algunos principios fueron asentados durante las entrevistas y encuestas, tales como, la necesidad de compromiso y de su gestión, liderazgo, retención de talentos y baja rotación de personal y que hay que alinear los objetivos de la empresa con los de las unidades y, las de éstas, con las de los

colaboradores. Pero en cuanto a lo referido a la gestión de su capital estructural, aparentemente, no se comprendieron las preguntas. En el caso del capital relacional se presenta diferente a los dos primeros. No parece haber en el grupo una fuerte conciencia de su importancia, tal como en el caso de la gestión del capital humano, pero sí en algunos de los miembros, los cuales, ponen un gran énfasis e interés en este proceso e indican que debe hacerse de manera transversal, intensa, dirigida y simultánea.

4.3.1.8. Reporte Final de Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico FFA4.1: Los colaboradores y directivos mostraron cierto grado de coincidencia y asertividad ante la solicitud de propuestas de objetivos estratégicos. El resultado fue el siguiente: Nuevas inversiones y crecimiento con su KPI: Porcentaje de participación en licitaciones públicas. Nuevos servicios. Consolidación del equipo de Operación y Mantenimiento. Implantación del programa de Operación y Mantenimiento con su KPI: Control de cronograma. Nuevos negocios con la fibra óptica. Mejoras técnicas. Control de Costos con su KPI: Costos reales versus Costo Tarifa. Relación con universidades para gestión del conocimiento. Profundización de la relación con todos los interesados. Capacitación del personal. Encontrar un rubro donde TEN se destaque y sea conocido por esto. Retención de talentos y baja rotación del personal. Disponibilidad (porcentaje promedio anual de servicio o indisponibilidad tiempo promedio de fuera de servicio al año) por encima de la media de la industria con su KPI: índice de disponibilidad. Márgenes reales con su KPI: > Media de la industria.

4.3.2 Reportes por unidad de análisis.

4.3.2.1 Reporte de la Unidad de Análisis 1: El gerente general de TEN mantuvo un perfil de respuestas muy directas, cortas, específicas, prácticas y mostrando un dominio general del negocio, el mercado eléctrico y, especialmente, poseer visión de futuro. Llamó la atención en él la referencia a que la información del negocio no es un problema para TEN. Transmitió que está seguro de que el futuro de ésta y otras empresas está en los servicios. Se hizo notoria, en sus respuestas, la ausencia de mención a los colaboradores, aunque lo anterior podría haber ocurrido porque no pudo responder las preguntas sobre la gestión del capital humano. Igualmente, queda como punto a considerar.

4.3.2.2. Reporte de la Unidad de Análisis 2: El gerente de Construcción. Es de origen español y llegó a la empresa como personal clave de RED España a incorporarse al proyecto una vez que se produjera la compra del cincuenta por ciento de las acciones por parte de la gran transportista española. Sus respuestas son muy técnicas, abunda en detalles y explicaciones, justifica lo que dice de manera sólida.

Tiende a ser positivo respecto a TEN aunque duda del futuro general debido a períodos de recesión internacionales. Demuestra dominio técnico de proyectos de transporte eléctrico, especialmente, comunicaciones y su potencial económico. También interés en todas las dimensiones de gestión y con visión amplia de lo que es importante para el negocio. Es uno de los pocos en ver riesgo en la rivalidad con los competidores y, además, ve incorporarse en el futuro nuevos actores a brindar competencia. Y que las empresas que hoy están en el mercado establecerán una política agresiva para sostener o aumentar su cuota. Por otra parte, apunta al crecimiento y al prestigio obtenido por medio de la calidad del servicio.

4.3.2.3 Reporte de la Unidad de Análisis 3: Business Developer Manager de Engie, no de TEN, de Engie. Es argentino, pero vive en Chile y está radicado de manera permanente y, por lo tanto, tiene conocimiento del negocio de generación, propio de Engie, y del proyecto que nos ocupa desde su inicio. Es una persona joven e inteligente de respuestas claras, concisas y dominio del tema desde el punto de vista del negocio eléctrico. Ve con agrado las posibilidades de expansión y se muestra muy preocupado por la reducción de costos, sus controles, la eficiencia y las buenas planificaciones. Se enfoca primero en el cliente. Se muestra optimista en cuanto a las condiciones externas futuras. Posiblemente su enfoque al cliente y, en segundo plano, al personal (directivo y trabajadores), le hagan poner al resto de los interesados en una prioridad menor.

4.3.2.4 Reporte de la Unidad de Análisis 4: El gerente de Operaciones, español e incorporado, podría decirse, en el último tramo del proyecto, es otro aporte clave a la organización por parte de RED España. Dio respuestas muy profundas, ni escuetas ni muy extensas. Muestra gran conocimiento del negocio eléctrico y de gestión empresarial en general. Parece dominar los resortes claves para movilizar una empresa. Comprende que se deben atender todas las dimensiones, al mismo tiempo, con intensidad proporcional y con acciones contundentes. Posee conocimientos técnicos y comerciales. Pone énfasis en valores intangibles como la ética y la transparencia de un modo que no lo hacen otros. Si bien no llega al pesimismo no es optimista en cuanto a las condiciones futuras generales del entorno. En toda la entrevista se lo ve muy preocupado por la implementación de Operaciones y esto aparece como foco de objetivos y gestiones y esto es lógico dada su función y el momento de la entrevista. Seguramente en un período de uno o dos años tendrá una visión que apuntará a otros focos. En varias respuestas deja la idea de que es experto en la gestión de las relaciones y negociaciones. Pone acento en la gestión de interesados sin descuido de ninguno. Da la sensación de enfocarse, primero, a lograr que TEN preste un muy buen servicio y luego a liderar en costos y de dejar para tercer término la expansión del negocio de TEN. Muestra conocimientos en cuanto a la gestión del capital intelectual y aparece como bien enfocado en ese aspecto.

4.3.2.5 Reporte de la Unidad de Análisis 5: El Jefe de Mantenimiento P y C. Es joven y extranjero y ha arribado a Chile en una de las oleadas de profesionales que están saliendo de su país en busca de mejores oportunidades. Por ese motivo podremos ver un perfil diferente. Así se incorporó a TEN. Muestra tendencia a ser cauteloso en casi todos los aspectos y una gran convicción en que será factible la interconexión internacional con Perú y en las posibilidades de TEN en ese negocio. También visualiza que el negocio eléctrico se moverá a las energías renovables no convencionales y el cambio consecuente. Se lo ve preocupado por brindar un buen servicio, por los colaboradores y el ambiente laboral y en el compromiso y espíritu de cuerpo de la organización. Es el único en hacer mención que el ingreso de un nuevo socio en Transelec, según sus palabras el mejor competidor, podría cambiar la situación entre competidores y el negocio en general. Se interesa por la eficiencia, el buen servicio y, luego, por proyectos de expansión. Tiene muy en claro la importancia de la gestión del conocimiento, aunque no abunda en otros aspectos del capital intelectual.

4.3.2.6 Reporte de la Unidad de Análisis 6: Actual asesor de TEN, cuenta con una larga trayectoria en Engie, de origen belga, fue gerente de construcción en este proyecto y, antes de eso, ocupó cargos de relevancia en Engie tales como gerente regional de Seguridad. Su visión es bastante clara y abarca todas las dimensiones. Conoce prioridades y tiene un buen enfoque. Se orienta al servicio, los involucrados y a una buena gestión. El negocio debe apuntar a bajar los costos, parecería decir. Opina que asegurar un capital humano destacable (y su gestión) llevará al éxito. Igual opina de la gestión de los interesados.

4.3.2.7 Reporte de la Unidad de Análisis 7: Jefe de Mantenimiento de líneas. Entre la juventud y la madurez. Inteligente. Seguridad y Calidad están entre sus prioridades. Considera que debe haber atención permanente a los costos. También nos dice: “Empresas del rubro compiten por precio y por niveles de accidentabilidad o energía limpia.” Se muestra interesado en la planificación estratégica. Se une a la opinión general que el índice de indisponibilidad bajo debe ser el principal objetivo. Está enfocado el cliente. Destaca a todo el personal directivo como clave y de suma importancia. Y considera que, el dominio de las variables externas, podrían llevar al éxito de un modo mejor que las fortalezas internas. Se muestra muy exigente con las cualidades de los trabajadores claves, más que las de los directivos.

4.3.2.8 Reporte de la Unidad de Análisis 8: Ésta es la única unidad de análisis pluripersonal. Está compuesta de tres miembros, todos ellos especialistas en mantenimiento de líneas y tienen estudios técnicos. Esta unidad pone un notorio acento en el capital humano, el ambiente laboral y en la capacitación. Servicio de

calidad y muy bajos índices de accidentabilidad son prioridades. También el medio ambiente es punto de preocupación. Destaco que es una de las pocas unidades en dar relevancia a la política de adquisiciones y, también, ve como un riesgo las malas gestiones con los proveedores. No puedo dejar de mencionar que es la única unidad que coincide con el autor en que es muy relevante para la empresa la variable social, me refiero al entorno social y, por lo menos en mi caso, específicamente a la reducción de la brecha social, aunque se trate de metas a largo plazo. Se muestra algo diferente también en que, a pesar de hacer notar que es importante el mercado y los costos, mantiene una tendencia a valorar por encima de todo el que TEN pueda prestar un servicio de excelencia. Ven que el capital humano es la clave para el éxito junto a conocimiento del mercado. Piensa que las alianzas estratégicas serían un capital valioso a la hora de la búsqueda del éxito.

4.3.2.9 Reporte de la Unidad de Análisis 9: Subgerente de mantenimiento de líneas. Persona iniciando la madurez, activo. Parece no hacer grandes diferencias a la hora de dar importancia a los valores que debería tener la empresa indicando que todos son importantes e imprescindibles. Ahora, referido a las políticas, ve como menos importantes la de comunicaciones. Tiende como la mayoría a dar mayor interés al entorno político y al económico en desmedro del tecnológico y del social. Es una de las pocas unidades que pone en relevancia la relación con los proveedores. Cree en un servicio de excelencia como posible en que esa pueda ser la ventaja distintiva de la empresa. Ve que TEN goza de la capacidad esencial de la comunicación con los actores del entorno y que cuenta con personal calificado. Muestra la tendencia a dar importancia similar a cualquier relación que pueda ser esencial para la gestión de TEN mostrando un perfil amplio. Pone el acento en el capital financiero, el humano y el conocimiento y gestión del entorno.

4.3.2.10 Reporte de la Unidad de Análisis 10: Project Oversight Manager Engie Energía Chile. De origen belga y trabaja para la empresa madre de TEN y estuvo en el proyecto desde antes de sus inicios, dando seguimiento muy cercano a todos los indicadores claves del proyecto mostrándose muy conforme con el desempeño del mismo. Se muestra enfocado a los resultados financieros y a la Seguridad. Es uno de los pocos en ver mayor riesgo para el negocio en el arribo de nuevos competidores que en el poder del cliente. Orientado al mercado y a la cadena de valor del sector y piensa que se deben optimizar los costos como estrategia principal. Ve que un Sistema de Seguridad bien implantado con óptimos resultados destacarán a TEN. Opina que se debe contar, también, con personal altamente calificado para obtener ventajas competitivas. Es el único en dar máxima importancia a la relación con universidades como factor esencial. El éxito futuro es visto por la unidad número diez que puede alcanzarse fundamentalmente contando con recursos financieros y conocimiento del

mercado como factores principales. Sorprende, sí, pues se desvía de la opinión general en decir que no cree que TEN precise de mucha estrategia.

4.3.2.11 Reporte del segundo observador, podría llamar la U.A. 11: Se trata del Director del Proyecto TEN. Hombre maduro e inteligente. Demuestra conocimiento general del negocio. Se fundamenta en cada apreciación que vierte. Se le pidió que expresara sus observaciones sobre el medio externo y el interno, nada más. Se muestra expectante en todo. En lo político, haciendo hincapié en las presiones que se realizan sobre los mercados regulados; cree que el ciclo del cobre está por traer una recuperación del valor del mineral pero nunca como en años anteriores. Sí, como pocos, da cierta relevancia a que se puede esperar una mejora social que favorezca los negocios posibles de TEN. Repara en que la interconexión eléctrica hecha realidad por TEN, lo pone en un lugar propicio para nuevas oportunidades de negocio. Hace mención a un asunto que nadie mencionó, quizás porque este investigador no lo propuso en las preguntas, la nueva ley del trabajo. Nos hace ver que es posible que se requieran ciertas negociaciones relevantes con los sindicatos. Igual pone a Chile, dentro del contexto internacional, como muy apetecible para las inversiones y parece convencido que habrá arribos de envergadura. También destaca, algo que no asenté en los otros informes a pesar de ser comentado por la mayoría, especialmente el gerente general, que la TEN actual tiene copada su capacidad de financiamiento, por esta razón, todo nuevo caso de negocio que quiera enfrentar la empresa o debe ser de muy baja inversión o, como sería lógico, capitalizarse. Plantea, asimismo, una oportunidad de negocio interesante. Basándose en el prestigio actual de TEN en gestión de proyectos, propone que la empresa pueda prestar ese servicio a terceros. El investigador lo entiende como que contrataría un EPCM contratando a su vez la construcción. Como en casi todos los consultados menciona que es clave para el éxito que se mantenga un diálogo constante y próximo con el C.E.N., la C.N.E. y el Ministerio de Energía, para conocer anticipadamente sus expectativas y necesidades. “Disponibilidad a menor precio”, es su frase para definir lo que quiere el mercado. Frase muy cierta y que representa el fundamento de una gestión estratégica futura. Nos afirma, también, que se debe estar cerca de las agrupaciones empresariales, cámaras de comercio y todo lo que represente capital social. Por último, se refiere al mejor competidor, nos habla de su economía de escala, que goza de prestigio, que impone los estándares pero, al mismo tiempo, al igual que el gerente general, considera que esto lo ha vuelto burocrático y con precios para ejecutar nuevos proyectos fuera de competencia, o por lo menos, que lo ha dejado fuera de competencia en las últimas licitaciones. Y no deja de mencionar, al igual que la unidad número cinco, que no es un secreto que capitales chinos están por comprar una parte interesante de sus acciones lo que posiblemente lo lleve a un cambio profundo el cual debe ser monitoreado desde el inicio.

4.3.3 Reporte Final Empírico.

En base al trabajo realizado se cuenta con suficientes elementos para generar una propuesta de bases empresariales. En cuanto al análisis externo se ha logrado establecer patrones de opinión, junto a divergencias que fortalecieron a las primeras, que dicen que los factores externos son favorables para el futuro desarrollo de la empresa debiendo mantener cautela y un enfoque dirigido al cliente principal, el Estado. Quedaron definidos importantes modelos de excelencia y factores claves de éxito. Se estableció por unanimidad que se debe lograr un índice de disponibilidad de servicio como factor principal. En lo referido a análisis interno puedo decir que TEN, como proyecto, inició con una conciencia plena de la necesidad de liderazgo, se fomentó el mismo durante los años de su vigencia y, este espíritu, ha sido trasladado a Operaciones y, de acuerdo con los reportes de las unidades de análisis, esta unidad está enfocada a mantener un fuerte liderazgo el cual es esperanza de los colaboradores involucrados. Las capacidades, competencias y relaciones esenciales han sido bien definidas por el personal. Se las conoce y el nivel de especialistas, unidad número ocho, y los jefes de mantenimiento plantean la importancia estar cada día mejor capacitados y ser competentes en todas las actividades, aunque algunas sean dadas en outsourcing a fin de mantener el poder del servicio. Las relaciones esenciales también fueron muy bien definidas, aunque hay divergencias que el autor considera derivadas de falta de madurez organizacional, en cuanto a la importancia e intensidad con que debe ser tratado cada interesado. Más el personal clave tiene claro cómo deberá proceder. Las encuestas demostraron que el personal conoce los activos y pasivos intangibles situación que señala madurez empresarial y que generará altos beneficios para acceder a niveles de madurez más altos. Diferente situación se presentó al consultar sobre la visión que tiene el personal en cuanto a compararse con el mejor competidor. Los resultados dicen que serían demasiado optimistas ya que la empresa, como operador, no ha sido puesta a prueba. Respecto a la gestión del capital intelectual, las entrevistas y encuestas, demostraron profundo interés en la gestión del capital humano, en lo general, y poca valoración a la gestión del capital estructural. Referido al capital relacional, esto ya fue mencionado, hay tendencias a enfocarse en la relación con el cliente y otros le dan importancia a todos los interesados los cuales tendrían mayor nivel de madurez organizacional y, no es de extrañar, es personal clave. Por último, en cuanto al cuadro de mando integral el personal colaboró con varias propuestas de objetivos y KPI que serán de suma utilidad para el presente trabajo. Y esto último no es de extrañar pues los colaboradores de todos los niveles, normalmente, poseen conocimiento inconsciente de a dónde debe dirigirse en buen equipo de trabajo.

4.4. Reporte de otras fuentes de información.

4.4.1. Sobre Bases empresariales. F.A. 1.1.

4.4.1.1. Bases utilizadas para la propuesta.

Se utilizaron como base las Bases empresariales de las empresas socias. Éstas se indican a continuación.

Engie:

Visión

Ser una empresa sostenible, con pasión por los resultados y que contribuye a la transformación energética de Chile.

Misión

Ofrecer soluciones integrales a las necesidades de energía para el desarrollo sustentable de Chile.

Pilares.

Sostenibilidad.

Clientes.

Productividad.

Red Eléctrica España:

Nuestro compromiso:

El Consejo de Administración de Red Eléctrica Corporación está plenamente comprometido con la implantación y mejora del buen gobierno corporativo dentro de la organización.

La adopción de las mejores prácticas y recomendaciones internacionales y el seguimiento permanente de su aplicación efectiva son responsabilidades prioritarias para nuestro Consejo y sus Comisiones.

Creemos firmemente que el avance en materia de buen gobierno corporativo es un objetivo clave para fortalecer los vínculos entre la empresa y sus accionistas, a través del diálogo y el compromiso permanentes, en beneficio de todos.

Ética y transparencia:

La orientación de Red Eléctrica hacia la excelencia y la responsabilidad corporativa exige, además de actuar con la máxima responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones y funciones que tiene encomendadas como elemento

clave del sistema eléctrico español, mantener y evidenciar en todo momento una conducta ética, honesta y transparente en las relaciones y compromisos con sus grupos de interés.

Modelo de gestión responsable:

El modelo de responsabilidad corporativa de Red Eléctrica está constituido por un conjunto de elementos estructurales de gestión, de planificación y despliegue temporal, de seguimiento, de evaluación y de difusión que aseguran una gestión adecuada de los impactos económicos, sociales y ambientales de las actividades de la compañía sobre sus grupos de interés.

10 principios básicos:

1. Mantener la independencia del resto de los agentes del sistema eléctrico
2. Ser neutrales y transparentes
3. Adoptar las mejores prácticas de buen gobierno corporativo
4. Buscar la excelencia empresarial
5. Minimizar el impacto de nuestra actividad en la sociedad, manteniendo un firme compromiso con el desarrollo sostenible
6. Proteger y conservar el entorno natural
7. Ofrecer un servicio de calidad, seguro y eficiente
8. Crear valor para todos los grupos de interés
9. Potenciar el diálogo, la integración en el territorio y el desarrollo social
10. Construir una compañía basada en las personas.

10 prioridades:

1. Energía sostenible
2. Cambio climático y eficiencia energética
3. Creación de valor sostenible
4. Protección de la biodiversidad
5. Ética y buen gobierno
6. Respeto de los Derechos Humanos
7. Diálogo con los grupos de interés
8. Empleo estable y de calidad
9. Seguridad y salud
10. Contribución a la comunidad

4.4.1.2. Definición de empresa sustentable según la Cámara Chilena de la Construcción.

Definición General:

Una empresa es sostenible cuando gestiona sus negocios de manera que crea valor para sus accionistas y sus partes interesadas, aprovechando las oportunidades de mercado y encargándose de los impactos que sus decisiones empresariales causan en el medio ambiente y la sociedad.

Cuando la empresa se hace cargo del impacto que sus decisiones empresariales provocan, implica que, en forma gradual y simultánea, la empresa atiende y trabaja en las siguientes dimensiones o ejes:

- Gobernanza.
- Trabajadores (colaboradores).
- Cadena de Suministro (proveedores).
- Clientes.
- Comunidad.
- Medio Ambiente.

Definiciones de cada Dimensión o Ejes de la Sostenibilidad.

Gobernanza: Se refiere a las políticas y procedimientos tendientes a establecer el marco ético que orienta la gestión de la empresa. Una empresa que define los principios orientadores de su actuar basados en prácticas transparentes y éticas, y establece procedimientos para que se apliquen en toda su gestión, trabaja para que su negocio perdure en el tiempo.

Trabajadores (Colaboradores): Se refiere a las políticas y procedimientos orientados al desarrollo y mejora en la calidad de vida de todos los colaboradores de la empresa. Una empresa que se preocupa de sus colaboradores eleva los niveles de satisfacción de ellos, propicia un mejor clima interno por el fomento de las buenas relaciones laborales e incrementa el compromiso de los empleados con la empresa porque éstos perciben que ocupan un lugar importante en los ámbitos de gestión de la organización.

Cadena de Suministros (Proveedores): Se refiere a las políticas y procedimientos que le entregan estabilidad y posibilidades de desarrollo a los proveedores de la empresa en el largo plazo, lo que permite el cumplimiento de los estándares definidos por la misma empresa. Una empresa que desarrolla una política de relación con sus proveedores basada en el establecimiento de relaciones a largo plazo y en el desarrollo de las empresas locales, genera confianza tanto en sus inversores como en sus clientes.

Clientes: Este eje está referido a la responsabilidad de la empresa hacia sus clientes, en cualquiera de sus características, es decir, mandante o cliente/usuario, y a la creación e implementación de políticas y procedimientos orientados a asegurar una relación basada en el respeto y la transparencia con ellos. Una empresa que se preocupa de la satisfacción de sus clientes, mejora sus ingresos en el largo plazo, la fidelidad de ellos así como su reputación corporativa.

Comunidad: Se refiere a las políticas y procedimientos que establecen la vinculación de la empresa con los públicos de interés, así como su rol con los distintos grupos ubicados dentro de la esfera de influencia de la empresa y que pueden verse afectados por los impactos de las decisiones y actividades empresariales. Una empresa que establece políticas de relación con sus grupos de interés y desarrolla programas de inversión social hacia la comunidad, aumenta su ventaja competitiva y reputación corporativa, a la vez que disminuye las resistencias que pueda haber en contra de la empresa, generando permanentemente licencia social para operar.

Medio ambiente: Se refiere a todas las prácticas, desarrollo de políticas y el diseño e implementación de un sistema de gestión ambiental que aseguren la preocupación de la empresa por hacerse cargo de los impactos ambientales que causa en su diaria operación. De esta forma los efectos en el medio ambiente de su actuación deben ser analizados por la empresa y, cuando éstos son negativos, es necesario mitigarlos y/o minimizarlos. Una empresa que desarrolla sistemas de gestión o prácticas medioambientales genera un menor impacto en el medio ambiente, promoviendo su protección para las futuras generaciones. Asimismo, reduce los costos de sus procesos productivos en el mediano y largo plazo y mejora su reputación corporativa frente sus grupos de interés.

4.4.2. Reporte sobre Energía 2.050, Política energética de Chile.

Chile suele destacarse por tener políticas que superan lo partidario y que se ubican como política de Estado de manera efectiva. Un ejemplo de lo anterior es su política exterior. Sin importar si el gobierno es de izquierda o de derecha las gestiones de política exterior han sido sólidas, manteniendo una sola línea de actuación. Energía 2.050 es otro caso, aunque aún no tan sólido como el ejemplo dado pues está en perfeccionamiento, mas no deja de ser la columna vertebral de una política de Estado referida al sistema y mercado eléctrico nacional. Precisamente, entre las metas establecidas dentro de sí misma, está alcanzar luego de un proceso de inclusión, establecimiento de una revisión quinquenal de la política y otros pasos previos una política energética de Estado.

Energía 2.050 cuenta con cuatro ejes principales: Seguridad y Calidad de Suministro, Energía como motor de desarrollo, Energía compatible con el medio ambiente y, Eficiencia y Educación. De estos cuatro ejes se establecen las siguientes metas y caminos: Máximo una hora al año de indisponibilidad, flexibilidad la cual se logrará implementando conexiones internacionales, Energía como factor de crecimiento, política inclusiva incorporando al estado, las comunidades, diferentes tipos de usuarios, diferentes grupos sociales, regiones, urbanos y rurales, etc.; Procesos de participación ciudadana, Integración territorial, establecer y eliminar la pobreza energética, garantizar el servicio a todos y a precios equitativos, estar entre los tres primeros países con menor precio promedio de la energía de la OCDE,

propiciar el desarrollo de nuevas tecnologías; Matriz energética renovable y lineamientos para abordar los impactos ambientales. Las energías renovables deben alcanzar el 60 % de la matriz para el 2.035 y el 70 % para el 2.050. Para el último año citado, también, el ciento por ciento de las edificaciones deberán tener estándares OCDE y contar con sistemas inteligentes. Se deberán establecer planes de educación transversales que abarque a toda la población. Y uno de los objetivos de la futura política de estado es que tenga legitimidad política, social y técnica.

Todo este proceso ha sido desencadenado por los siguientes factores:

- La revolución tecnológica.
- Tendencia mundial de conexiones internacionales en busca de flexibilidad.
- La necesidad de descarbonizar la matriz energética mundial.
- La factibilidad técnica actual de tener consumidores activos.
- Participación ciudadana.

A continuación, la Visión establecida en el documento.

Visión.

La visión del sector energético de Chile al año 2050 es la de un sector energético confiable, inclusivo, competitivo y sostenible. La energía será un motor de desarrollo del país, pero no de cualquier tipo; un desarrollo consciente de las personas, del medio ambiente y de la productividad, en un proceso continuo de mejoramiento de las condiciones de vida. En definitiva, se establece como objetivo avanzar hacia una energía sustentable, en todas sus dimensiones, basada en éstos cuatro atributos de confiabilidad, inclusividad, competitividad y sostenibilidad ambiental. La Política Energética de Chile, a través de su proceso participativo de Energía 2050, adscribe a los atributos propuestos por la Hoja de Ruta 2050 y, a la vez, define la necesidad de construir una visión que jerarquice y articule dichos atributos en función de los desafíos que enfrenta el país en su camino al desarrollo, siempre asegurando el bienestar de las personas a lo largo y ancho del territorio. La visión de la Política Energética 2050 prioriza los distintos componentes bajo una fórmula que interrelaciona a los diversos objetivos, desde un enfoque sistémico. El objetivo prioritario es la confiabilidad del sistema energético, lo cual no puede ser a cualquier costo, ni de manera que afecte la inclusividad y competitividad de la economía. A su vez, ambos objetivos tienen que conciliarse con una adecuada sustentabilidad ambiental, eficiencia y cultura energética. Un sistema confiable permitirá la inclusividad social y la protección del medio ambiente, pero requerirá de eficiencia energética y competitividad del mercado.

- SOSTENIBILIDAD
- INCLUSIVIDAD
- COMPETITIVIDAD
- CONFIABILIDAD

4.4.3. Informes de avance de la implementación de operaciones.

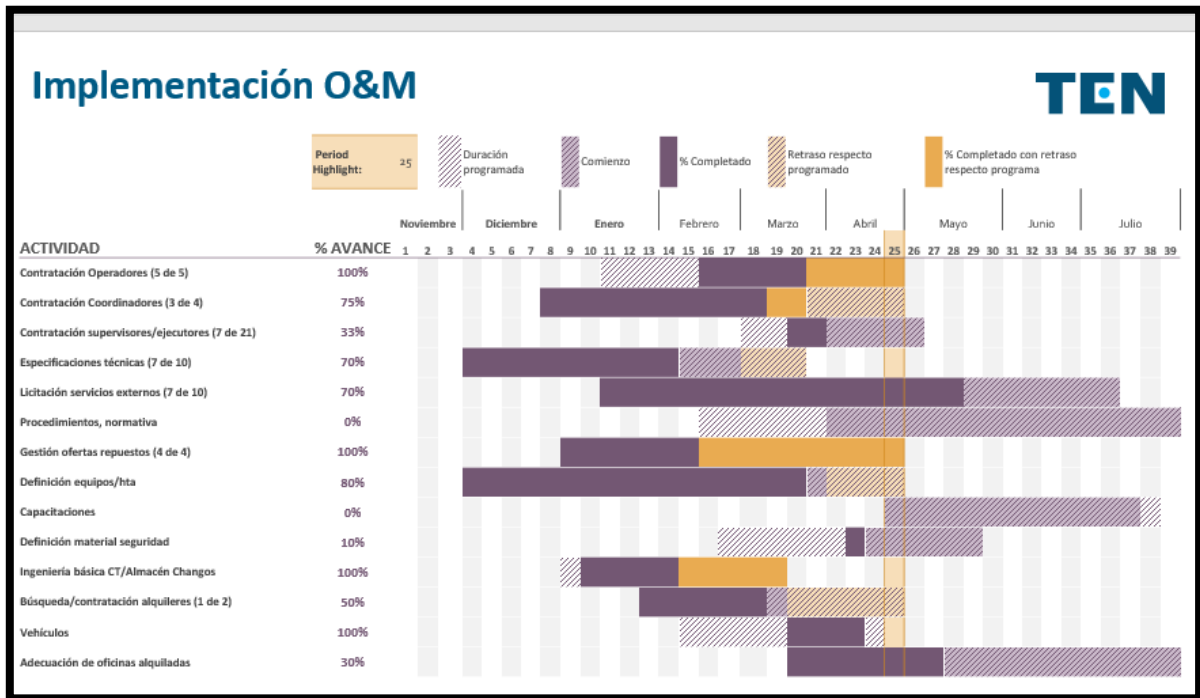


Figura 4.2. Carta Gantt, implementación de Operaciones y Mantenimiento. 26 de abril 2.017.
(TEN, 2.017).



Figura 4.3. Centros de trabajo, de control y almacenes implementados ya implementar.
(TEN, 2.017).

Actividades externalizadas O&M		TEN	
Actividades O&M	2017	2018	
Lavado aislamiento	X	X	
Reparación de Accesos	-		
Reparación/Mejora Puesta a Tierra	-		
Disponibilidad equipo atención a averías líneas	X	X	
Contratación puntual brigada apoyo SE			
Limpieza de centros de trabajo y desinfección de instalaciones	X	X	
Análisis de aceites de autotransformadores y reactores	X	X	
Servicios Alstom	X	X	
Servicios Entel	X	X	
Alquiler de grúas	X	X	
Primera intervención y retén ISA en Nueva Cardones	X	X	
Mantenimiento e incidencias Red de Fibra Óptica e incidencias equipos telecomunicaciones	X	X	
Servicios de vigilancia	X	X	
Pequeño correctivo	X	X	
Alquileres CT y almacén	X	X	

Figura 4.4. Actividades en outsourcing en 2.017 y 2.018.
(TEN, 2.017).

4.4.4. Documentación técnica as build del proyecto.

En el momento de redactar el presente capítulo ya se ha empezado a generar documentación técnica as build del proyecto a pesar de que aún no ha finalizado el mismo. Durante su revisión se ha comprobado que el ajuste a la Ingeniería original es tan coincidente, y basándome en la información que se posee por el puesto en el proyecto, que se puede realizar la proyección que los activos de O & M responderán técnicamente según las expectativas, por lo tanto, se iniciarán las operaciones garantizando un nivel mínimo de servicio en el aspecto de los equipos e instalaciones.

4.4.5. Datos estadísticos del mercado eléctrico.

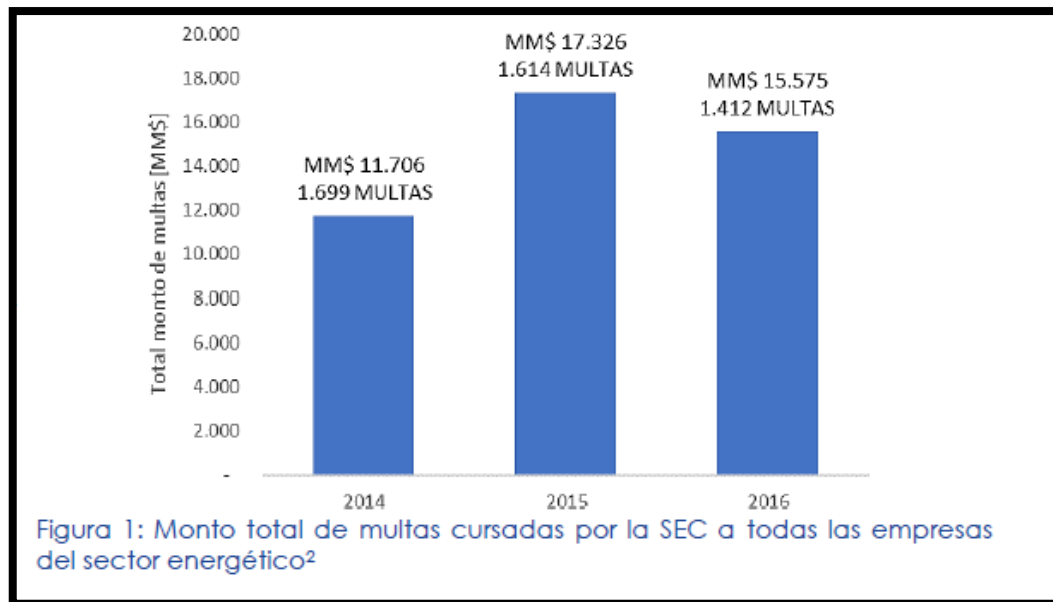


Gráfico 4.18. Multas cursadas por indisponibilidad de servicio entre los años 2.014 a 2.016.
(Informe Systep, julio 2.017).

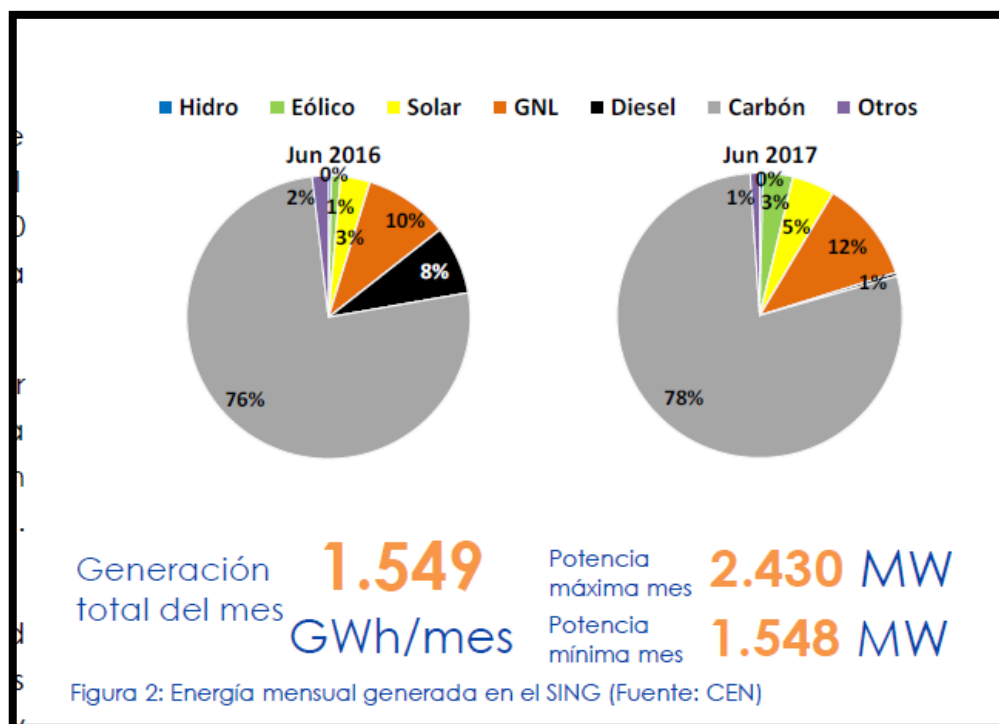


Gráfico 4.19. Distribución de la potencia generada en junio 2.017 en el SING.
(Informe Systep, julio 2.017).

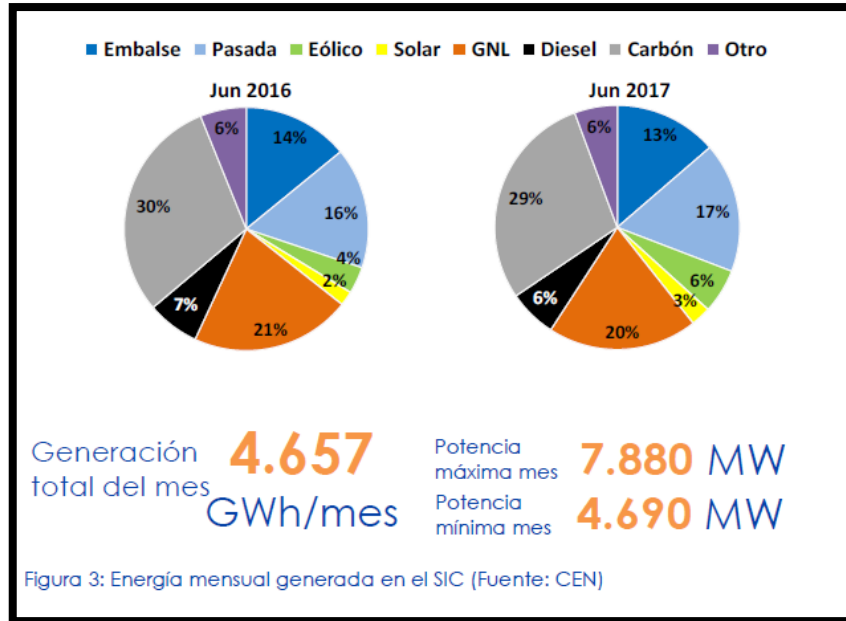


Gráfico 4.20. Distribución de la potencia generada en junio 2.017 en el SIC.

(Informe Systep, julio 2.017).

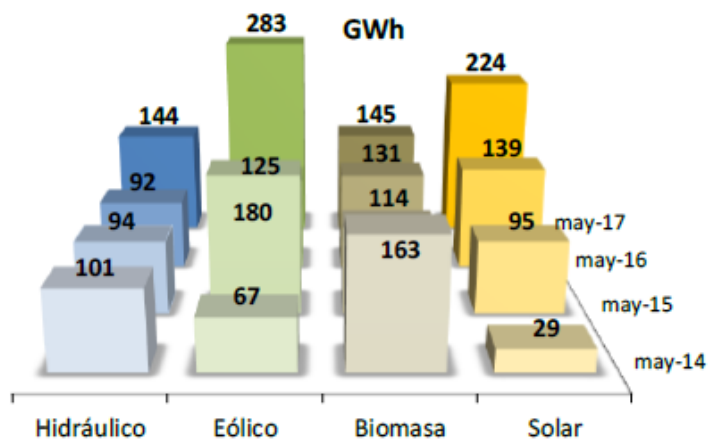


Figura 9: Generación ERNC histórica reconocida (Fuente: CEN).

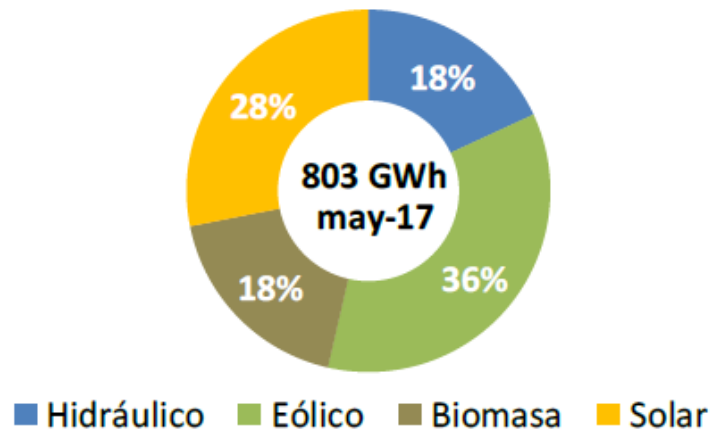


Figura 10: Generación ERNC reconocida en mayo 2017 (Fuente: CEN).

Gráfico 4.21. Generación de ERNC.
(Informe Systep, julio 2.017).

Tabla 5: Centrales mayores a 10 MW en Plan de Obras (Fuente: CNE, Systep)

Proyecto	Tecnología	Potencia neta [MW]	Fecha conexión Systep
Río Colorado	Hidráulica	15	jun-17
La Mina	Hidráulica	34	jul-17
El Pelicano	Solar	100	jul-17
Doña Carmen	Solar	49	jul-17
Ancoa	Hidráulica	27	ago-17
PV Cerro Dominador	Solar	100	ago-17
Arica Solar I	Solar	18	oct-17
Arica Solar II	Solar	22	oct-17
Santiago Solar	Solar	79	nov-17
Convento Viejo	Hidráulica	16	ene-18
Cogen. Aconcagua	Térmica	77	ene-18
IEM	Térmica	335	feb-18
Cabo Leones	Eólica	115,5	feb-18
Cerro Dominador	Solar	110	jun-18
Aurora	Eólica	129	jul-18
Sarco	Eólica	170	jul-18
Malgarida	Solar	28	dic-18
Los Condores	Hidráulica	150	ene-19
Ñuble	Hidráulica	136	jul-19
Alfalfal II	Hidráulica	264	jun-20
San Pedro	Hidráulica	144	ene-22

Figura 4.5. 2.755 MW previstos a ingresar al sistema hasta 2.022. (Informe Systep, julio 2.017).

Unidad de generación	Propietario	Tecnología	Capacidad instalada [MW]	Barra de conexión	Fecha de entrada
PV Cerro Dominador	Abengoa	Solar FV	100	Encuentro - Sierra Gorda	may-17
Puerto Seco Solar	Solar Pack	Solar FV	9	SE Calama	jun-17
Arica Solar I	Sky Solar Group	Solar FV	18	San Miguel 66	sep-17
Arica Solar II	Sky Solar Group	Solar FV	22,0	San Miguel 66	sep-17
IEM	Engie	Carbón	375,0	Changos 220	feb-18
Pular	RIJN CAPITAL	Solar FV	28,9	Calama 220	mar-18
Paruma	RIJN CAPITAL	Solar FV	21	Calama 220	mar-18
Lascar I	RIJN CAPITAL	Solar FV	30	Calama 220	mar-18
Lascar II	RIJN CAPITAL	Solar FV	35	Calama 220	mar-18
Cerro Dominador	Abengoa	Termosolar	110	Encuentro - Sierra Gorda	jun-18
Huatacondo	Austrian Solar	Solar FV	98	Línea Crucero - Lagunas	oct-18
TOTAL			847		

Figura 4.6. Proyectos de Generación en el SING. (Informe Systep, julio 2.017).

Tabla 7: Proyectos de generación en calificación de estudio de impacto ambiental en el Sistema Eléctrico Nacional (Fuente: SEIA)

Tipo de Combustible	En calificación		Aprobados	
	Potencia (MW)	Inversión (MMUS\$)	Potencia (MW)	Inversión (MMUS\$)
Solar	2.922	6.684	17.006	47.788
GNL	3.703	3.614	3.638	3.482
Eólico	1.264	2.291	8.944	18.283
Carbón	0	0	7.030	13.603
Diésel	0	0	2.528	6.353
Geotérmica	0	0	120	510
Hidráulica	155	437	3.830	6.441
Biomasa/Biogás	50	129	443	919
Total	8.095	13.155	43.539	97.380

Figura 4.7. Proyectos de Generación en estudio de impacto ambiental y el monto previsto de inversiones.
(Informe Systep, julio 2.017).

4.4.6. Distribución de nuevos contratos entre competidores.

TEN contrató con Transelec la ejecución del proyecto Changos – Kapatur. Esto lo realizó con el fin estratégico tener el control de la puesta en marcha el sistema trocal. Lo anterior también habla, de manera indirecta, de una relación aceptable con el competidor Transelec pues la aceptación del subcontrato por la otra parte es un gesto cordial.

El segundo proyecto de importancia que se contratara luego de la consolidación de TEN es Pozo Almonte – Parinacota. Aquí, los socios, decidieron no ir en conjunto a la licitación. Engie y Red España fueron por separados. Finalmente, el contrato fue obtenido por Red España. Esto indica el ingreso de tres competidores adicionales al mercado del transporte en los últimos tiempos. Engie quien gestó a TEN, TEN mismo y Red España. Aunque, claro está, la sociedad generada en un principio podría hacerlos actuar de manera coordinada y en algunos casos los tres podrían ser uno. Dependerá de sus directivos trazar la mejor estrategia.

4.4.7. Comunicaciones internas sobre el futuro de la empresa TEN.

18.09.17. TEN Comunica: Se finaliza el tendido de cables en todo el proyecto.

26.09.17. TEN Comunica: Inicio de inyecciones primarias en SE Changos, 220 KV.

26.09.17. TEN Comunica: Pruebas eléctricas y de comunicaciones en la LAT T-CH.

27.09.17. TEN Comunica: Estimados, se adjunta Resolución Exenta N°512 mediante la cual la CNE confirma nuestra postura: las instalaciones de TEN son parte de la interconexión y por lo tanto, serán pagada en un 100% por la demanda desde que se interconecten los sistemas.

27.09.17. TEN Comunica: El Cronograma de pruebas e interconexión.

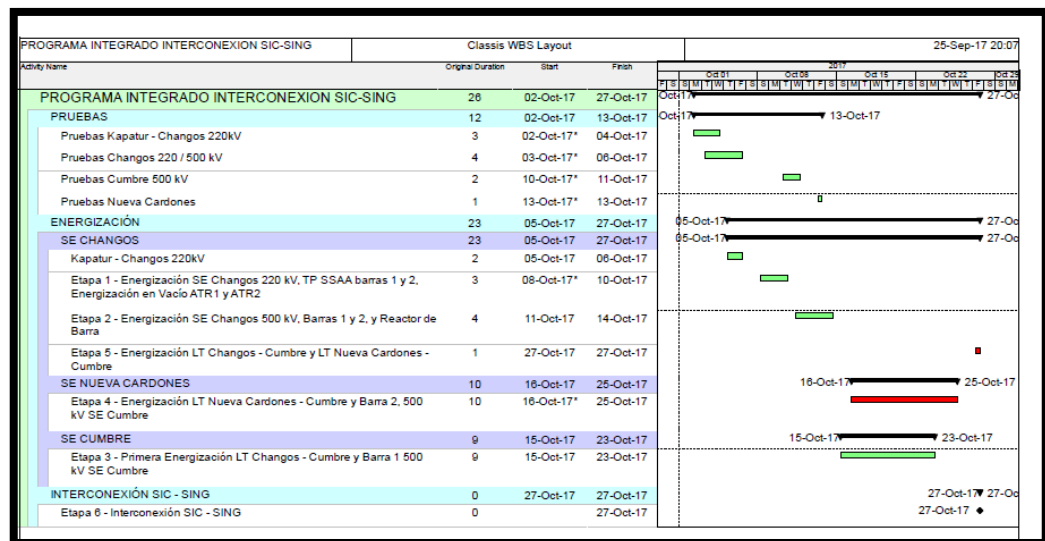


Figura 4.8. Programa de pruebas e interconexión. (TEN, 2.017).

4.4.8. Revistas y periódicos del mercado eléctrico.

“Las principales empresas del sector se han vuelto más innovadoras, ya que tener un solo gran sistema interconectado es un gran reto tecnológico. Prueba de ello, es que RTHO se adjudicó el primer proyecto a gran escala de *coating* en Chile, en donde se recubrirán más de 1.800 equipos, utilizando más de 3.300 galones de recubrimiento, en cuatro subestaciones de la compañía Transmisión Eléctrica del Norte (TEN).”, Revista Electricidad, julio 2.017.

“Las energías renovables no convencionales, principalmente solar y eólica, lideraron con holgura el listado de nuevos proyectos ingresados a trámite ambiental en los últimos años, gracias a un verdadero boom de iniciativas sustentado en buenas perspectivas de precio, la rebaja en los costos de desarrollo de las mismas y proyecciones de que Chile necesitaría cada vez más energía a costos competitivos. Pero el panorama actual es muy distinto. De acuerdo con las cifras del Servicio de

Evaluación Ambiental (SEA), la Comisión Nacional de Energía (CNE) y el Centro de Energías Renovables de Corfo (Cifes), mientras el primer semestre del año pasado ingresaron a evaluación ambiental 59 iniciativas, por un total de US\$ 22.573 millones, en los primeros seis meses de este año la cifra bajó a 17 proyectos, por un total de US\$ 494 millones. En monto de inversión la caída es dramática...”, La tercera.

“Ministerios de Energía de Chile y Perú viabilizan interconexión eléctrica. Ambos secretarios de Estado se reunieron para acordar estudios de integración energética los que serán financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).”, Revista eléctrica, junio 2.017.

“De acuerdo a Pablo Demarco, gerente comercial de Plataforma Energía, la baja de los precios representa una buena oportunidad para el cliente, de cerrar contratos a precios más bajos que el sector regulado, lo que también representa un beneficio para el generador porque, al cerrar contratos con clientes libres, los generadores obtienen precios de la energía más altos que los precios spot que ellos esperan para la energía en los próximos años. Estamos viendo que se cierran contratos de corto plazo, de cuatro años, lo que demuestra que el mercado está bastante más líquido.” Revista Eléctrica, junio 2.017. Esta nota está referida a la migración de 250 clientes desde el mercado regulado al libre gracias a la nueva ley que permite optar a aquellos consumidores que se encuentran en la banda entre 500 KW a 5.000 KW. Clara tendencia a la baja de tarifas.

“Reglamentos de la Ley de Transmisión:

- PLANIFICACIÓN

Planificación energética de largo plazo. El 26 de julio se publicó la resolución que fija criterio y metodología para el primer proceso de planificación anual de este año.

- FRANJAS

Procedimiento para determinar franjas preliminares para obras nuevas de transmisión. Fija las actuaciones posteriores para determinar los trazados definitivos (franjas de seguridad y constitución de servidumbres eléctricas).

- INTERCAMBIO-INTERNACIONAL

Fija requisitos, plazos y procedimientos para las solicitudes de exportación o importación de energía y demás servicios eléctricos.

- COMPENSACIONES

Determina las compensaciones que generadoras y transmisoras deben pagar en caso de indisponibilidad de suministro. Establece que el pago corresponde al equivalente de la energía no suministrada, valorizada a quince veces la tarifa de energía vigente.

PENDIENTES:

Del Coordinador Eléctrico Nacional (CEN).

- El que fija el procedimiento para dictar normas técnicas.

- Para la coordinación y operación del Sistema Eléctrico Nacional.
- De los sistemas de transmisión y su planificación.
- De valorización y remuneración de la transmisión.
- Servicios complementarios.”

Fuente: Diario Financiero. Éste es un resumen de los reglamentos ya publicados en el boletín oficial y otros pendientes para poner en plena vigencia la nueva ley de Transmisión.

“El Coordinador Eléctrico Nacional, organismo encargado de supervisar la operación de las instalaciones de los sistemas eléctricos ubicados entre Arica y Chiloé, firmó un acuerdo de cooperación con XM Compañía de Expertos en Mercados, entidad responsable de la planificación y coordinación de la operación del sistema eléctrico en Colombia. Mediante este convenio, ambos organismos buscarán aunar esfuerzos para promover y proveer actividades de interés mutuo que conduzcan a la adopción de mejores prácticas relacionadas con la operación de sistemas de potencia y de mercados de energía, así mismo, establecer el marco de actuación para viabilizar, cuando haya lugar, la prestación de servicios de una compañía a otra”, informó el Coordinador Eléctrico Nacional mediante un comunicado. Marzo 2.017.

“¿Cómo ve la AIE el desarrollo de Chile en este tema?

<<Chile tiene una demanda de electricidad creciente, lo que crea espacio para nuevas inversiones, incluyendo energías renovables. Sin embargo, el desarrollo acelerado de la energía solar fotovoltaica y el reciente estancamiento del mercado del cobre han causado una sobreoferta de energía en algunas de estas plantas. En este sentido es bienvenido el progreso en la expansión de la red eléctrica y la integración de los dos grandes operadores de sistemas en una sola organización nacional (Coordinador Eléctrico Nacional) pues facilitará la planificación, construcción y la operación de la infraestructura requerida en el mediano plazo para la integración de energías renovables variables a la red eléctrica.>>”, Extracto de entrevista a Paul Simons, Director ejecutivo de AIE, febrero 2.017.

“¿Cree que Chile pueda avanzar en descarbonizar su matriz energética, considerando la disponibilidad del recurso hidro, solar y eólico?

<<A largo plazo nuestra expectativa es que la energía solar y eólica tendrán una participación más grande en la matriz energética de Chile. Nuestro informe “Renewable Energy Medium-Term Market Report” prevé que la capacidad de generación renovable en Chile se expandirá 6.000 MW en los próximos cinco años, alcanzando casi 44 TWh de generación, impulsado por los excelentes recursos y la demanda creciente. Hasta el 2021, la participación de renovables, excluyendo hidro, alcanzará alrededor de 20%, por lo que se deben prever medidas específicas para hacer el sistema suficientemente flexible para la integración de renovables variables. En Chile se debería apuntar a utilizar al máximo la flexibilidad de las plantas existentes

y la expansión estratégica de la red.>> “, Extracto de entrevista a Paul Simons, Director ejecutivo de AIE, febrero 2.017.

La política energética chilena plantea entre sus principales metas lograr para el año 2050 un acceso continuo y de calidad a los servicios energéticos, logrando un promedio máximo de indisponibilidad de suministro eléctrico de una hora/año en cualquier localidad del país¹. Es una meta ambiciosa si se considera que en el año 2016 hubo un promedio de indisponibilidad de 13,52 horas/año². Más aún, dados los últimos cortes masivos tras el paso del sistema frontal del 16 de junio y los nevazones del 15 de julio, que produjeron cortes de suministro a 430 mil y 390 mil clientes, respectivamente, se generan muchas interrogantes respecto a la manera en que las empresas distribuidoras responden a emergencias y sobre el marco regulatorio que rige a dichas compañías e incentiva las inversiones para mejorar los índices de calidad de suministro.”, Reporte Systep, julio 2.017.

4.4.9. Revistas y periódicos sobre la realidad y tendencias del entorno (político, social y económico).

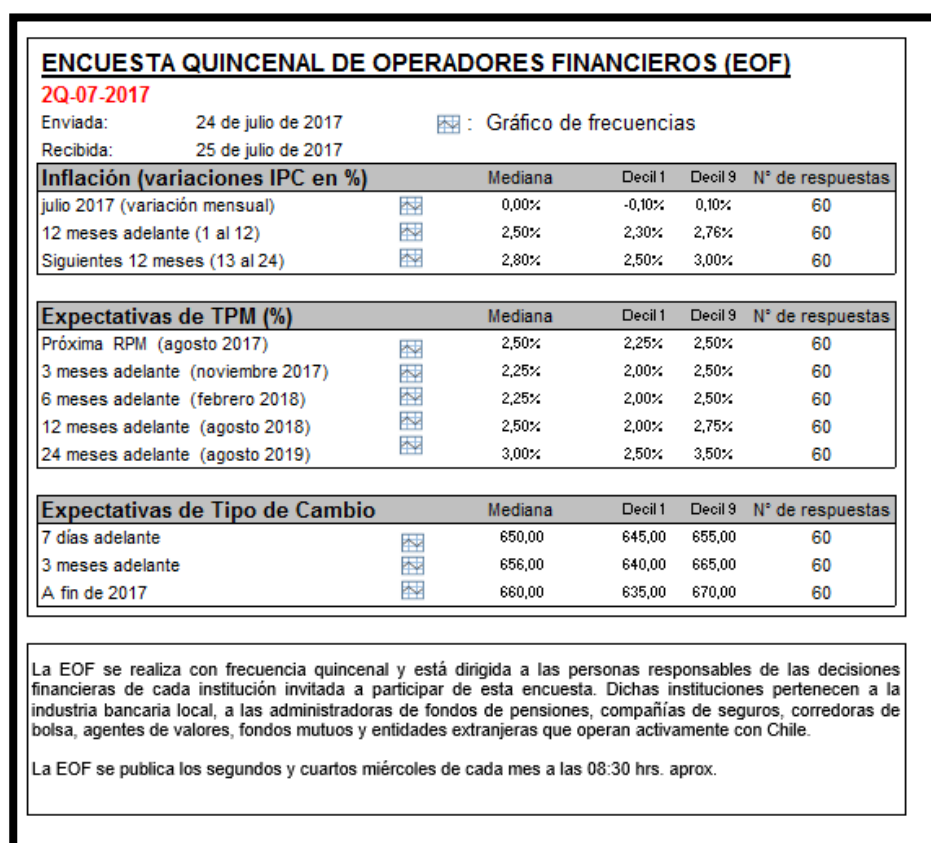


Figura 4.9. Proyecciones según encuestas de indicadores económicos. (Banco Central de Chile, 2.017).

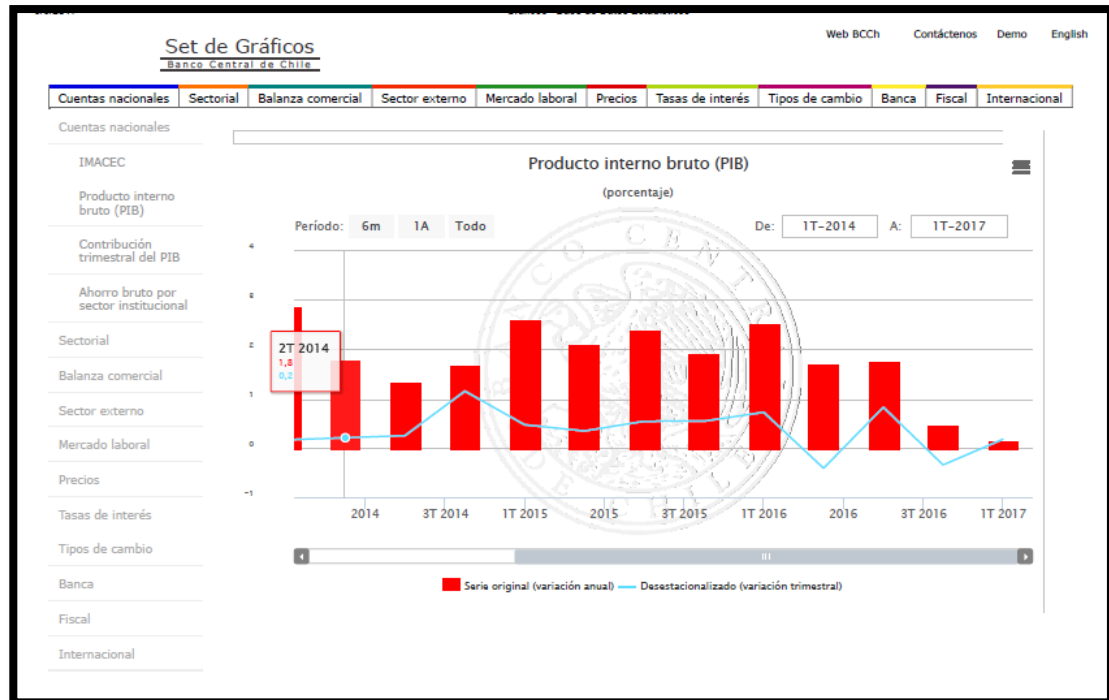


Gráfico 4.22. Gráfico de P.B.I.
(Banco Central de Chile, 2.017).

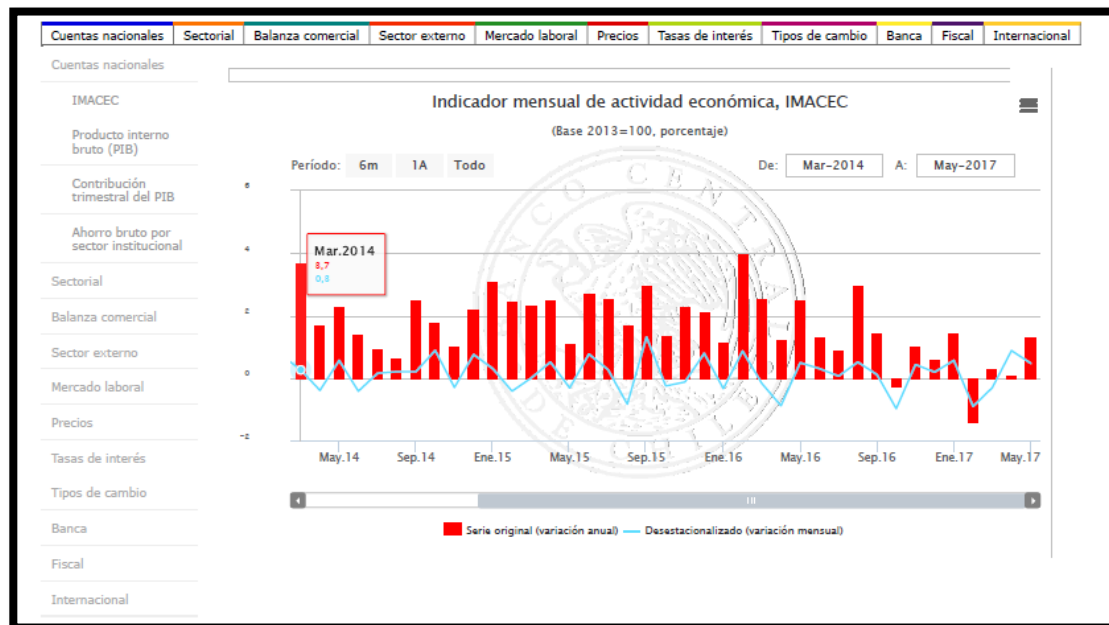


Gráfico 4.23. Gráficos de actividad económica, IMACEC.
(Banco Central de Chile, 2.017).



Gráfico 4.24. Gráficos de tasa de cambio real, TCR.
(Banco Central de Chile, 2.017).

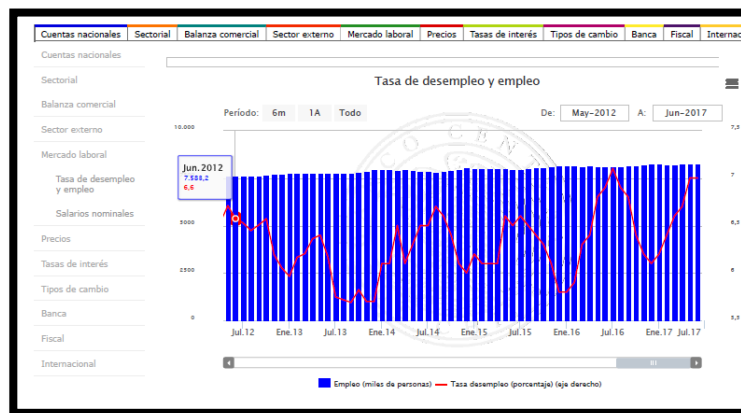


Gráfico 4.25. Gráficos de tasa de desempleo.
(Banco Central de Chile, 2.017).

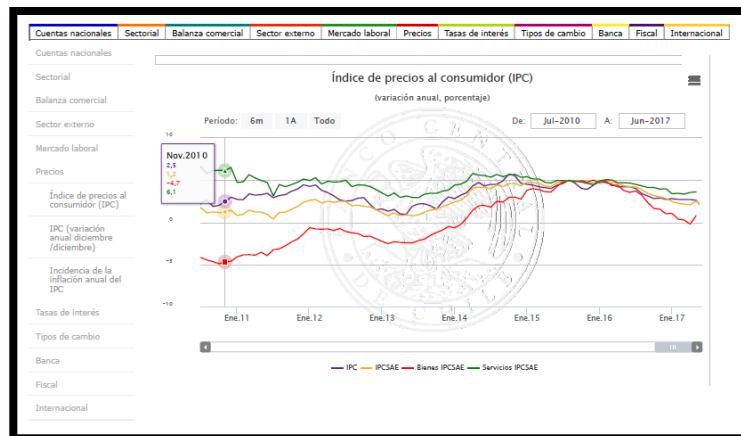


Gráfico 4.26. Gráficos de IPC.
(Banco Central de Chile, 2.017).

“Cobre profundiza caída e industria proyecta repunte recién en 2018.

El metal rojo cerró ayer en US\$ 2,13 la libra, su menor nivel desde mayo de 2009. Desaceleración y dudas sobre cifras en China y probable alza de tasas en EE.UU., explican la baja.”, La Tercera, nota de noviembre del 2.015.

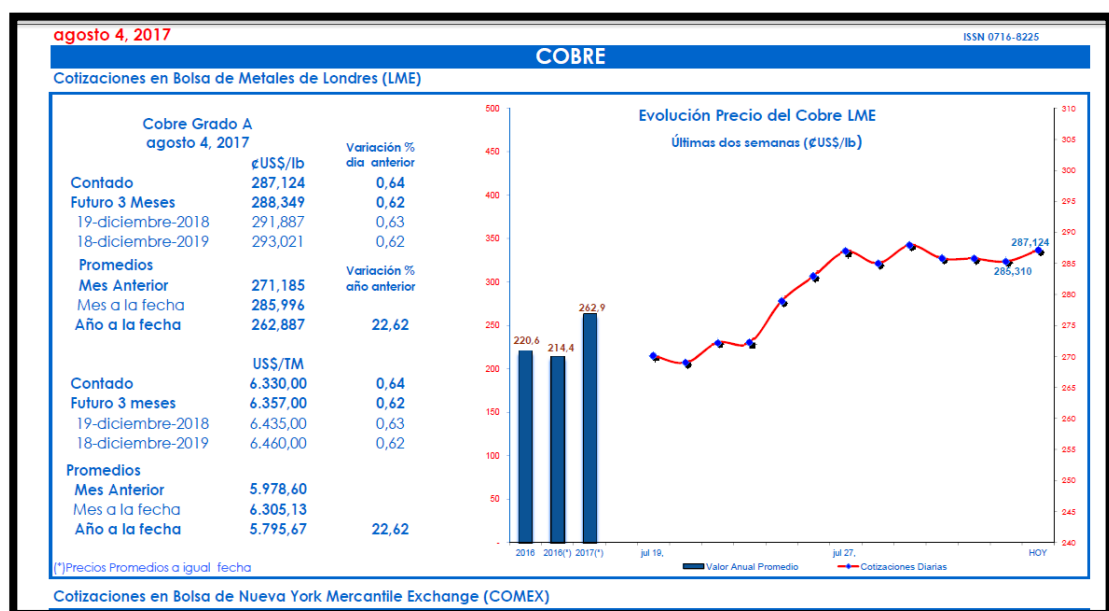


Gráfico 4.27. Gráficos del precio del cobre. Histórico y proyecciones al 2 de agosto del 2.017.

(La Rueda, Comisión chilena del cobre, 2.017).

4.5. Reporte final de fuentes de información.

Si bien la propuesta de bases empresariales, tanto para entrevistas como para encuestas surgió de las de los socios de TEN, Engie y RED España, la inclusión en la sección de otras fuentes de información luego de haber obtenido la opinión del personal permite tener una comprensión muy extensa para generar, ya en el capítulo V, la propuesta de Bases Empresariales, uno de los objetivos del presente trabajo de tesis.

La política Energía 2.050, agregada resumida en otras fuentes de información, permite avizorar la dirección que tendrá el mercado eléctrico en los próximos años. Los cuatro ejes planteados de la política: Seguridad y Calidad de suministro, energía compatible con el medio ambiente, energía como motor de desarrollo y, eficiencia y educación; llevan a comprender que habrá énfasis en el sector energético, que las transportistas no contaminan por lo que el impacto de mejorar la matriz energética podría afectar a las generadoras, pero, no a TEN dedicado a la Transmisión. También se puede ver que, lo expuesto en el análisis empírico referido a la importancia de la disponibilidad es un factor clave de éxito y el más importante, es plasmado en la

política como uno de sus ejes, se pretende reducir al mínimo el indicador de indisponibilidad y se asume como un compromiso de la política que, revisiones de por medio, tiende a convertirse en política de estado. Se vislumbra que se aportará al desarrollo integral y transversal y, por último, Eficiencia y educación es un eje que no parece influir directamente sobre el futuro de TEN. La eficiencia no reducirá el consumo total, si no, que lo hará mejor aprovechado. Educación siempre será favorable.

Los datos incluidos respecto a la implementación de O y M indican que el objetivo prioritario que tanto se menciona en las encuestas y entrevistas va por el camino esperado. Por lo anterior se estima que para el 2018 el personal clave podrá dedicar sus capacidades a abundar en el plan estratégico de manera más amplia.

Se incluyen, también, datos e indicadores del mercado eléctrico y, asimismo, económico y político que llevan a concluir que la visión favorable y que al mismo tiempo es cautelosa de las fuentes de información empírica están bien fundamentadas.

La información técnica y de hitos o eventos llevan a confirmar que el proyecto tendrá un final exitoso y que se puede avanzar en la entrega/recepción a Operaciones para que TEN se oriente, en las fechas previstas, a potenciar su estrategia.

4.6. Conclusiones del capítulo.

4.6.1 Fortalezas y debilidades de las diferentes fuentes.

Se hace notar que el método resultó poderoso. Las tendencias de opinión se fueron mostrando a medida que avanzaba la investigación. Es destacable que los primeros en brindar apoyo a esta iniciativa fueron personal de jerarquía, clave y con mucho conocimiento de TEN y que, seguramente debido a eso, fue instalándose en los miembros de la empresa la idea que se estaba realizando un trabajo que requería atención. El autor estará siempre muy agradecido con todos los que inmediatamente aportaron su tiempo, conocimiento y esfuerzo. Por todo lo anterior las respuestas fueron muy veraces. Se sabía que el presente era paralelo a la empresa, que se realizaba para la universidad, sin embargo, no hubo quien no le diera absoluta seriedad. También es destacable que cuando se presentó ante el personal de mantenimiento las encuestas y se consultó sobre qué opinaban de las mismas con el objeto de saber de antemano la predisposición que tendrían a responderla, hubo quien dijo: “Nos sentimos tomados en cuenta.” Fue altamente satisfactorio. El espíritu de la respuesta comprometida, útil y veraz ya estaba instalado dentro de los colaboradores.

Tal como se destaca en el capítulo III el método del caso aprovecha las ventajas de la triangulación. Se han considerado con atención cada una de las respuestas y han ido llenando de conocimientos que no se tenían antes de empezar con el trabajo de tesis. Algunos son emotivos y apuntan con sus respuestas al ánimo de los trabajadores. Otros, más cerebrales, descollan con sus comentarios de números y

enfoques sobre productividad. Los hay más creativos y aportaron ideas. Y aparecieron los minuciosos que le dieron solidez y estabilidad al conjunto. Así, los que colaboraron, fueron formando el alma de la futura TEN. Y esta última no se corresponde con ninguna en particular, sino, en cambio, es producto de la triangulación ponderada de todas las opiniones vertidas junto a las estadísticas relevadas, las notas de diarios y periódicos (especialmente revista Electricidad), cronogramas, estudios, planes, correos y el resto de las otras fuentes de información.

Sobre las debilidades del método están, sin duda, el tiempo que requiere hacerse de la información, los cambios de unidades de análisis y la obtención de buenas respuestas. Las fuentes no siempre están ahí, en el lugar y momento en que uno quisiera. Este trabajo estaba adelantado hasta el fin del capítulo III y, el capítulo IV, llevó a tener hoy, el día que se escriben estas líneas, un atraso de más de dos meses respecto al cronograma de realización de la tesis. Es muy difícil efectuar entrevistas con colaboradores que residen en Santiago mientras que el investigador está haciéndolo en Antofagasta. Complicado es que alguien de cierta jerarquía no tema a que una de sus respuestas lo exponga ante sus colegas, superiores y, por qué no, subalternos. Varias de las encuestas nunca fueron respondidas y hubo que cambiar algunos de los encuestados. Pero finalmente se consiguen las fuentes de información necesarias para el caso. Las que nunca serán tantas como se quisiera por razones prácticas. Se debe seleccionar, leer las letras y las entrelíneas, poner énfasis en la interpretación tal como indica Robert Stake, y esforzarse mucho en este último punto. A veces se debe llamar por teléfono para solicitar alguna aclaración. Es un trabajo sencillo que, en la medida que queramos que apunte a la excelencia, se vuelve complejo y requiere de suma paciencia y dedicación.

Me atrevo afirmar, de todos modos, que deja una gran satisfacción pues las fuentes hicieron un gran aporte y que éste es, y será, fundamental para el presente trabajo pues fueron sólidas, veraces y, cada una según su ángulo, lugar y experiencia; plenas de conocimientos.

CAPÍTULO V.

Entregable de la investigación.

5.1. Introducción.

El presente trabajo corresponde a la etapa final de mi periplo por el Magister en Gestión Integral de Proyectos (Megip) que dicta la Universidad Católica del Norte, versión 12, en la ciudad de Antofagasta.

Hace ya casi dos años atrás, cuando apenas iniciaba este camino y tuve que optar por el caso de mi investigación para mi tesis elegí: “Diseño de un Plan Estratégico 2018 – 2023 de la empresa: Transmisora Eléctrica del Norte.” Y esto fue así por tres motivos. Primero, mi trayectoria profesional en proyectos me hubieran permitido elegir entre las áreas de las cuales ya tenía experiencia tales como Alcance, Costos, Plazo, Riesgos, Calidad, Seguridad, etc. pero preferí, el desafío. La gestión estratégica era algo totalmente nuevo para mí. Este fundamento de elección fue por lo más difícil y que me podría a prueba. El segundo, por otra parte, el doctor Luis Alvarado Acuña, nos había dado su primer módulo allanando el camino. Ya tenía algunos conocimientos, teorías, material de apoyo y un profesor guía abierto a las consultas, siempre presente y comunicativo. Este segundo fundamento para elegir fue por lo más fácil. Y, como tercero y último, TEN, una empresa con la que estaba comprometido, formando parte de un equipo de proyecto de interés nacional, sería una empresa novel y ávida de gestión estratégica. Entonces, el tercer fundamento fue por lo más útil. Para que, los libros leídos, las páginas de internet visitadas, las clases nocturnas y las sabatinas, las consultas, los correos, el esfuerzo, el trabajo y mucho más, no hubieran sido en vano. Ojalá que el equipo TEN, de quien tengo el honor de ser miembro, lea este entregable. Quizá, algunos, no todos. Posiblemente sólo la parte en la que colaboraron, el lado experto de cada uno. Y luego, decidan participar en el plan estratégico de TEN utilizando estas páginas como base.

El recorrido que hará el lector consiste en los siguientes pasos:

a) Análisis Externo:

- ✓ Entorno general.
- ✓ Sector general (Porter)
- ✓ Grupos estratégicos.
- ✓ Cadena de valor del sector.
- ✓ Mercado.
- ✓ Factores claves de éxito.
- ✓ Modelos de excelencia empresarial.

b) Análisis Interno:

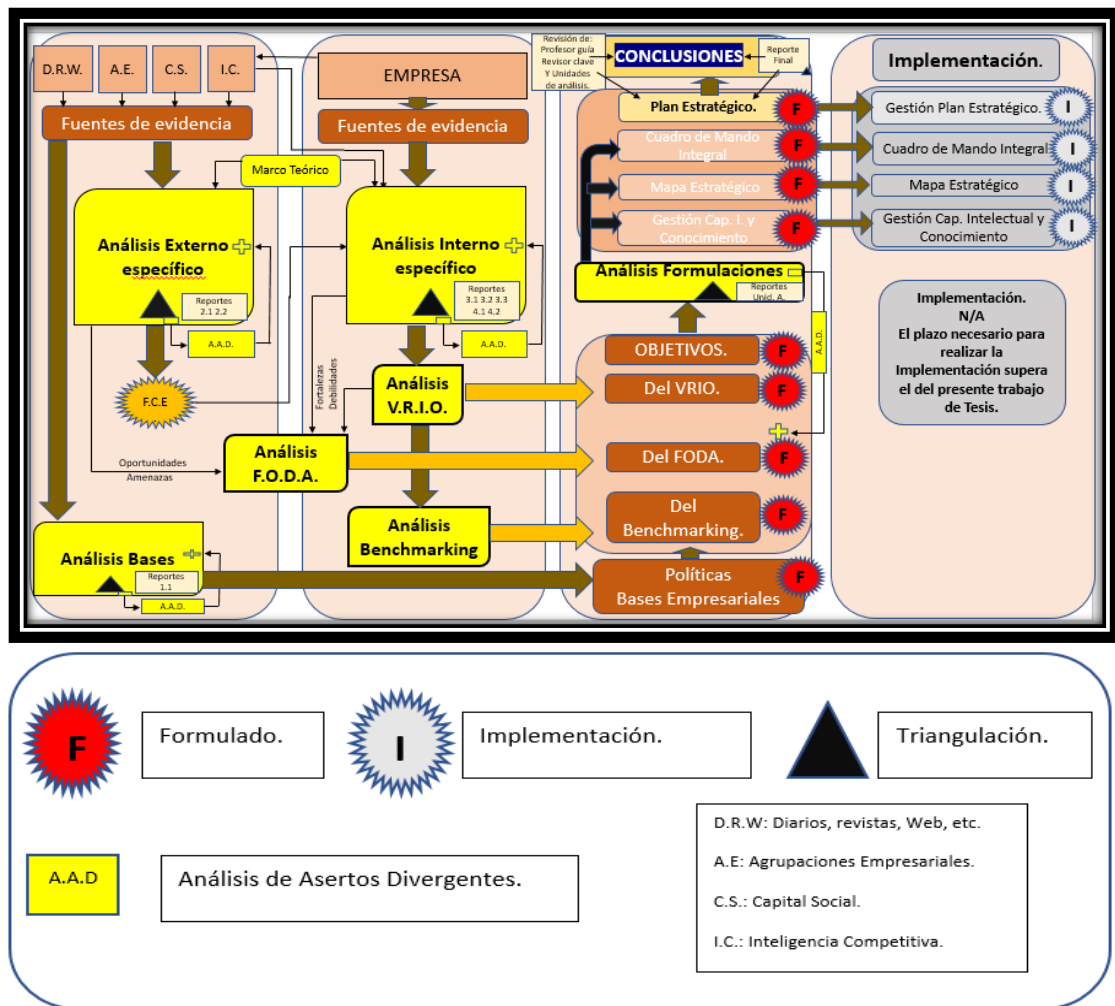
- ✓ Cadena de valor de la empresa.
- ✓ Actividades relevantes y esenciales.
- ✓ Relaciones esenciales.
- ✓ Capacidades y competencias esenciales.
- ✓ Activos y pasivos intangibles.
- ✓ Personal clave.

c) Herramientas de análisis y formulación:

- ✓ Análisis V.R.I.O.
- ✓ Análisis F.O.D.A.
- ✓ Análisis competitivo, benchmarking.

d) Formulación y diseño de la implementación:

- ✓ Formulación de objetivos.
- ✓ Mapa estratégico.
- ✓ Cuadro de mando integral.
- ✓ Modelo Canvas.



Figuras 5.1. y 5.2. Diagrama de flujo del Modelo de Análisis y Formulación Estratégica de Alvarado (2.016) simplificado.
Elaboración propia.

Es necesario aclarar que, desconociendo la estrategia de las dos empresas socias y, ante el abanico de posibilidades, elegí ciertos principios básicos que me son imprescindibles para el análisis. Se ha de partir de estos fundamentos y el lector, en caso que algo no se ajuste al interés estratégico de uno o de dos socios, sólo deberá adaptar las conclusiones que aquí se obtengan. Los principios de esta tesis los siguientes:

- ✓ Las empresas socias, Engie y RED España, desean trabajar juntas como TEN dentro de Chile.
- ✓ Interesa a las socias mantener el negocio actual.
- ✓ Interesa las socias ampliar la base de negocio.

Quiero, antes de pasar al desarrollo específico, dar mi profundo agradecimiento a las siguientes once primeras personas de la lista siguiente que colaboraron en las entrevistas y encuestas, entregado su tiempo, conocimientos y experiencia para que pudiera llevar esto a adelante:

N°	Nombres y Apellidos.	Cargo	Empresa
1	Gabriel Marcuz.	Gerente general.	TEN
2	José Antonio Robles.	Gerente de Construcción.	TEN
3	Carlos Arias.	Business Developer Manager.	Engie.
4	David Montero.	Gerente de Operaciones.	TEN
5	Jean Paul Mora.	Jefe de Mantenimiento P y C.	TEN
6	Jan Vermeiren.	Asesor. Exgerente de Construcción.	TEN
7	Fabrizio Ayarza.	Jefe de Mantenimiento de líneas.	TEN
8.1	Victor Polanco.	Especialista en Mantenimiento.	TEN
8.2	Oscar Paredes.	Especialista en Mantenimiento.	TEN
8.3	Brian Martínez.	Especialista en Mantenimiento.	TEN
9	Leonardo Morales.	Subgerente de Mantenimiento.	TEN
10	Tim Vanroelen.	Project Oversight Manager.	Engie
11	Carlos Regolf.	Director de Proyecto.	TEN
12	Juan San Martino.	Jefe Construcción LAT.	TEN

Todo este equipo, el cual incluye a algunos que colaboraron de manera indirecta con este trabajo y, también, al autor mismo pues no sólo fui el investigador si no que aporté mi visión de todos los puntos tratados; forjó la base intelectual y conceptual del trabajo. Como investigador, fue mi obligación poner énfasis en la interpretación y extraer la esencia de las opiniones de los demás. Pero seguí un método científico, me apoyé en una metodología probada, la del Caso, y utilicé tendencias, gráficos, modelos y todo lo necesario para arribar a la mejor interpretación posible. Igual, de todos modos, seguramente es perfectible. Hay conocimientos que aún no poseo y puntos de vista que jamás tendré debido a mi perfil, temperamento y personalidad que me pueden haber llevado al equívoco o a una opción no tan favorable. Pero el investigador cualitativo, tal como lo soy en este caso, no pretender arribar a una verdad absoluta, solamente, entregar su mejor interpretación al lector para suscitar en él, otras interpretaciones posibles. Los futuros lectores de la empresa, en mi opinión, tendrán la opción de mejorar el presente trabajo hasta convertirlo en el plan estratégico de TEN.

Finalmente, a continuación, entrego algunos ejemplos de gráficos obtenidos con los datos aportados por el equipo y que pertenecen al capítulo IV, Recolección de datos, y que no forma parte de este entregable:



Gráfico 5.1.A. Distribución de opinión respecto a importancia de cada política propuesta para la empresa.

Elaboración propia.

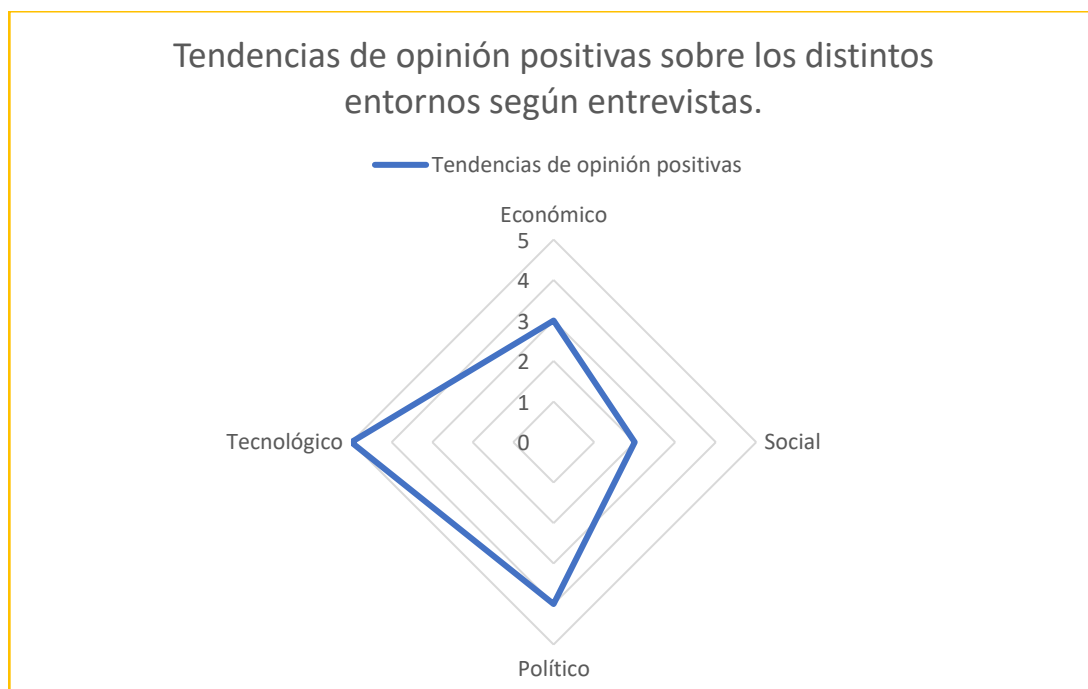


Gráfico 5.1.B. Tendencias de opinión positivas sobre los distintos entornos según entrevistas.

Elaboración propia.

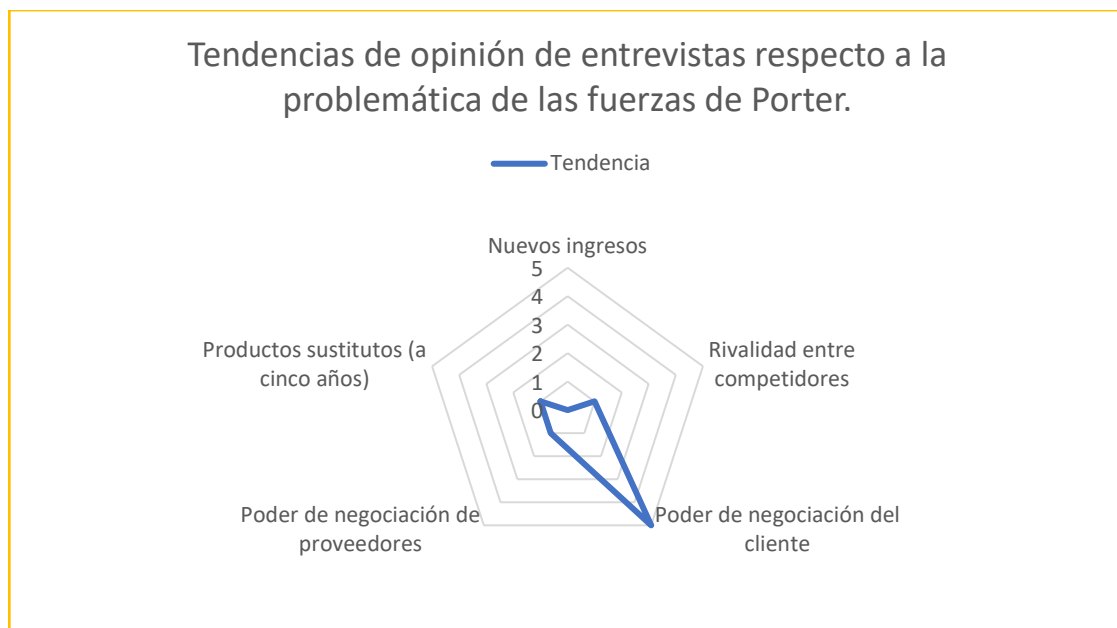


Gráfico 5.1.C. Tendencias de opinión de entrevistas respecto a la problemática de las fuerzas de Porter.
Elaboración propia.

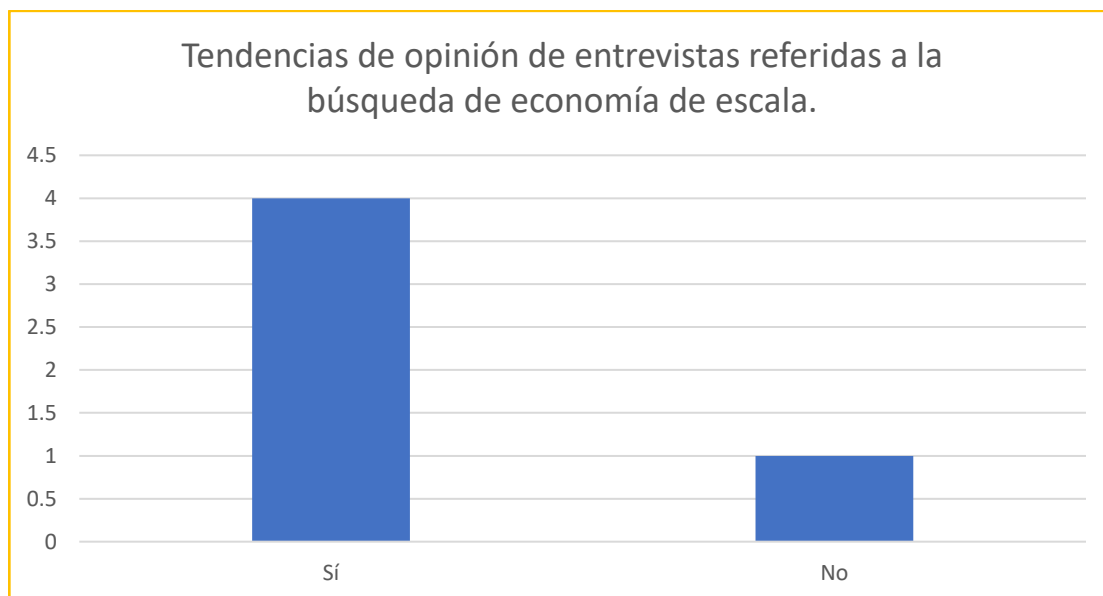


Gráfico 5.1.D. Tendencias de opinión de entrevistas referidas a la búsqueda de economía de escala.
Elaboración propia.

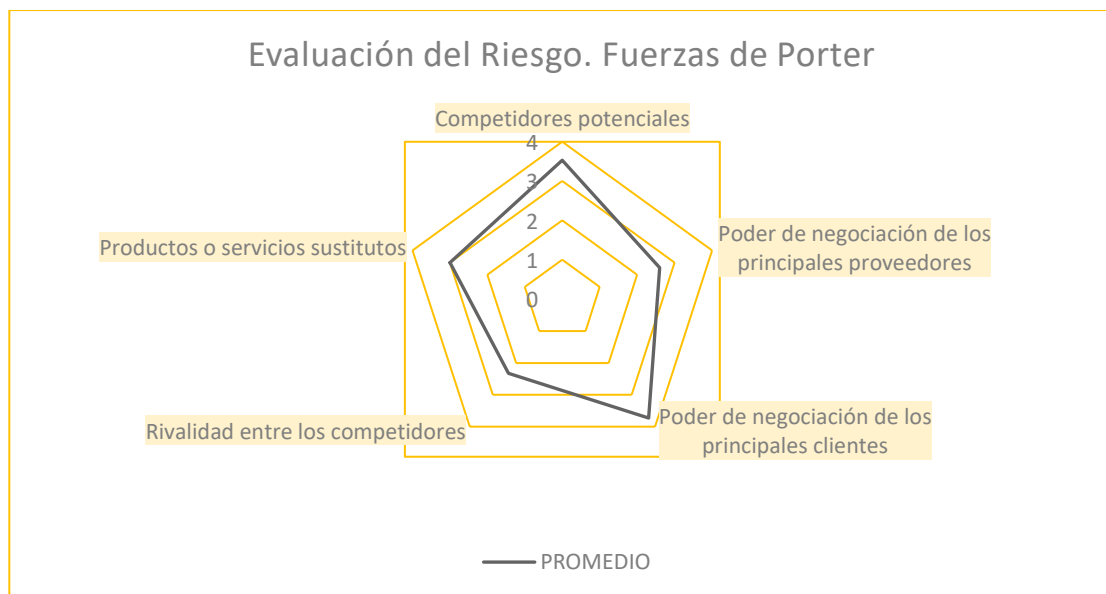


Gráfico 5.1.E. Evaluación del riesgo. Fuerzas de Porter. Resultado de las encuestas.

Elaboración propia.

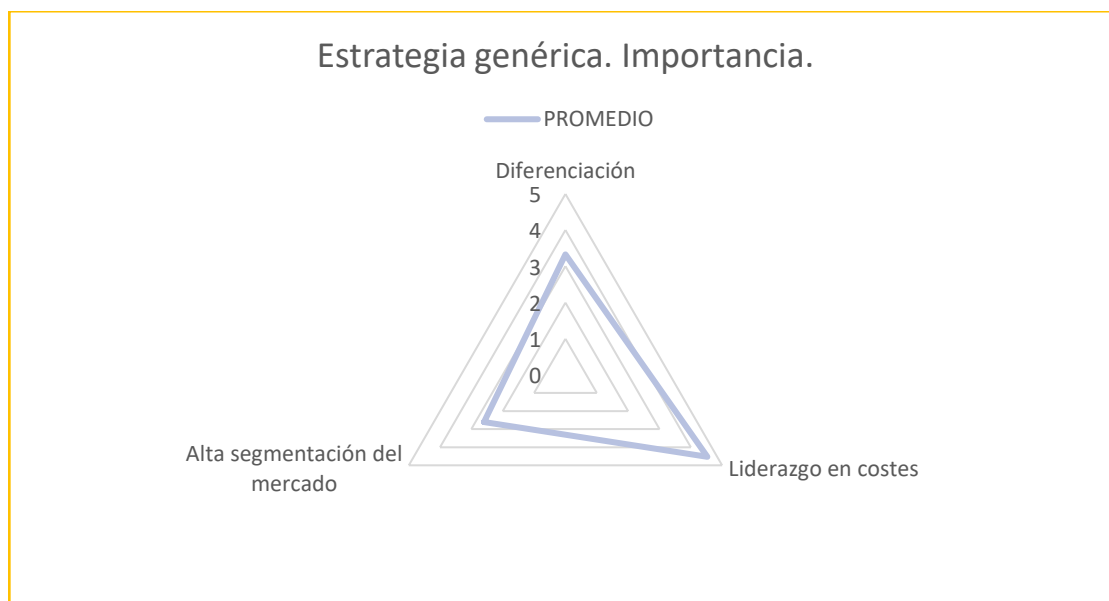


Gráfico 5.1.F. Distribución de opinión respecto de la importancia de la dimensión estratégica.

Elaboración propia.

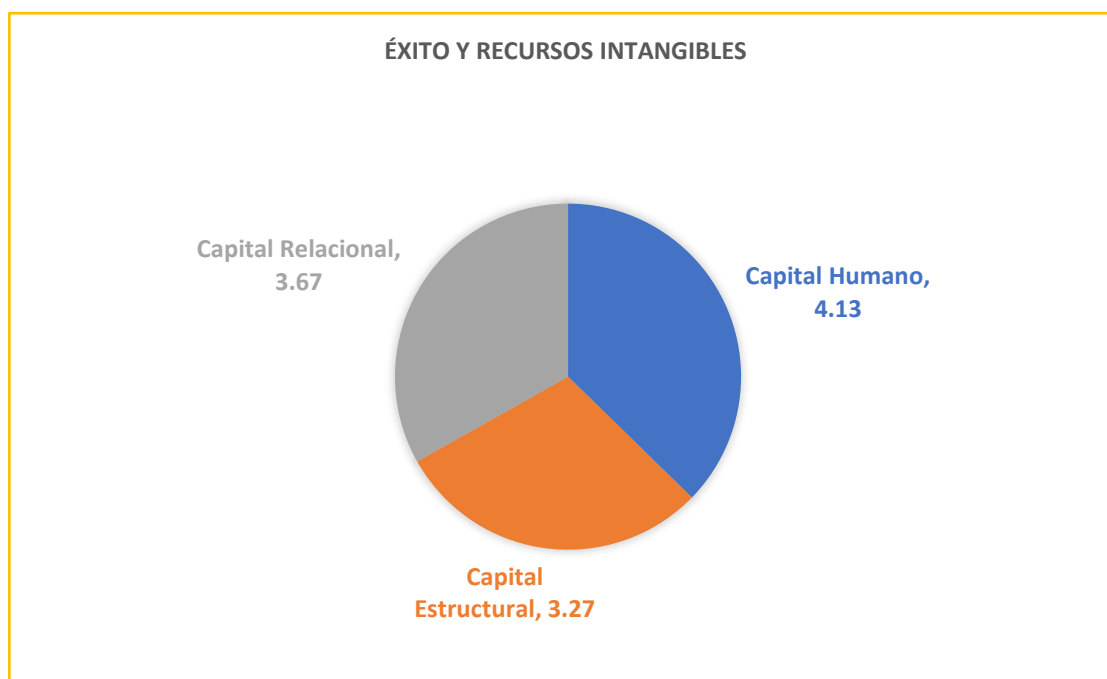


Gráfico 5.1.G. Éxito y recursos intangibles.
Elaboración propia.



Gráfico 5.1.H. Distribución de opinión media respecto a la importancia que tienen cualidades del personal propio que son necesarias para el éxito.
Elaboración propia.

5.2. Entregable: Diseño de un plan estratégico 2.018 – 2.023 para la empresa transmisora eléctrica del norte.

5.2.1. Bases empresariales.

5.2.1.1. Marco conceptual.

A fin de evitar confusiones que pudieran derivar de divergentes corrientes académicas o traducciones se considera importante abundar ahora, lo más sucintamente posible, en este tema entregando una explicación sencilla y gráfica del marco conceptual en que se circunscriben los tres pilares, bases empresariales, en el presente trabajo.

Visión: Es una mirada a mediano plazo, a cinco años, por ejemplo, quizás también algo más. Es una observación que recorre el espacio dibujando una parábola, por encima del hoy. Una vista a donde no se está, que no se ha materializado, por el contrario, brota desde sí mismo, en este caso de la organización, y se mira dentro de ese espacio del tiempo. Parece responder a la pregunta: ¿Cómo te ves en cinco años? ¿Cómo se ve a sí misma la organización en cinco años?

Valores: Estos son intangibles. Son el entramado sobre el cual se asientan y deben asentarse los actos humanos y de las organizaciones. Son fuerzas o virtudes que llevan a acometer resueltamente grandes empresas y peligros. Por lo anterior deberían resumirse a conceptos de tipo espiritual, impalpables, principios puestos en práctica, en general, por los fundadores y que deben transmitirse a los empleados desde arriba hacia abajo, con fuerza, exigencia y control. En caso contrario podría desdibujarse el espíritu que dio origen a la organización, salvo que sean actualizados para mejora y adaptación a un nuevo medio.

Misión: Es en este punto donde se ha visto demasiada divergencia conceptual y es lo que lleva a detenerse. Para abordarla es preferible recurrir a la metáfora por su fuerza representativa. Imaginemos que somos un pueblo primitivo que pena por la escasez en la montaña y, a lo lejos, se divisa un valle fértil. Primero, se imaginarán en ese valle de la abundancia. Luego, medirán sus fuerzas, si realmente tienen los valores necesarios para llegar hasta ahí y sostenerse en él. Y, tercero, sólo en el caso que crean que su imaginación puede hacerse realidad gracias al espíritu que anida en ellos, trazarán objetivos generales, macroobjetivos, que puede ser uno o una secuencia de varios, que habrían de abordarse en serie, paralelo o combinación de ambos y que en conjunto representan la Misión de la empresa. Ésta podrá expresarse solamente como: “La Misión es llegar a aquel valle.” Puede dar una secuencia de metas geográficas: “Primero llegar al cerro, luego pasar el acantilado...” O podrá incluir

una serie de metas de diversos tipos: “Llevaremos agua, carne seca, abrigo. Descenderemos amarrados por el acantilado. Es importante que no tengamos disputas internas durante la travesía. No mataremos animales que no hemos de comer. Las puntas de las lanzas han de afilarse diariamente...”

Llegados a este punto, ya no es importante que el lector concuerde con este marco conceptual, si no, que lo comprenda. En las últimas etapas de este capítulo se establecerán los objetivos estratégicos y estos deberán estar contenidos por las bases empresariales. No puede haber un objetivo que no guarde coherencia con los pilares utilizados como punto de partida y, especialmente, con la Misión (según como aquí se la ha establecido) y es lo que hace que el tema adquiera relevancia. Si se observa con detenimiento la Misión de Engie, o la de RED España, verán que en ambos casos han sido establecidas dentro de otro marco conceptual. Respecto a Engie, pareciera que Misión y Visión estuvieran invertidas a lo aquí establecido y, referido a RED España, su Misión no contiene los objetivos de expansión en Latinoamérica, Chile precisamente. Es por lo expresado en los párrafos anteriores que consideré necesario solicitar al lector la comprensión del marco de conceptos aquí utilizados antes de proseguir.

Enfoques para la formulación de las bases empresariales:

Es mejor analizar primero qué o quienes interactúan con la empresa. Estos pueden ser personas, otras organizaciones, grupos, elementos de intercambio, tanto internos como externos y, para esto, me remito a la figura 5.3.

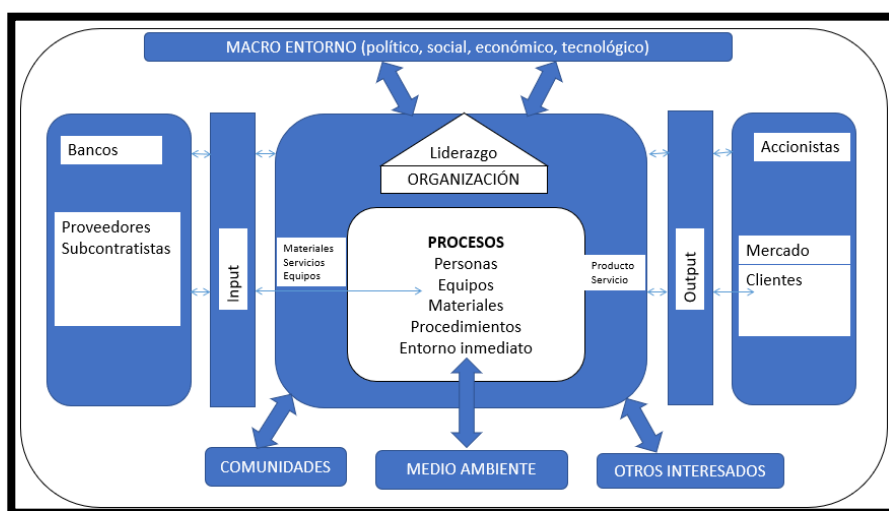


Figura 5.3. Interacciones con la organización.
Elaboración propia.

Sin pretender que en la figura anterior estén todos los posibles intercambios pues, por ejemplo, faltan los competidores en el mercado, hay suficientes elementos para el análisis de los posibles diferentes enfoques a considerar. Si ahora analizamos el principio de la sostenibilidad, según lo incluido en el capítulo IV y extraído de la Cámara Chilena de la Construcción, una empresa sostenible debe ser responsable de cada acto interactivo con todos los componentes de la figura 5.3. En esta última se puede ver que, por lo menos, forman parte de interacciones con la organización los siguientes:

Accionistas. Clientes. Comunidades. Otros interesados. Medio Ambiente. Colaboradores. Procesos. Productos o servicios. Ambiente interno. Proveedores y subcontratistas. Bancos. Materiales, servicios y equipos externos. Macro entorno (social, político, tecnológico y económico).

Podría bastar con enfocarse en ser una empresa sostenible pues esto incluiría, según el concepto de sostenibilidad citado, que TEN será responsable de los actos con todos y cada uno de los elementos de interacción buscando relaciones a largo plazo, sinergias, provecho mutuo y ser sustentables en el tiempo gracias a esta interacción. Pero este tipo de simplificaciones terminan descendiendo al resto de la organización de manera difusa por lo cual es preferible, según la opinión del autor, definir la Visión de manera general, pero, en la Misión, ser un poco más extenso en cuanto a los diferentes enfoques citados.

La propuesta de, Valores, será siempre compleja excepto cuando se trata de uno mismo. En esto no hay enfoques posibles y, si bien muchos de estos son universales, tal como mencioné más arriba, generalmente los imponen los socios fundadores. Los valores deben representar el espíritu de quienes ejercen el liderazgo. Encuestas y entrevistas indicaron un bajo nivel de interés en incluir la Transparencia como un valor, a pesar de que éste está en las bases empresariales de uno de los socios, RED España, pero de considerar que es un valor imprescindible si se desea ganar la confianza de los actores del entorno muy especialmente cliente y proveedores.

5.2.1.2. Visión:

- Ser una empresa eficiente, sostenible y líder del servicio de transmisión eléctrica en Chile.

5.2.1.3. Valores:

- Pasión por la eficiencia y la excelencia.
- Respeto a los colaboradores.
- Responsabilidad social.
- Transparencia y honestidad en las relaciones.

- Ética en nuestros compromisos.
- Cuidamos la vida en todas sus formas.

5.2.1.4. Misión:

Para mejor comprensión de los enfoques será presentado mediante una tabla.

General.	Agregar valor a todos los grupos de interés.
Accionistas.	Ampliar la base de negocio y maximizar beneficios.
Clientes.	Estar cerca de nuestros clientes, enfocados en sus necesidades.
	Mantener alto nuestro prestigio.
Procesos y servicios.	Garantizar la disponibilidad y la confiabilidad del servicio.
	Ser eficientes y excelentes en nuestros procesos.
HSE, comunidades y otros interesados.	Afirmar nuestro compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial y con la Sostenibilidad.
Colaboradores y ambiente interno.	Asegurar una cultura de innovación y mejora continua.
	Mantener un buen ambiente laboral dentro del cual los colaboradores se sientan reconocidos e integrados y puedan capacitarse según su área y posibilidades.

5.2.1.5. Políticas.

En las encuestas y entrevistas se solicitó que se valorara la importancia de distintas políticas. Esto a fin de tener algún grado de orientación referido a la madurez de la organización. Resultado de esto, políticas, como por ejemplo la de adquisiciones, obtuvieron un porcentaje de importancia muy inferior que otras. La realidad nos dice que empresas que no tienen políticas de adquisiciones o que éstas no son bien formuladas tienen muy bajo desempeño. Por lo anterior la propuesta de políticas incluye todas las que se propusieron a las unidades de análisis e incluye las sugeridas por algunos de ellas sin que el siguiente listado sea limitativo.

- ✓ Política de Gestión Integral.
- ✓ Política de Seguridad y Salud ocupacional.
- ✓ Política de Calidad.
- ✓ Política de Medio ambiente.
- ✓ Política Económico-Financiera.
- ✓ Política de Recursos humanos y Gestión de Talento.
- ✓ Política de Adquisiciones.
- ✓ Política de Comunicaciones.
- ✓ Política de Gestión de crisis.

- ✓ Política de Interesados.
- ✓ Política de Riesgos.
- ✓ Política de I+D+i. y Mejora Continua.
- ✓ Política de Operación y Mantenimiento.

5.2.2. Análisis Externo.

5.2.2.1. Análisis del Entorno General.

Las observaciones sobre el entorno han sido enunciadas en los primeros capítulos, especialmente en el capítulo II. El lector, si ya pasó por los anteriores, podrá observar que una parte importante de este análisis es prácticamente una repetición por lo que puede saltar estas primeras consideraciones e ir directamente a los aspectos de cada entorno y a las tablas.

Resumidamente, para los próximos cinco años, hay optimismo. Chile tiene un fuerte liderazgo político pues priman algunas políticas de Estado por sobre las orientaciones partidarias. Eso le da seguridad política, social y económica al inversor. Es uno de los dos países (junto a Uruguay) que se encuentran muy por encima de la media latinoamericana en cuanto a seguridad para inversor, transparencia y bajísima corrupción comparativa. Creo, al igual que Carlos Arias (unidad de análisis número tres) que el ciclo económico de los commodities traerá en los próximos cinco años una suba del precio del cobre que repercutirá fuertemente en esta economía y en el posible desarrollo de TEN. El entorno tecnológico, en coincidencia con otros entrevistados, está ligado al reconocimiento por parte del estado de las mejoras posibles. Todo desarrollo de nueva tecnología requerirá inversiones que deberán ser recompensadas. A mejor servicio debería corresponder mejor rentabilidad. Pero agrego al caso que podrían desarrollarse nuevas tecnologías que abaraten los costos actuales y que es a éstas a donde debe apuntar TEN sin mediar con el Estado. Estamos en una era en que el desarrollo tecnológico marca los pasos de la dirección del mercado y TEN no debe quedarse atrás.

5.2.2.1.1.- Entorno político.

El clima político emite una imagen país positiva.

No se puede inferir que se avecinen tiempos de inestabilidad, revueltas sociales, presiones de sectores poderosos que modifiquen la situación bruscamente. La relación entre el gobierno y la oposición se mantiene, desde el retorno a la democracia, en un clima de respeto y concordancia. Hay sí grupos extremadamente minoritarios que han iniciado infiltración en diversas manifestaciones y han producido eventos catastróficos con objeto de provocar el caos. En una de estas situaciones provocaron la muerte de un guardia civil y, en otra, intentando enardecer los ánimos de los creyentes ingresaron a una iglesia del centro de la Capital, retiraron el Cristo y lo destruyeron frente a las cámaras. Mas la fortaleza del país y sus Instituciones se mostraron sólidas y no hubo ningún desequilibrio en la respuesta.

Lo que sí no es positivo es que el hombre medio de este país se muestra poco creyente en la dirigencia política. Esto podría acarrear otro tipo de inestabilidad en el futuro.

En lo relativo a la confianza en las instituciones, en general ella existe en la población. Hay claridad en que las instituciones funcionan y por lo tanto no se perciben vacíos o acefalías en la aplicación de las respectivas normas. El Congreso Nacional no es digno de toda confianza de la población más no se duda la probidad si no que se resume a poner en duda sobre posibles arreglos políticos. De igual forma, la percepción del Poder Judicial ha ido mejorando tanto por su comportamiento en investigaciones y litigios considerados importantes (casos de corrupción) como por la confianza que se tiene en su proceso de modernización. A su vez, incide en esta evaluación positiva la modernización de la burocracia del Estado, que distando mucho aún de caracterizarse por la eficiencia, evidencia notorios avances.

La vigencia del Estado de Derecho en el país es claramente percibida. La ley está por encima de gobernantes y gobernados. Hay autonomía del Poder Judicial. El país no es escenario de conflictos entre instituciones y en todo caso hay mecanismos para su resolución.

Un punto crucial a tener en cuenta es la figura de la actual presidente Michelle Bachelet. La presidente pasa por un nivel de aceptación de su gestión muy bajo, uno de los menores históricos. Apenas cercano al 20 %. Esto podría traer cambios políticos a futuro. En el momento de redactar el presente acápite son muchas las figuras políticas que se están moviendo, tanto en los partidos que apoyan la Concertación como en la oposición, a fin de perfilarse como figuras en su reemplazo.

Geography and demographics

- Chile is bordered by Peru and Bolivia to the North, Argentina to the East and the Pacific Ocean to the West. It has a surface of 756,950 km²
- The country is divided into 15 regions. The capital is Santiago, located in the Metropolitan Region, and with a population of 6.9 m or 40% of the country's 17.1 m citizens. The two other largest regions are Region V (Valparaíso) and VII (Maule), which contain 10% and 12% of the total population, respectively
- Today the country has a labor force of 8.1 m people, of whom 94% are employed. Out of this total, 63% work in the services sector
- Human capital is one of Chile's main comparative advantages compared to other developing countries, drawing attention to the high standards achieved by the country's universities and, particularly, its business and engineering schools

Recent history and political structure

- Following a peaceful transition to democracy in 1990, successive Chilean governments have managed to forge a broad consensus on the open and liberal economic model inherited from the Pinochet dictatorship, while strengthening democratic institutions
- Chile is a democratic republic made up of 3 independent state powers: legislative, judicial, and executive. Chile has been distinguished from its neighbors over the past 2 decades for its strong rule of law and orderly civil service
- The current President of Chile, Michelle Bachelet, was invested on March 11th, 2014. The presidential term in Chile is for four years, and the Chilean Constitution doesn't allow consecutive reelection
- Chile's open and competitive business environment is the result of a policy-driven strategy that has focused on building sound macroeconomic fundamentals and strong institutions, promoting competition and international integration



Figura 5.4.A. Entorno político general.
(Engie, 2.017).

5.2.2.1.2 Entorno económico.

Chile sigue siendo una de las economías más competitivas de América Latina, con una fuerte estructura institucional, los bajos niveles de corrupción y un gobierno eficiente.

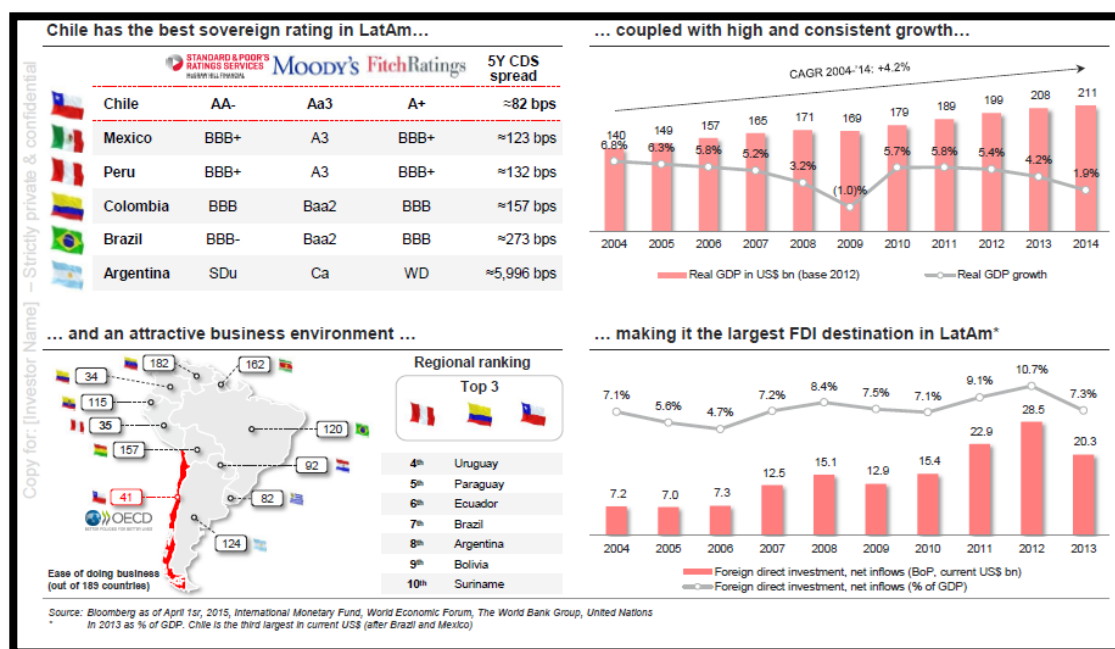


Figura 5.4.B. Calificaciones de Chile en el mundo económico. Fuente: Bloomberg a partir de abril 1SR, 2015. (E-cl, 2.015).

La minería es el sector económico más grande de Chile; el país es el primer productor de cobre a nivel mundial con un tercio de los depósitos del mundo que ha desempeñado un papel importante en su éxito económico.

Con la apertura de los mercados americanos y europeos Chile ha aumentado las exportaciones de productos forestales, frutas, verduras y pescado.

Chile es el segundo mayor productor mundial de salmón, uno de los productores de vino más reconocidos y es el hogar de los líderes en la industria forestal como CMPC y Arauco.

Además de las exportaciones cuenta con variados destinos tales como estaciones de esquí, playas, el desierto de Atacama y la Patagonia que son vistos como oportunidades para el desarrollo del turismo internacional.

El crecimiento económico ha ido acompañado de una baja inflación, una fuerte caída en la deuda pública, las cuentas externas estables y fuertes reservas.

Razones para invertir en Chile: ¿Por qué invertir en Chile?

- Economía dinámica. Altamente competitivo. A nivel mundial integrado. Fortaleza institucional y financiero y de bajo riesgo país. Nivel impositivo aceptable.

- El PIB tasa real compuesta anual de + 5,0% entre 1990 y 2014, uno de los más altos en Latinoamérica.

- Ambiente general. Gran ambiente de negocios y la libertad económica. Excepcional calidad de vida. Recursos humanos altamente calificados y competitivos. Cuenta con infraestructura de transporte y conectividad moderna para integrarse al mundo.

- Transparencia (bajo índice de pagos irregulares y sobornos): 21 de un total de 144 países y 1 en Latinoamérica.

- El Índice Global de Competitividad 2013-2014 ranking: 33th de 144 países y 1 en Latinoamérica.

- Ambiente de Negocios: 34 de los 189 países y 1 en Latinoamérica.

- Libertad Económica: 7º de 178 países y 1 en Latinoamérica.

- 22 acuerdos comerciales con 59 países en el mundo.

- En 2010, Chile se convirtió en el primer miembro de la OCDE en América del Sur (siendo el único hasta hoy).

- Informe sobre el Desarrollo Humano: 41º de los 187 países y 1 en Latinoamérica.

- Menor riesgo país en Latinoamérica, como resultado de la estabilidad económica, la disciplina monetaria y un fuerte ambiente político y fiscal.

- Índice Global Talent: 26th de 60 países y 1 en Latinoamérica.

- Tasa de impuesto sobre sociedades a partir de 2017 en adelante entre 25/27%.

- Los acuerdos bilaterales para evitar la doble imposición se encuentran activos con 22 países.

- Telecomunicaciones de última generación, red digital y la logística que facilitan los negocios.

- Los inversores han aprovechado más de US \$ 10 millones a través de concesiones de carreteras, aeropuertos, cárceles, hospitales, puertos y otras obras civiles.

El P.B.I. real y el estimado muestran una economía en constante crecimiento.

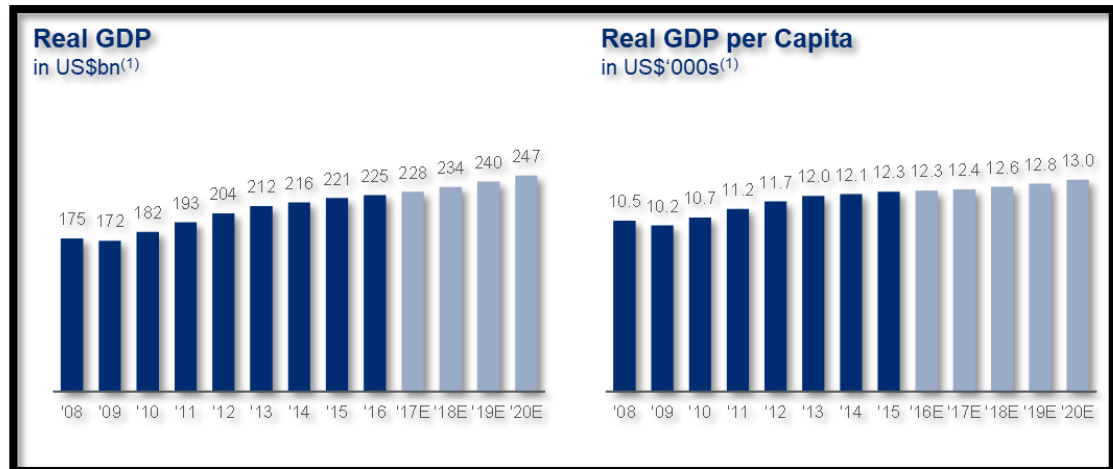


Figura 5.4.C. Evolución del P.B.I. Real per cápita.
(Engie, 2.017).

Estabilidad en los precios.

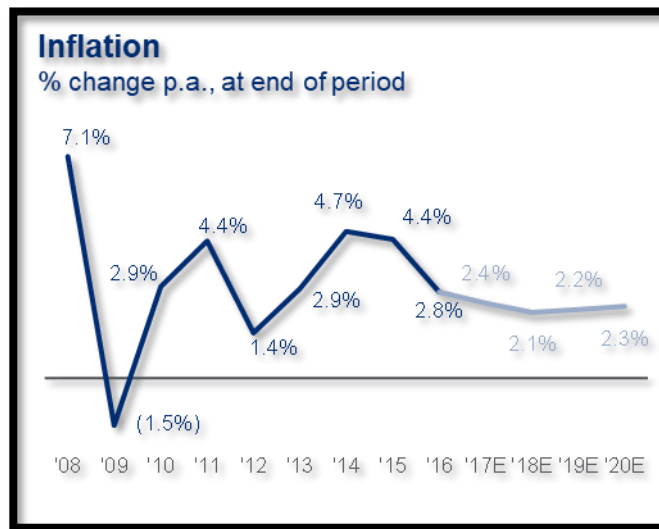


Figura 5.4.D. IPC.
(Engie, 2.017).

Bajo nivel de desempleo.

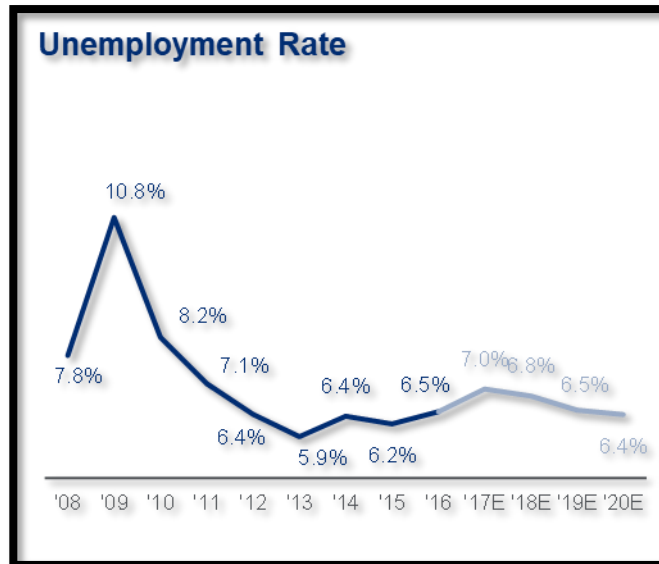


Figura 5.4.E. índice de desempleo.
(Engie, 2.017).

País confiable:

- Respeto de los valores democráticos.
- Bajo nivel de corrupción.
- Los servicios de policía más confiable en Latinoamérica.
- Alta independencia judicial.
- Alta confianza en el sistema político.
- Fuertes garantías para contratos de inversión.
- La protección de los derechos de autor, marcas comerciales y patentes está legislada específicamente.

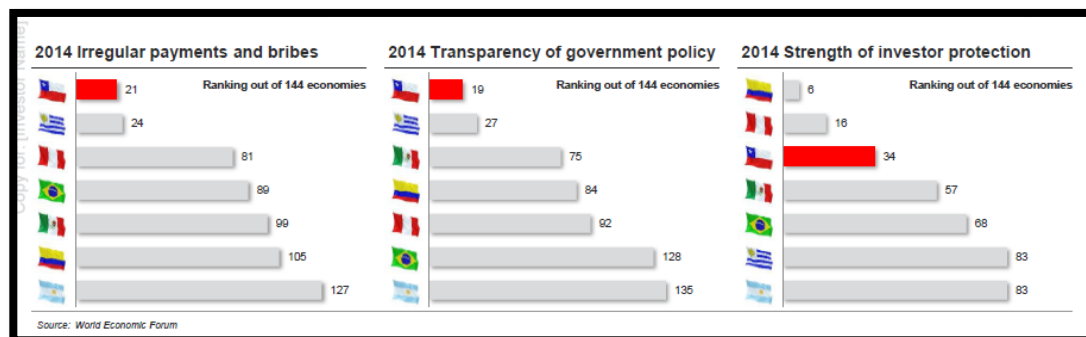


Figura 5.4.F. Pagos irregulares. Transparencia. Protección de inversores.
Fuente Word Economic Forum.
(Engie, 2.017)

Chile sigue siendo un país de confianza para los inversores tal como se ha justificado en lo expresado en la primera parte del presente acápite más la situación coyuntural del 2.016 no es tan buena como se esperaba. La razón principal es la baja del precio del cobre.

A continuación, en la figura 5.4.G., se expone una nota de la prensa, específicamente, diario La Tercera de junio 2.016 que muestra el descenso de la actividad, actual y futura, del área económica.

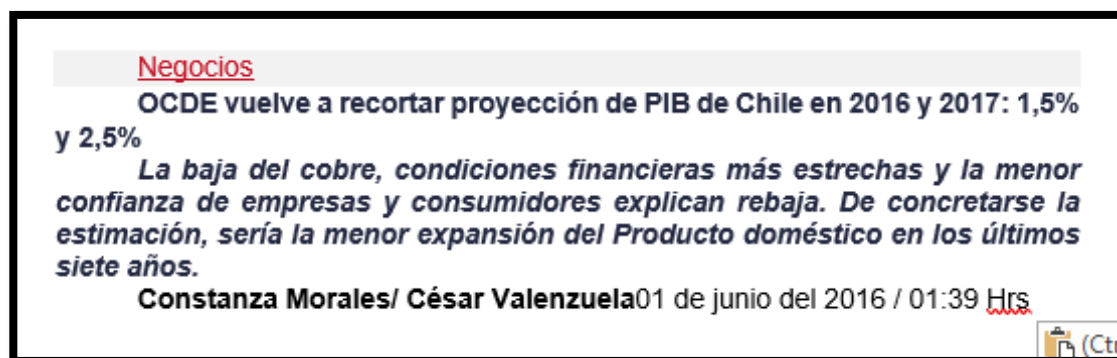


Figura 5.4.G. Situación actual y futura de la economía de Chile a corto plazo. (La Tercera, 2.016).

Se puede resumir que si bien Chile es un país sólido y para los expertos lo seguirá siendo a largo plazo aunque la situación provocada por la baja del cobre hace pensar en un período de desaceleración económica. La pregunta a responder es ¿En qué medida esto podría afectar a TEN?

Para responder la pregunta anterior hay que separar dos aspectos. El primero es el negocio actual, la LAT Troncal Mejillones – Cardones en 500 KV. Éste es un negocio que en su mayor parte estaría asegurado ya que el canon anual que pagará el Estado por el peaje ya ha sido establecido no depende directamente de la demanda. Sin embargo, una parte de los cobros futuros serán por Operación y Mantenimiento y podrían afectarse en el caso que la situación económica continúe deprimiéndose. Pero el aspecto que sí podría repercutir en gran medida una depresión sería en la expansión del negocio. Si la inversión en minería continúa disminuyendo caerá la demanda de energía de manera general en el país y no será posible la expansión. Dentro de TEN, se puso en evidencia durante las encuestas y entrevistas, que a pesar de la solidez económica del país respecto a símiles latinoamericanos hay cierta cautela. Hay expectación en el ciclo de los commodities pues en caso de haber recuperación pronta de estos podría mejorar la economía pero, al mismo tiempo, la tendencia general mundial a la recesión, la propensión del gobierno a bajar la rentabilidad de los negocios con el estado y políticas tributarias hacen decaer el optimismo. Esta variable y la

política son las que se indican como dignas de ser seguidas con celo pues podrían cambiar las condiciones del negocio.

5.2.2.1.3 Entorno Social.

Para comprender el entorno social, el cual el autor considera gravitante para el presente trabajo a diferencia de sus colegas, se debe comenzar por la Agenda 2.030 del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y que rige a partir desde el primer día del 2.016. Su resolución indica lo siguiente:

“Estamos resueltos a poner fin a la pobreza y el hambre en todo el mundo de aquí a 2.030, a combatir las desigualdades dentro de los países y entre ellos, a construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas, a proteger los derechos humanos y promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y a garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales”, señalaron los Estados en la resolución.”

La primera parte de la declaración nos dice que los países miembros se han comprometido a asignar medios y recursos para eliminar la pobreza y el hambre del mundo en tan sólo quince años. Se pueden decir dos cosas. La primera es que parece difícil de alcanzar esa meta en tan poco tiempo, tanto que según algunos académicos esta declaración pertenecería al campo de la ficción. La segunda es que se ha iniciado un camino que revolucionará la situación social de la humanidad de manera global. Y lo anterior repercutirá indudablemente de manera fuerte en los próximos años. La Resolución es más extensa, los objetivos son diecisiete, pero aquí sólo nos enfocaremos a lo atinente a la situación social. No es importante saber aquí cuánto tiempo llevará a la humanidad alcanzar la meta. Lo que importa es que en el 2.016 se inició el proceso en una dirección clara y que, aunque quince años es muy poco tiempo, esta búsqueda significará un notorio punto de inflexión. Un cambio inexorable en la humanidad a pesar de los intentos de algunos que dominan las armas nucleares y buscan la división.

Vayamos ahora específicamente a Chile. En este país la desigualdad social es un serio problema. Según datos recabados de campamentos de Un Techo para Chile, aún existen seiscientos cuarenta y siete campamentos a lo largo del país, que se concentran en las regiones de Valparaíso y del Bío Bío, lo que correspondería a veintinueve mil seiscientas cuarenta y unas familias viviendo en situación de pobreza.

En este contexto, Antonio Molpeceres, Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en Chile y Representante Residente del PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), mencionó que “los países que más han progresado suelen ser los menos desiguales”.

Ese último párrafo está en conexión directa con la nueva manera de pensar de las empresas y del mundo y que nos podrá llevar a asignar una importante repercusión del aspecto social en las estrategias empresariales. Podríamos razonar de la siguiente

manera: Empecemos siguiendo a Molpeceres. Los países con menor desigualdad social son los que más progresan. Segundo, en un país que progresa las empresas logran desarrollarse, expandirse y alcanzar los beneficios esperados. Así llegaríamos a concluir que en el nuevo milenio las posibilidades de las empresas, especialmente las globalizadas, están ligadas directamente a la igualdad social en todos los países del planeta. Desde el punto de vista de TEN esto es muy fácil de ejemplificar de manera sencilla para mejor comprensión. El negocio básico de la empresa es la Transmisión de energía eléctrica. Tanto el volumen (Km de líneas) como los precios que se pueden cobrar por los servicios están en relación a la demanda de energía. Y la demanda de energía está en sí mismo relacionada con el desarrollo del país. Un país con un alto nivel de pobreza tiene un alto porcentaje de la población que no consume, otro que consume poco y otro que sí tiene un alto consumo pero no paga. Y por otro lado se debe tener claro que no por tener mucho capital gasta, el adinerado, mucha más energía en su casa. Si las fábricas son grandes consumidores de electricidad estas precisan de mayor número de compradores de sus productos (demanda) para aumentar la producción y, por ende, consumo eléctrico. La igualdad social aumenta el desarrollo y sería factor coadyuvante y de manera directa con el crecimiento de TEN.

Retornando a la situación local se puede decir que hay personas que trabajan y están en estado de pobreza. La desigualdad es la distancia, en una sociedad, entre las familias más pobres y las más ricas. Entonces, pueden existir sociedades con menos pobres pero que son más desiguales, como es el caso de Chile. Según expertos, durante los años noventa y dos mil, la política social en Chile se abocó a disminuir la pobreza, pero esto no significó reducir la desigualdad. Dicho fenómeno ha sido la gran lección negativa para el país, porque han invertido en superar la pobreza, sin atacar la desigualdad. Sí, es digno de destacar, que considerando la pobreza crítica la cual, en términos de las Naciones Unidas consiste en personas con un ingreso inferior a un dólar diario, el cual tiene un valor diferente en cada país dependiendo de la situación económica, podría decirse que sí se ha alcanzado un alto nivel de erradicación de la misma. Aunque esto no colabore con el desarrollo.

En resumen, considerando que es irreversible el rumbo global de erradicación de la pobreza y disminución de la desigualdad social tanto porque los países miembros de las Naciones Unidas se han comprometido a ello como porque las grandes multinacionales apoyarán la iniciativa pues repercutirá favorablemente en sus intereses, y que Chile es un país sólido económicamente como para progresar más rápido que otros países latinoamericanos en estos aspectos, y considerando sólo el aspecto social, se ve como prometedoras las posibilidades de crecimiento e inversión de la empresa, mas, a un plazo más largo que el alcance de este plan pues, para los próximos cinco años no se avizoran grandes cambios.

5.2.2.1.4.- Entorno tecnológico:

No cabe duda de que estamos viviendo una de las etapas más apasionantes de la historia de la humanidad desde la llegada de la era de las tecnologías de información y comunicación. Estamos siendo testigos de cómo se transforma el mundo que nos rodea, de cómo se vive y se trabaja. Tan sólo no ser consciente de esto puede llevar a una gran empresa líder al fracaso en muy poco tiempo. Hoy, los sistemas son altamente cambiantes, dinámicos, los conceptos de éxito de ayer caducan en días. Este mismo trabajo, un plan estratégico a cinco años, ya es rebatido por varios autores del ámbito académico que sostienen que no se pueden hacer planes a plazos tan extensos pues las condiciones del entorno duran mucho menos que eso.

En las encuestas y entrevistas, aparentemente, no hay un alto grado de madurez organizacional referido a este aspecto. Se aprecia cierta debilidad general de conceptos y que no se posee un lenguaje común sobre la tecnología y su importancia.

A pesar de la aparente divergencia derivada de puntos de enfoque distintos, las opiniones son, en general, coincidentes en varios aspectos. Se cuenta con tecnología de punta. A pesar de esto, la unidad dos nos hace notar que se podría mejorarse con la incorporación de algunas tecnologías necesarias para servicios más elaborados de los propuestos inicialmente. Y en varios casos se considera que todos estos desarrollos serían posibles si el estado compensara económicamente las inversiones en nuevas tecnologías. El investigador hace notar que es necesario abordar por cuenta propia (TEN) la posibilidad de tecnologías que redunden en mejoras de costos o que a igualdad de costos entreguen ventaja competitiva. Y para aquellas tecnologías que requieran el reconocimiento económico del cliente, estudiar la estrategia de cómo conseguirlo.

5.2.2.1.5.- Aspectos particulares del entorno político.

a.- Estabilidad política: Chile es un país estable y pronostican cambios drásticos en los próximos cinco años.

b.- Regulaciones: Estamos en un mercado regulado con el estado. Si bien el marco regulatorio es medianamente estable, “El riesgo regulatorio es alto en cualquier activo con gran aporte de capital y bajo OPEX. Las autoridades, por presión social, en general tienden a disminuir la rentabilidad de empresas como la nuestra. En sólo los 2 últimos años y sin siquiera haber entrado en operaciones, ya cambió la ley de transmisión y en ella se baja el % de rentabilidad y además se está evaluando cambiar el criterio de depreciación, lo que tendrá también impacto negativo.”, nos dice el gerente general de TEN. Hay cierto riesgo de que se atente con la rentabilidad del negocio de transmisión por razones políticas.

c.- Política fiscal: Relacionado con lo anterior. Las presiones sociales, déficit, caídas del P.B.I., podrían provocar un cambio en la política fiscal y ejercer mayor presión sobre el sector. Riesgo en Chile y para los próximos cinco años: bajo.

d.- Política energética: Energía 2.050, resumida en el capítulo IV, la cual tiende a convertirse en política de estado, es un emprendimiento sólido de Chile por mantener reglas claras de juego por muchos años. La misma política ya tiene en cuenta revisiones periódicas pero el sólo hecho de establecer una política a largo plazo y que ésta se plantee tan inclusiva que se hable de política de estado representa una gran oportunidad para el sector.

e.- Otras políticas (normas, homologaciones, patentes, etc.): No parecen representar ni oportunidad ni amenazas por modificaciones futuras.

f.- Mercosur: La integración del Mercosur sigue a un paso extremadamente lento en todos los países. Chile, de todos modos, ha optado por una integración no geográfica a través de los numerosos tratados de libre comercio y su ingreso a la OCDE. Sin desmedro, ha ido ingresando lentamente en el Mercosur pero mantiene aún una situación política ancestral con dos de sus vecinos, Perú y Bolivia, desde la guerra del 79, que no le permiten una integración desde el punto de vista político. A pesar de todo esto, el peso de la necesidad de robustecer los sistemas interconectados tanto de Chile como de Perú, parecen tener más fuerzas que las arcaicas divisiones que los han enemistado y se empieza a ver como una realidad palpable la interconexión con Perú (octubre 2.017). Respecto a la voluntad de integración con Bolivia.

Entorno político.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.					Baja		
Estabilidad política.					Baja		
Regulaciones.			Baja				
Política fiscal.			Baja				
Política energética.						Media	
Otras políticas.				N/A			
Mercosur.						Media	

Tabla 5.1. Entorno político. Oportunidades y amenazas.
Elaboración propia.

5.2.2.1.6. Aspectos particulares del entorno económico:

a.- Estabilidad económica: Chile es un país estable y las tendencias dicen que lo seguirá siendo en el período.

b.- Dólar: No influye en el negocio actual de TEN. Se debe monitorear para futuros emprendimientos.

c.- Tasa de inflación: No influye en el negocio actual de TEN. Se debe monitorear para futuros emprendimientos.

d.- Precio del cobre: Este es un indicador clave para la economía actual de Chile, muy dependiente de sus exportaciones de cobre. Lo es también para cualquier

nuevo proyecto de expansión en el que quiera ingresar TEN. La suba afecta positivamente y la baja negativamente.

e.- P.B.I.: Indicador general de la economía de un país tiene relación directa con futuros emprendimientos.

f.- Tasa de interés: La suba aumentaría los costos de endeudamiento retrayendo las posibilidades de nuevos proyectos y, para la actual TEN, podría aumentar los costos de operación y mantenimiento.

Entorno económico.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.							
Estabilidad económica.					Baja		
Dólar.			Baja	N/A	Baja		
Tasa de inflación.			Baja	N/A	Baja		
Precio del cobre.			Baja	N/A	Baja	Media	
P.B.I.					Baja		
Tasa de interés.			Baja	N/A			

Tabla 5.2. Entorno económico. Oportunidades y amenazas.

Elaboración propia.

5.2.2.1.7.- Aspectos particulares del entorno social:

a.- Estabilidad social: Favorable.

b.- Amenazas de huelgas: No se ven huelgas generales y prolongadas en el futuro próximo.

c.- Inmigraciones: El país, debido a su crecimiento económico destacado respecto a sus vecinos y estabilidad, está recibiendo una gran cantidad de inmigrantes en los últimos tiempos. Especialmente la región de Antofagasta, alojamiento logístico de TEN, tiene una gran inmigración extranjera. Esto produce cierto control de los valores de la mano de obra y también fricciones sociales. Pero referido a TEN no sólo que no le ha producido un impacto negativo si no que le ha permitido contratar profesionales altamente capacitados llegados de otros países.

e.- Pobreza extrema: Como ya se dijo esto no modifica sustancialmente las condiciones del entorno de la empresa.

f.- Brecha social: Esto es un punto relevante para el futuro pero no tendrá impacto importante en los próximos cinco años.

Entorno social.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja		Baja	Media	Alta
General.				N/A	Baja		
Estabilidad social.					Baja		
Huelgas.				N/A			
Inmigraciones.					Baja		
Pobreza extrema.				N/A			
Brecha social.				N/A	Baja		

Tabla 5.3. Entorno social. Oportunidades y amenazas.
Elaboración propia.

5.2.2.1.8. Aspectos del entorno tecnológico:

- a.- Tecnología instalada: De punta.
- b.- Apoyo estatal para nuevos desarrollos: Por ahora no se aprecia pero es posible buscarlo.
- c.- Tecnologías para actividades: En el tiempo actual todos los días aparecen nuevas tecnologías que permiten reducir costos o mejorar servicios con nuevas tecnologías.

Entorno tecnológico.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja		Baja	Media	Alta
General.						Media	Alta
Tecnología instalada.						Media	
Apoyo estatal para nuevos desarrollos.					Baja		
Tecnologías para actividades.							Alta

Tabla 5.4. Entorno tecnológico. Oportunidades y amenazas.
Elaboración propia.

5.2.2.1.9. Conclusiones del entorno general: El entorno general se ve propicio para el futuro de TEN. Hay algunas oportunidades y pocas amenazas claras.

a) Amenazas:

- ✓ Cierta riesgo a que el ente regulador tienda a bajar la rentabilidad del sector por presiones políticas.
- ✓ Similar al anterior, riesgo de que el estado aumente la presión fiscal sobre el sector por presiones políticas.
- ✓ Riesgo en que baje aún más el precio de la onza de cobre.

b) Oportunidades:

- ✓ La política energética podría dar un marco de seguridad al sector para inversiones a largo plazo.
- ✓ Las interconexiones con los países vecinos pueden presentar varias oportunidades de negocio.
- ✓ El precio del cobre puede ingresar en otro ciclo de crecimiento provocando desarrollo económico y, con ello, nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ El medio ofrece nuevas tecnologías que pueden permitir reducción de costos o mejoras del servicio a igual costo.

c) Amenazas y oportunidades en escenarios futuros que deben monitorearse:

- ✓ Indicadores de la economía en general.
- ✓ Precio del cobre de manera especial.
- ✓ Posibles cambios de regulación del sector.
- ✓ Posibles cambios fiscales.
- ✓ Innovaciones tecnológicas.
- ✓ Información. Sobre esto hablaré más adelante al tratar el tema de capacidades de la empresa pero aquí queda asentado, como de extrema importancia, obtener la mejor y más fehaciente información de la mayor cantidad de áreas y de fuentes posibles.

Entorno político.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.					Baja		
Estabilidad política.					Baja		
Regulaciones.			Baja				
Política fiscal.			Baja				
Política energética.						Media	
Otras políticas.				N/A			
Mercosur.						Media	
Entorno económico.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.							
Estabilidad económica.					Baja		
Dólar.			Baja	N/A	Baja		
Tasa de inflación.			Baja	N/A	Baja		
Precio del cobre.			Baja	N/A	Baja	Media	
P.B.I.					Baja		
Tasa de interés.			Baja	N/A			
Entorno social.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.				N/A	Baja		
Estabilidad social.					Baja		
Huelgas.				N/A			
Inmigraciones.					Baja		
Pobreza extrema.				N/A			
Brecha social.				N/A	Baja		
Entorno tecnológico.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.						Media	Alta
Tecnología instalada.						Media	
Apoyo estatal para nuevos desarrollos.					Baja		
Tecnologías para actividades.							Alta

Tabla 5.5. Resumen de análisis del entorno.
Elaboración propia.

5.2.2.2. Análisis del sector.

Una pregunta que se impone es sobre si el sector es rentable. Históricamente es un rector con una buena rentabilidad. El sector eléctrico ha sido siempre dependiente del P.B.I., quiero decir con esto que es un servicio esencial, y sus oscilaciones en cuanto a rentabilidad van de muy rentable a poco rentable pero tiene un piso impuesto por su necesidad. Los servicios y productos esenciales generalmente son poco rentables en algunos períodos de exceso de producción pero éste requiere de cierta tecnología y niveles de inversión que no es tan sencillo ingresar en esos períodos. Chile se mantiene desde hace ya varios años un crecimiento anual permanente que mantiene los niveles de rentabilidad aceptables dentro del sector.

Otra pregunta es si TEN pertenece a un segmento rentable. El subsector de generación, que siempre gozara de altos niveles de rentabilidad, está viendo descender sus utilidades debido al cambio de la matriz energética mediante el ingreso de energías no convencionales, las que necesitan menor inversión y suelen provenir de empresas con menor aversión al riesgo. Mas los negocios de Transmisión y

Distribución se mantienen en alza. En lo puntual, en los días que redacto estas líneas, el CEN está anunciando para el 2018 una fuerte expansión en líneas de transmisión mediante licitaciones de líneas en 500 KV, 220 KV y otras menores por un total superior a los dos mil millones de dólares.

Es definitivamente importante definir claramente el sector de TEN pues, la verdad, es que la definición del sector depende de lo que hace la empresa, de lo que quiere hacer y del nivel de estudio que se requiera según la oportunidad. Por lo anterior queda definido desde este momento que el sector de TEN es la ejecución de proyectos, adquisición, operación y mantenimiento de líneas aéreas de alta tensión y considera posible brindar servicios adicionales como fibra óptica y otros innovadores.

5.2.2.2.1. Las cinco fuerzas de Porter.

La idea clave de esta herramienta es que las cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

Las denominadas cinco fuerzas de Porter (Michael Porter, académico de Harvard que desarrollara estudios profundos y reconocidos de estas fuerzas) son las siguientes: Rivalidad entre competidores, Posibilidad de nuevos ingresos al sector, Poder de negociación de proveedores, Poder de negociación de clientes y Posibilidad de ingresos de productos sustitutos. Veamos cada uno de ellos según focos de análisis.

5.2.2.2.1.1. Rivalidad entre competidores: Hubo una tendencia general de las encuestas y entrevistas a indicar que el ambiente con los competidores era armonioso habiendo sólo pocos casos que avizoraban posibles guerras de precios. El autor de este trabajo coincide tanto con el optimismo como con la cautela pero para apreciar la situación mejor es desmenuzar este aspecto en sus partes.

a.- Número de competidores: El número de competidores actuales es aceptable. No son muchas las empresas dedicadas a la transmisión eléctrica. Esto ha permitido a algunas la búsqueda de la economía de escala y también el fuerte ingreso al sector de Engie y el de RED España, precisamente, con TEN. Si bien hay excepciones, tal como el caso de la línea Changos – Kapatur, mencionado en las entrevistas, donde un transportista presentó un precio muy bajo, no se aprecia que el número de competidores atente con la rentabilidad del sector.

b.- Equilibrio de competidores: Esto representa un riesgo. El tamaño de las empresas está equilibrado. Es decir, cuentan con capacidades económicas, financieras, técnicas, know how, etc. suficientes como para, según necesidades estratégicas, cotizar sus proyectos de expansión a precios muy bajos y superar a la competencia. No hay líderes claros que haga que unos se sometan a otros guardando cada uno una cuota fija del mercado. Ninguna empresa sabría bien cuál es su lugar.

c.- Crecimiento del sector: Los sectores maduros, o el peor caso, los que decrecen, pueden llevar a guerras intestinas pues no queda otro modo de crecer que

quitándole una parte al vecino. Pero como ya se ha expresado varias veces en esta obra, Chile está en crecimiento y la tendencia es a que éste continúe. Las dudas son siempre sobre el porcentaje de crecimiento y se puede hablar con propiedad de una contracción económica por las bajas en el crecimiento anual del P.B.I., pero, en realidad, siempre ha estado creciendo y se mantienen las perspectivas. Ahora, como el sector eléctrico está íntimamente ligado al P.B.I., está garantizado por un período superior al de este estudio, cinco años, que el crecimiento del sector no es una fuerza que conspire contra los beneficios posibles.

d.- Costos fijos: Recuerde el lector que estamos haciendo un análisis externo. No me refiero en este punto a la diferencia de costos fijos entre empresas, sino, a los costos fijos que requiere el sector para sus empresas. Sí, el sector requiere fuertes inversiones y costos fijos. Es un punto que ayuda a la hora de que haya pocas empresas en el sector, sin embargo, en cuanto a la rivalidad con los ya instalados, aumenta el riesgo de fuertes competencias pues es necesario amortizar los costos fijos. Y, lo anterior, lleva a mejorar las ventas. Ya podría aquí plantear alguna orientación de una estrategia basada en no invertir en activos más allá que los que garantice el negocio actual y buscar el aumento de ventas bajando la incidencia de los costos fijos en las ventas totales.

e.- Diferenciación del servicio: Este es un punto en el que me detendré un poco más de lo que sé que lo haría la mayoría. Referido a la rivalidad entre competidores el tema que importaría aquí es que, si no hay diferenciación, la competencia intentará bajar los precios a fin de mejorar su cuota de mercado. Como ejemplo de diferenciación podría citar a la Mercedes Benz que no teme que Mazda baje sus precios. Sus productos gozan de una diferenciación respecto a los productos de Mazda que hace que no se interfieran las políticas de precios de cada uno. Pero si los productos a vender son de igual calidad el único modo de aumentar la cuota del mercado es mediante una reducción de precios. En cierta forma el negocio de TEN, hoy, está establecido como un retorno de la inversión más una cuota por operación y mantenimiento. Ahora, si se tratara de nuevos proyectos de expansión de líneas y subestaciones, los estándares de licitaciones establecen el nivel de calidad de los productos por lo que es común encontrar opiniones sobre que no se puede hablar de diferenciación en cuanto al producto o servicio entregado al cliente por parte de una empresa como TEN. Sin desmedro de estas opiniones prefiero la postura de considerar que en el mercado regulado de la transmisión incluye también fuertes multas por índices de indisponibilidad del servicio superiores a los permitidos. Niveles de multas que pueden hacer negativo el negocio se manejan en este ambiente. El personal de mantenimiento sabe muy bien la importancia de lograr diferenciarse por calidad de servicio. Disponibilidad y confiabilidad del servicio es su enfoque. Si ahora vemos la parte del negocio de los proyectos posibles futuros, diferenciarse en la gestión de proyectos también reduce los riesgos, mejora la calidad, muy especialmente, la eficiencia y; por el mismo motivo, los costos. Y, por último, en ambos

casos, la operación y los proyectos, la diferenciación genera confianza en el cliente y, al tratarse de un servicio esencial regulado por el estado, la confianza ganada por diferenciación del servicio, genera reducción del número de competidores, reducción de riesgos que se traduce en reducción de costos; eliminación de multas y, por lo tanto, precios de venta mejorados. Ahora sí, hechas las aclaraciones pertinentes, puedo afirmar que sí hay diferenciación del servicio y que esto condiciona en buena medida la tendencia a la reducción de los precios de venta entre competidores.

f.- Costos de cambio: Aquí se analiza la posibilidad que el cliente nos reemplace por un competidor. Sí, los costos de cambio en este sector son altísimos. No es fácil para el cliente reemplazar a una empresa del medio. Es una ventaja del sector.

g.- Capacidad instalada: Aquí las capacidades instaladas son altas. Hay cierto peligro, al igual que con los costos fijos, de que reduzcan los precios para mantenerse en el mercado.

h.- Entendimiento entre competidores: A veces los competidores no sólo no se entienden si no que malinterpretan las acciones del otro. No es el caso. Las empresas del medio tienen un altísimo nivel de maduración organizacional y comprensión del mercado. En la recolección de datos se hizo visible la tendencia a mostrar el buen grado de comprensión y entendimiento que hay con la competencia.

i.- Intereses estratégicos: Quedó como punto relevante durante el capítulo IV que no sabemos, ni creemos que podamos saber, cual es y será la estrategia del competidor. Mas este punto está referido al peligro para el negocio que representan empresas que están en el sector por razones estratégicas pues podría no importarles trabajar a pérdidas. En el rubro hay empresas que no podrían hacerlo pero otras sí. No se considera una amenaza de gran envergadura pero sigue siendo una amenaza a futuro.

j.- Barreras de salida: Este es un sector de grandes inversiones para poder entrar y, también, para poder salir. Es cierto que Minera Centinela puso en venta sus líneas de Transmisión y que Transelec lo hizo con un fuerte paquete de sus acciones lo que permitió el ingreso de inversores chinos al negocio en Chile. Pero se debe entender que hoy, octubre 2.017, es un negocio muy rentable vender estos activos por que multiplican el EBITDA pero estas son situaciones coyunturales del mercado. Lo que aquí se analiza es la posibilidad que una empresa quiera salir del medio por estar en un mercado del cual obtiene baja rentabilidad o pérdidas y no pueda hacerlo. Por lo expuesto, si hubiera una fuerte baja del mercado, las empresas podrían entrar en una guerra de precios pues no encontrarían interesados en comprar sus acciones y deberían sostenerse aún si hubiesen ciertos grados de pérdidas. Pero no es el caso para el período de los próximos cinco años. No hay amenazas que justifiquen preocupación por este asunto.

Rivalidad entre competidores.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.			Baja				
Número de competidores.			Baja				
Equilibrio de competidores.		Media					
Crecimiento del sector.						Media	
Costos fijos.			Baja				
Diferenciación del servicio.						Media	
Costos de cambio.						Media	
Capacidad instalada.			Baja				
Entendimiento.					Baja		
Intereses estratégicos.			Baja				
Barreras de salida.					Baja		

Tabla 5.6. Rivalidad entre competidores. Oportunidades y amenazas del sector. Elaboración propia.

5.2.2.2.1.2. Amenazas de nuevos ingresos: Esto siempre es posible. El mercado está en crecimiento, se vuelve atractivo, sobre todo si consideramos que en otras zonas del planeta pueden estar disminuyendo los niveles de rentabilidad. Una de las respuestas de las entrevistas dice lo siguiente: “Por otro lado, muchas empresas europeas, dado el carácter limitante de la inversión en sus países de origen, están optando por la inversión en el extranjero, lo que motiva una alta competencia y una bajada de los precios que se ofertan para ganar un concurso, lo que redundaría en una menor rentabilidad de los proyectos adjudicados.” El mismo caso de RED España comprando el cincuenta por ciento de las acciones de TEN es un ejemplo por demás evidente. Las ofertas por ese cincuenta por ciento también incluyeron las de algunas empresas que no estaban en Chile y aún no lo han hecho pero ya mostraron su interés que no debería haber descendido. La amenaza es real, sin embargo, se entiende que los arribos serán espaciados, con frecuencia baja no provocando grandes alteraciones al negocio. Veamos ahora sus partes.

a.- Economía de escala: Un nuevo competidor temería ingresar si hubiera en el medio economías de escala que le impidieran iniciar amortizando sus inversiones y cubrir sus costos fijos. Esta no parece ser una gran barrera. La única empresa en el medio con economía de escala es Transelec que aprovecha muy bien esta ventaja para sus costos de mantenimiento subcontratado. Pero, aparentemente, este mismo hecho lo ha convertido en una empresa poco ágil, con altos costos fijos y muy burocrática que compensarían reduciendo las ventajas obtenidas. Las demás empresas no parecerían tener una economía de escala que les dé alguna ventaja. Por lo anterior hay cierto riesgo de nuevos ingresos referido a este acápite.

b.- Curva de aprendizaje: Está sí es un punto muy importante que podría impedir nuevos ingresos. Para estar en el mercado eléctrico de Chile, y en casi todos los mercados eléctricos del mundo, es necesario un fuerte conocimiento técnico, una gran capacidad de inversión y un dominio del marco regulatorio. No menos importante lo es el conocimiento de las propensiones políticas del área. La política energética. Las proyecciones políticas, económicas, sociales; las relaciones. En las entrevistas se destaca este asunto: “Se requiere de una gran infraestructura, conocimiento regulatorio y del sector, aparte de la inversión necesaria.” Es sospecha del autor que RED España puso en la balanza antes de decidir la compra el Know How de Engie que ya estaba en TEN reduciendo así el costo de la curva de aprendizaje. Mas otras no tendrán tanta suerte. Verán aumentados sus costos y tendrán largos tiempos de retardo en el ingreso hasta vencer la parte más importante de la curva de aprendizaje,

c.- Diferenciación del servicio: En el punto anterior me expliqué sobre cómo se ha de considerar la diferenciación en este trabajo por lo que no redundaré. Respecto a nuevos ingresos, dado que la diferenciación es técnica, es posible que no sea un impedimento pues se puede trasladar desde su lugar de origen. De todos modos aquí haré notar al lector que siempre estoy pensando en nuevos ingresos en cuanto a empresas especializadas en el extranjero. Para empresas que quieran incursionar en el rubro sólo lo vería posible en períodos de crecimiento que difícilmente se logren alcanzar en el futuro.

d.- Necesidad de capital: Ya fue expresado que es necesaria una gran inversión. Pero para empresas de transmisión, como por ejemplo las europeas, esto no es una barrera.

e.- Costos de cambio: Aunque no es estrictamente académico tomaré este punto como costos de traslado de una empresa que trabaja en otra zona geográfica. Si, una empresa extranjera que quiera venir a Chile, tendrá que asumir costos por el traslado en instalaciones con que ya cuenta en su país de origen pero, también es cierto, que el impacto no será gravitante en el total de la inversión necesaria.

f.- Acceso a proveedores: Sin duda esto no representaría problemas para el ingreso de un nuevo competidor.

g.- Ubicaciones favorables: Este punto no es una barrera de entrada.

Prohibición gubernamental: No es ningún problema en Chile. Algunos países aún protegen ciertas regiones y, todavía los hay quienes no permiten el ingreso de competencia extranjera pero esto en Chile no es un problema. Aquí se favorecen las inversiones.

Nuevos ingresos.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.		Media					
Economía de escala.		Media					
Curva de aprendizaje.							Alta
Diferenciación del servicio.			Baja				
Necesidad de capital.						Media	
Costos de cambio.			Baja				
Acceso a proveedores.			Baja				
Ubicaciones favorables.			Baja				
Prohibición gubernamental.			Baja				

Tabla 5.7. Nuevos ingresos. Oportunidades y amenazas del sector.
Elaboración propia.

5.2.2.2.1.3. Poder de negociación de proveedores: Aquí se apunta a analizar la posibilidad de integración vertical y otros factores que pudieran bajar la rentabilidad. El caso de que los proveedores tuvieran el suficiente poder como para imponer condiciones de plazos, precios, formas de pago a tal punto de quedarse con la mayor cuota posible de utilidades dejando un margen exiguo a TEN. En primera instancia se ve imposible. Hay, hoy en el mundo globalizado, la posibilidad de recurrir a tantos proveedores que difícilmente puedan imponer condiciones leoninas. Es más, para reforzar lo dicho, me permito relatar algo que viví muy de cerca. Una empresa constructora internacional decidió, por razones estratégicas, apoderarse de casi todo el mercado brasilero de construcción líneas de alta tensión en un período determinado. No recuerdo números exactos pero, si se trataba de la construcción de 7.000 Km de líneas en dos años, esta empresa, ganó licitaciones por 6.000 Km. El resultado fue que impuso sus condiciones a los proveedores a nivel mundial y obtuvo precios notoriamente más bajos que los medios que había tenido por años la industria. Es decir que es más posible que este sector le imponga condiciones al de proveedores que el inverso. En el caso de mantenimiento, no de proyectos, la situación cambia un poco. Una vez que se ha realizado un proyecto y se cuenta con un proveedor único, la división de Operaciones, que realiza el mantenimiento, queda con la complicación de que los repuestos óptimos son los de un único proveedor, el que suministró los materiales originales del proyecto. Para solucionar esto debe hacerse de suficiente información técnica, planos, especificaciones, manuales, etc. para distribuir con tiempo a diferentes proveedores, y programar sus compras de repuestos con suficiente anticipación, para no tener inconvenientes. Pero veamos sus componentes.

a.- Concentración de empresas: No es que sean numerosas pero hay un número suficiente de proveedores de cada ítem, por ejemplo, de cables, de aisladores, de equipos, etc. que es muy poco probable que puedan realizar algún tipo de acuerdo para imponerse. Son proveedores internacionales. Si no se consigue el acero en

Brasil, se puede ir a China, a Corea. El cable puede ser venezolano, venir de Dubái o del otro lado del planeta. Lo que podría ocurrir, sí, son situaciones coyunturales en las cuales a nivel mundial podría aumentar la demanda y se produjeran condiciones desfavorables pues los proveedores más conocidos podrían tener toda su producción vendida. Pero esto es una posibilidad que siempre hay que tener en cuenta y no pertenece a este nivel análisis que va a la situación puntual de la concentración de proveedores.

b.- Proveedores de productos sustitutivos: Hay muy pocos casos. Los aisladores poliméricos pueden sustituir a los de vidrio. Según el tipo de línea postes metálicos pueden sustituir a las torres de acero. Sin embargo, aunque los productos puedan ser sustitutos, en realidad no lo son pues se han especializado en segmentos técnicos diferentes. Por ejemplo, los postes metálicos o también de hormigón son utilizados en zonas urbanas por ocupar menos espacio en la base. En definitiva, el mercado, hoy, tiene muy pocos productos sustitutos por lo que no ayuda al control de los precios de los proveedores pero sí, les ponen un límite. Por ejemplo, el precio de las torres de acero estará limitado por la posibilidad de reemplazadas por postes de algún tipo. Un ejemplo práctico ocurrió con los cables de cobre. Mucho tiempo atrás los cables de líneas eran de cobre hasta que la producción de cables de aleación de aluminio compitió con ellos para luego desplazarlos casi por completo en todas las tensiones. El lector debe imaginar aquí la posibilidad de que en algún momento aparezca en el mercado un tipo de cable que limite el de aluminio y sus aleaciones. Sólo para clarificar el punto pues esto no sucederá en los próximos cinco años seguramente.

c.- Proporción de las ventas/compras del sector: De manera general, por ser un sector específicamente técnico, los proveedores venden casi únicamente al sector. Esto les genera cierta dependencia y no pueden imponer precios.

d.- Rentabilidad del sector: Si el sector atravesara por una contracción los proveedores perderían capacidad de negociación. Éste no es el caso pues ya se ha visto que el mercado chileno está con cierto grado de crecimiento. Por lo expuesto los proveedores tienen cierta libertad de negociar sus precios, pero tampoco al punto de ser una amenaza.

e.- Diferenciación del producto: Aquí se considera necesario detenerse un poco. Hasta hoy, los suministros de líneas de alta tensión tenían muy pocas posibilidades de diferenciarse. Los cables, por ejemplo, tienen especificaciones técnicas estándares a nivel mundial con muy pocas diferencias entre zonas geográficas que hasta permiten adaptaciones. Caso de los aceros de las torres que pueden solicitarse de acuerdo a diferentes normas internacionales, las que no son iguales, pero tan similares que las ingenierías pueden calcular fácilmente, partiendo de unos o de otros, las torres. Mas se debe considerar que ya, desde hace años, hemos ingresado en una era donde las tecnologías de información y comunicación (TIC) empezaron a dominar los avances tecnológicos en todos los rubros. Es posible que aún, para los próximos cinco años, no tengamos que considerar un riesgo del negocio comprar a cierto proveedor pero

creo que muy pronto lo será. Hoy, la gente cambia de celular cada cierto período. Así se fabrican y así es el mercado, en un año el modelo es obsoleto. Los softwares precisan ser actualizados. Lo que compremos mañana puede que sólo sea competitivo un año después, sólo, si compramos la actualización al proveedor. Se debe asegurar durante el proceso de adquisiciones que no quedemos amarrados a las actualizaciones para poder competir.

f.- Costos de cambio: Esto se relaciona con lo platicado en el punto anterior. Por ahora no es problema cambiar de proveedor pero a medida que se incorporen más suministros con tecnología de punta será una amenaza la dependencia por el costo del cambio de proveedor.

g.- Integración vertical: He sabido de muy pocos casos de proveedores que se hayan dedicado a construir líneas eléctricas y mucho menos a operarlas. No se debe descartar pero por ahora no se aprecia como una amenaza del sector.

h.- Información sobre el sector: La información da poder. Cuánto más sepa el proveedor de nuestra situación mejor podrá negociar sus precios. Este es un mercado muy expuesto. Se sabe nuestra infraestructura, las posibilidades de movernos a otros fabricantes, nuestras urgencias. Lo que es más difícil de saber es nuestra estrategia. Mas se debe considerar que, si bien hay un riesgo, lo que podrían aumentar los precios por este motivo, no debería ser relevante.

Poder de negociación de proveedores.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.			Baja				
Concentración de empresas.			Baja				
Proveedores productos sustitutos.			Baja				
Proporción de las ventas/compras.					Baja		
Rentabilidad del sector			Baja				
Diferenciación del producto.			Baja				
Costos de cambio.			Baja				
Integración vertical.			Baja				
Información sobre el sector.			Baja				

Tabla 5.8. Poder de negociación de proveedores. Oportunidades y amenazas del sector.

Elaboración propia.

5.2.2.2.1.4. Poder de negociación de clientes: Durante la realización del capítulo IV, de recolección de datos, abundaron los comentarios en entrevistas y encuestas respecto a esta amenaza. Si nos focalizamos en Chile, y es el caso de esta tesis, estamos en un mercado regulado por el estado y brindamos un servicio esencial. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) un servicio esencial es aquel

"cuya interrupción podría poner en peligro la vida, la seguridad o la salud de la persona en toda o parte de la población", más allá de que sea brindado por el Estado o por particulares. No importa la libertad económica de un país pues, si se trata de estos servicios, la regulación estatal impone condiciones, y son muy fuertes. La relación con el cliente es fundamental. Que el cliente, casi único, tenga confianza en TEN, es básico para el negocio. Transcribo a continuación algunos comentarios las unidades de análisis que apoyaron este trabajo: "Principal cliente (el estado), mediante la licitación de líneas de transmisión troncal." "En general el marco regulatorio en Chile es satisfactoriamente estable." "Lo principal a liderar es la relación con el cliente." "Lo principal a liderar es relación con el CEN, autoridades y agentes del sistema." "Debemos enfocarnos en el cliente". En este punto estamos frente a una clara amenaza, el poder de negociación del cliente es de mucho peso.

a.- Concentración de empresas: Esto se vio en la rivalidad entre competidores. Sí, las empresas están concentradas, pero su número no es lo suficientemente relevante como para pensar en una amenaza al negocio en el sentido que el cliente pueda imponer aún más condiciones gracias al número de empresas en el sector.

b.- Productos o servicios sustitutos: La Transmisión de energía eléctrica es el negocio de TEN, según se ha planteado al inicio de esta tesis y, este servicio, por ahora, no tiene uno que lo pueda reemplazar. El cliente, pues esto es lo que aquí analizamos, no tiene forma de recurrir a un servicio sustituto de la transmisión, por lo tanto, esto es una ventaja para TEN. Al contrario, Ten podría incursionar en servicios adicionales innovadores y que sean sustitutos de otros.

c.- Proporción ventas/compras del sector: Otra desventaja clara. El sector compra el ciento por ciento de las ventas de TEN. Tanto en el caso del estado como para la posible expansión con compañías mineras sin olvidar que igual sería si se brindaran servicios adicionales.

d.- Rentabilidad del sector: Por ahora, el cliente directo, el estado, mantiene una rentabilidad aceptable. A futuro se teme, esto surgió durante las entrevistas, que la necesidad de reducir el costo a los consumidores finales, cosa que está establecido en la política energética del país y que se ha ya evidenciado con los precios de venta del GWH en las licitaciones de las generadoras que las está llevando casi al cincuenta por ciento de valores de hace pocos años, lleve a políticas fiscales capaces de reducir al mínimo la rentabilidad. Esto no parece que ocurrirá en los próximos cinco años. Y no puede afectar el actual negocio de TEN por estar cerrado el contrato, pero, es algo a tener muy en cuenta en cualquier caso de negocio futuro.

e.- Diferenciación del producto: Ya me explayé más atrás sobre este tema. Si bien el rubro de TEN aparentemente no es diferenciable, lo es de manera indirecta e inversa. Cualquier deficiencia en la calidad del servicio puede ser letal. Se tiene plena convicción dentro de la empresa, y el autor coincide, que ganar la confianza del cliente, brindando un servicio estable, confiable, seguro, no merecer nunca multas por incumplimiento a los estándares podría representar una diferenciación que redunde en

la confianza del cliente a tal punto que, en algunas licitaciones prioritarias, se pueda obtener una calificación técnica que otros no puedan alcanzar. Por ahora esto se ve una oportunidad de negocio.

f.- Costos de cambio: Desde el punto de vista del cliente, no es fácil cambiar de proveedor. Ni el estado ni clientes mineros podrían hacerlo en contratos ya firmados y, si se tratara de licitaciones no sería el caso del cambio.

g.- Amenaza de integración vertical: Por parte del estado parece imposible el solo pensar en esa amenaza. En cuanto a las compañías mineras hay casos, como uno ya citado de Minera Centinela, que hoy tienen sus propias líneas y las operan. En el mediano plazo podría haber más casos de integración vertical por parte de las mineras. De todos modos, no se considera una amenaza al negocio.

h.- Información sobre el sector: Repito, la información da poder. Una relación lo más cercana posible con el ente regulador y con la dirigencia política es algo que destacaron las encuestas y entrevistas como una ventaja competitiva. También se ha considerado que hoy TEN, la tiene. Por si fuera poco uno de los comentarios dice, parafraseo, si se lograra culminar este proyecto con éxito se estaría muy bien posicionado ante el cliente. Y de hecho esto ocurrió. De estas buenas relaciones se obtiene mucha información, especialmente de escenarios posibles, que redundan en oportunidades. Considero que hoy TEN cuenta con una gran oportunidad en este aspecto y seguramente que sabrá aprovecharla y potenciar sus relaciones.

Poder de negociación de clientes.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.	Alta						
Concentración de empresas.			Baja				
Productos o servicios sustitutos.					Baja		
Proporción ventas/compras.	Alta						
Rentabilidad del sector.		Media					
Diferenciación del producto.						Media	
Costos de cambio.					Baja		
Amenaza de integración vertical.			Baja				
Información sobre el sector.							Alta

Tabla 5.9. Poder de negociación de clientes. Oportunidades y amenazas del sector.

Elaboración propia.

5.2.2.2.1.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos: ¿Qué servicios de otros sectores pueden reemplazar al de transmisión? O ¿Qué servicio o producto de otro sector puede satisfacer las mismas necesidades? En el capítulo de recolección de datos se puso énfasis en el producto sustituto de paneles solares y energía eólica, E.R.N.C., como producto sustituto. Esto, básicamente, es sustituto de la generación

convencional lo cual no es el negocio de TEN según se ha planteado en esta tesis. Sin embargo, por una parte, durante la etapa de preparación de preguntas aún se consideraba posible que TEN, como estrategia de expansión, analizara incluir entre sus prestaciones el suministro de plantas de generación basada en energía renovables ya que, por ahora, y por muchos años, la matriz energética nacional y la del resto del planeta tiende a ser reemplazada, al menos en gran medida, por este tipo de generación. Mas, luego de un análisis, para el plan estratégico a cinco años esta posibilidad fue descartada. Por otro lado, el problema fue presentado durante la recolección de datos pues, en el caso específico de la generación en base a paneles solares, estos, pueden instalarse, y así se está haciendo en el norte de Chile, cercanos a los centros de consumo lo que se vio como una posibilidad de sustituir, aunque sea en parte, el servicio de la transmisión. Aunque sea innecesario prefiero aclarar que se transmiten las energías a largas distancias porque en la generación convencional, el modelo más económico, lo presentan grandes centrales que se ubican lo más cercanas posibles al abastecimiento de la materia prima, sin dejar de mencionar que algunas, como la hídrica, sólo pueden instalarse en ese preciso lugar. Surgió de las entrevistas que, en el caso de los paneles solares, si bien se instalan centros de generación muy cerca de los clientes consumidores, nadie teme que afecte el negocio de transmisión pues los excedentes se inyectarán a la red reforzando el negocio. Es decir que se considera que, si bien en parte lo merma, por otra, lo refuerza compensando su efecto. En lo personal, este profesional y autor de la tesis, no es tan optimista. Considera que la tecnología evolucionará a tal punto que la energía será producida y consumida en el mismo lugar en el futuro; eliminando tantas inversiones en instalaciones, gastos y pérdidas en el transporte y transformación; mas admito que para cuando inicie esa tendencia el período de vigencia del presente plan estratégico ya habrá caducado. Por todo lo expuesto, y por ahora, esto es una oportunidad.

Amenaza de productos o servicios sustitutos.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.					Baja		
Merzas en Transmisión.			Baja				
Nuevas inyecciones a la red.						Media	

Tabla 5.10. Servicios sustitutos. Oportunidades y amenazas del sector.

Elaboración propia.

5.2.2.2.1.6. Conclusiones del análisis del entorno: Si observamos con detenimiento las tablas se puede resaltar lo que más pudiera gravitar en el negocio y, de este modo, se obtuvieron las siguientes conclusiones del análisis del sector:

Amenazas:

- ✓ El poder de negociación de los clientes, especialmente, el del Estado, es la mayor amenaza respecto a la rentabilidad del sector.

- ✓ La principal fuente de poder del anterior radica en que es el mayor, y hoy único, comprador del servicio de TEN.

- ✓ Lo que podría promover que el Estado atente contra la rentabilidad del sector podrían ser motivaciones políticas y, también sociales, que podrían despertar el interés en bajar lo que paga el consumidor final por el servicio eléctrico a costa de los productores y transportistas.

- ✓ Los proveedores, por ahora, no representan una amenaza.

- ✓ Existe el riesgo del arribo de nuevos competidores en el corto y mediano plazo.

- ✓ El equilibrio actual de fuerzas entre competidores podría desencadenar una guerra comercial si alguno optara por buscar una cuota mayor de mercado.

a) Oportunidades:

- ✓ La gran oportunidad del sector está en lograr óptimas relaciones con el cliente y poder obtener información calificada, especialmente, la de escenarios futuros.

- ✓ Sólo podrán ingresar al sector a competir seriamente empresas con gran capacidad de inversión, dominio técnico, conocimiento del mercado, relaciones e información.

- ✓ Hay una gran oportunidad al brindar un excelente servicio, tanto en operación y mantenimiento, como en la gestión de nuevos proyectos.

- ✓ El sector está en crecimiento y es rentable.

b) Amenazas y oportunidades en escenarios futuros que deben monitorearse:

- ✓ Entendimiento entre competidores. Una ruptura de relaciones podría bajar la rentabilidad.

- ✓ Estar atentos a posibles intereses estratégicos de algunas empresas que atenten contra el sector.

- ✓ Crecimiento del sector. Si hubiese retracción podrían modificarse las condiciones actuales.

- ✓ Nuevos arribos. Es muy probable el arribo de nuevos competidores y se debe estar atento al número, capacidades, competencias, relaciones y, sobre todo, intereses estratégicos.

- ✓ Rentabilidad del sector. Hoy es rentable, pero se debe monitorear.

- ✓ Diferenciación del producto. Al adquirir equipos de última generación se debe analizar si esto aumentará el poder del proveedor.

- ✓ Información. Optimizar las relaciones y obtener justo a tiempo la información.
- ✓ Generación en centro de consumo. Monitorear las señales del mercado.

Rivalidad entre competidores.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja		Baja	Media	Alta
General.			Baja	N/A	Baja	Media	Alta
Número de competidores.			Baja				
Equilibrio de competidores.		Media					
Crecimiento del sector.						Media	
Costos fijos.			Baja				
Diferenciación del servicio.						Media	
Costos de cambio.						Media	
Capacidad instalada.			Baja				
Entendimiento.					Baja		
Intereses estratégicos.			Baja				
Barreras de salida.					Baja		
Nuevos ingresos.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja		Baja	Media	Alta
General.		Media					
Economía de escala.		Media					
Curva de aprendizaje.							Alta
Diferenciación del servicio.			Baja				
Necesidad de capital.						Media	
Costos de cambio.			Baja				
Acceso a proveedores.			Baja				
Ubicaciones favorables.			Baja				
Prohibición gubernamental.			Baja				
Poder de negociación de proveedores.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja		Baja	Media	Alta
General.			Baja				
Concentración de empresas.			Baja				
Proveedores productos sustitutos.			Baja				
Proporción de las ventas/compras.					Baja		
Rentabilidad del sector.			Baja				
Diferenciación del producto.			Baja				
Costos de cambio.			Baja				
Integración vertical.			Baja				
Información sobre el sector.			Baja				
Poder de negociación de clientes.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja		Baja	Media	Alta
General.	Alta						
Concentración de empresas.			Baja				
Productos o servicios sustitutos.					Baja		
Proporción ventas/compras.	Alta						
Rentabilidad del sector.		Media					
Diferenciación del producto.						Media	
Costos de cambio.					Baja		
Amenaza de integración vertical.			Baja				
Información sobre el sector.							Alta
Amenaza de productos o servicios sustitutos.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja		Baja	Media	Alta
General.					Baja		
Mermas en Transmisión.	Baja						
Nuevas inyecciones a la red.						Media	

Tabla 5.11. Resumen de análisis de fuerzas de Porter.
Elaboración propia.

5.2.2.2.2. Grupos estratégicos.

Ya conocemos cuan atractivo es el sector. Ahora hemos de preguntarnos por qué podría una empresa ser más exitosa que otra, en el caso que tuviesen iguales capacidades internas. Qué opciones, dentro del mismo sector, son más rentables.

Nos dice Xavier Gimbert (2.003) sobre esto: “Nuestro objetivo debe ser diseccionar al máximo el sector...”

Antes de continuar pido al lector que recuerde que estamos haciendo el análisis externo a la organización. Lo aquí tratado, aunque se le parezca en su cáscara, en esencia, no tiene nada que ver con las capacidades y competencias de la empresa para diferenciarse de las otras. Este punto está referido a los diferentes caminos exteriores para llegar al éxito dentro del mismo sector.

Al analizar los grupos estratégicos es lógico comparar las estrategias de cada empresa del sector, agruparlas y obtener los grupos que utilizan estrategias similares. Por ejemplo, en el sector de la ropa, Calvin Klein, estará en un lugar diferente que Alpargatas. Mas en este caso el autor ha decidido no hacerlo de ese modo por considerarlo innecesario para el objetivo del presente trabajo. La razón principal es que el número de competidores es relativamente bajo y, en términos generales, todos tienen la misma estrategia mas, en lo particular, cada una lleva a cabo diferentes estrategias menores y tácticas. Será mejor, entonces, construir diferentes caminos estratégicos y vincular a TEN con el más provechoso.

Grupos estratégicos: Los tres grupos que hace referencia el mundo académico son: Diferenciación, liderazgo en costos y segmentación. El primero aplica cuando se brinda un servicio o producto de excelencia, diferenciado en calidad o en alguna característica que lo distinga de los demás y se espera que eso le dé una ventaja competitiva; el segundo no precisa explicación y el tercero, que involucra los dos anteriores es cuando la empresa se dirige a un tipo de cliente, ejemplo: mujeres entre veinte y treinta años, de clase media... Gimbert (2.003) nos menciona un posible cuarto grupo y que siempre hay que recordarlo para no extraviarse, el de los atrapados en el medio. Aquellos que queriendo hacer bien todo, no logran nada. En el párrafo siguiente se comienza a apreciar el lector el por qué considero innecesario enfrentar este análisis a la manera tradicional. Veamos los diferentes grupos:

Liderazgo en costos: Por razones ya expresadas anteriormente todas las empresas del sector pertenecen al grupo de liderazgo en costos. La obtención de proyectos se realiza liderando costos. Los cobros por operación y mantenimiento, salvo cuestiones menores para el caso, son fijos (indexables, pero fijos para lo que aquí importa) por lo que la rentabilidad se logra liderando costos.

Diferenciación: En un segundo plano los competidores saben que obtienen prestigio, relaciones, cero multas, información, proyecciones más acertadas, mejores calificaciones, confianza si brindan un servicio de excelencia y mantienen una gestión de proyectos que aseguren los objetivos importantes para el cliente.

Segmentación: Es muy difícil segmentarse en el sector. Pocos clientes, el que más gravita el Estado. Se debe pensar en brindar otros servicios para segmentarse de manera notoria. Pero dedicarse a un solo segmento es posible.

Todo anterior se debe analizar de manera más profunda para poder llegar el fondo de esta cuestión y ahora avanzaré en ese sentido.

5.2.2.2.1. Aspectos de la diferenciación:

a.- Calidad: Disponibilidad y confiabilidad de servicio es la meta que mueve a la división Operaciones. Pero esto es necesario para todas las empresas del medio. ¿La máxima calidad? Sí, pero con cautela. El cliente define la calidad que quiere cuando entrega una línea eléctrica en operación. Se debe invertir en calidad hasta cumplir acabadamente con los indicadores que requiere el cliente. Referido a la gestión de proyectos aplican los mismos conceptos.

b.- Diseño: Los clientes del mercado no compran diseños. Estos se adaptan a los requerimientos del cliente donde pesa el punto anterior, Calidad.

c.- Imagen de marca: Este punto es importante. Posiblemente podríamos caer en el error de pensar que esto aplica sólo para Carolina Herrera y productos afines. Mas ya se ha hablado de la importancia de las relaciones, información, calificaciones, confianza, etc. Empresas como Transelec son asientos de desarrollo de este país pues el poder político puede realizar políticas y programas con la confianza de llevarlos a buen término pues dispone de buenos proveedores de proyectos y servicios asociados. Y esto es así para TEN cuando se apoya en algunos de sus proveedores, y también para cada gerente con sus empleados de confianza. En todos los niveles y áreas la diferenciación por marca, sabiendo adaptar el concepto, es de suma importancia. TEN ha iniciado su camino con la marca E-cl (hoy ENGIE) y hoy ya tiene marca propia. Y es de prestigio. El éxito del proyecto de interconexión ha merecido aplausos de todo el ambiente nacional, en muchos casos, vivamente expresados. Aquí se puede hacer notar que, si bien todas las empresas del sector valoran su imagen, no todas han logrado alcanzar en tan poco tiempo, lo alcanzado por TEN.

d.- Servicios adicionales: Las empresas están despreciando este canal. Ninguna parece visualizar que los servicios adicionales pueden ser la clave del éxito. El gerente general de TEN nos dijo en una de las entrevistas: “El futuro está en los servicios”. Especialmente se puede crecer brindando servicios de comunicaciones a través de las fibras ópticas de TEN (también un punto donde hicieron presión el gerente de construcción y el de operaciones de TEN en las entrevistas) y ofreciendo servicios adicionales a clientes mineros. Aquí hay grandes oportunidades para ofrecer servicios de calidad diferente, diferenciados.

e.- Innovación: El autor quiere hacer notar que, contrario a punto anterior, las entrevistas y encuestas no mostraron un nivel de madurez organizacional alto derivado

de las respuestas sobre I+D+i. De una u otra forma se transmitió que no se veía una fuente de ventaja competitiva. Las mejores respuestas apuntaron a que es necesario que el cliente acompañe este camino. Se comprende que se estaba pensando en laboratorios costosos y de bajo rendimiento durante tiempos prolongados mientras que estamos con negocios cerrados y cánones fijos de retorno de inversiones. Pero en el día de hoy, empresa que no innova, desaparece. Esto debe pertenecer a la cultura de TEN o perderá lo que tanto costó obtener. Innovar es una estrategia diaria. Acompaña todas las actividades de la empresa. Nuevos servicios, ya citado en el punto anterior, nuevos sistemas de mantenimiento que podrían llevar a un menor costo. Como ejemplo de lo anterior, durante la etapa de proyecto, se realizaron cruces aéreos de líneas en servicio con drones. Esto es innovar. No fue ningún invento. En lo personal venía de realizar proyectos en Brasil donde los cruces ya se estaban haciendo con drones. No se inventó el dron ni el cruce con éste. Se innovó utilizando una metodología que no se aplicaba un año atrás en casi todo Chile. Esto volverá a ser tratado en el análisis interno y gestión del capital intelectual y del conocimiento. En lo que aquí se refiere, análisis externo, este mercado por encontrarse en este lugar del tiempo tiene las puertas abiertas a la innovación.

f.- Tecnología: Se utiliza la tecnología que solicita el cliente. Pero aplican los mismos conceptos vertidos en innovación. Si el avance tecnológico lo permite y se puede innovar con tecnologías que retornan la inversión con ahorros de costos, TEN, puede diferenciarse.

Diferenciación.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.						Media	
Calidad.						Media	
Diseño.				N/A			
Imagen de marca.						Media	
Servicios adicionales.							Alta
Innovación.							Alta
Tecnología.					Baja		

Tabla 5.12. Diferenciación. Grupos estratégicos. Oportunidades y amenazas. Elaboración propia.

5.2.2.2.2. Aspectos del liderazgo en costos:

Es el caso opuesto al anterior, y esto obliga a decidirse o se corre el riesgo de quedar atrapado en el medio el cual es el peor caso. No cabe ninguna duda que TEN debe optar por ser líder en el sector por sus bajos costos, llegar a la alta eficiencia. También quiero aprovechar para recalcar que ser líder en costos no significa tener los precios más bajos. Las oportunidades, todas, deben ser aprovechadas y si la

circunstancia es favorable se debe aprovechar una mejora de precios manteniendo los estándares de bajos costos. Es bueno así mismo recordar que no se trata de bajar los costos haciendo las cosas peor que los demás. Si se lidera en costos, al menos, hay que entregar servicios iguales a la media de la industria pero con costos inferiores a los demás.

a.- Economía de escala: El competidor Transelec se presenta con el perfil de economía de escala. Cuenta con gran cantidad de kilómetros de líneas y subestaciones en servicio que le permiten:

- ✓ Tener más poder de negociación con subcontratistas de mantenimiento y proveedores.

- ✓ Organiza de manera productiva sus recursos ante fallas. Como ejemplo puedo referirme a que como respaldo de averías tiene subcontratos de mantenimiento preventivo en distintos puntos del país los cuales, ante una avería, son desplazados inmediatamente al punto de avería para ejecutar la reparación. Desconozco, mas imagino que en los contratos de mantenimiento se establece la calificación del personal para trabajar en ambas situaciones que, esto es muy sabido en la industria, se requieren cualidades distintas en urgencias y emergencias que para mantenimiento, especialmente, las blandas.

- ✓ Se pueden distribuir costos fijos de mejor manera.

- ✓ Se puede establecer más sólidamente la cultura organizacional (sistemas de Seguridad y Salud, Calidad, Medio ambiente, políticas, etc.).

- ✓ Rapidez de aprendizaje. Por el método de prueba y error se aprende más rápidamente a mayor escala.

- ✓ Otros.

Lamentablemente, en este sector, tener economía de escala lleva mucho tiempo o hace necesarias alianzas estratégicas que no son fáciles de implementar. Este es el caso de las líneas aéreas que en estos tiempos se fusionan (caso LAN – TAM).

b.- Curva de aprendizaje: Este punto se refiere al Know how, saber hacer, experiencia, competencia, aquello que se alcanza luego de muchas pruebas y errores. ¿Cuántas empresas pueden decir que saben hacer tan bien las cosas que gozan de costos más bajos? Empresas como la TEN actual, con seiscientos kilómetros de línea, teóricamente tendría mucho que aprender. Pero en este punto debo destacar, sin desmedro de Engie que cuenta con cerca de tres mil kilómetros de línea en operación, que el socio RED España tiene más de cuarenta mil kilómetros en su país de origen y otros en el extranjero. Este know how, el de amos socios, si se pudiera extraer su esencia y establecerla en TEN en registros, “elicitación”, término no castellano que se está usando, todo ese know how y asentarlo en una base de datos, no sería necesaria ninguna curva de aprendizaje. Mas debo nuevamente recordarle al lector que estamos tratando el aspecto externo. Las capacidades de TEN serán vistas en

otro capítulo. Aquí importa hacer notar que hay una oportunidad, brindada por el medio externo, de la mejora por aprendizaje y, sí está la oportunidad.

c.- Distribución de costos: También puede confundir al lector el enfoque actual. Se verá más adelante si TEN cuenta con capacidades para distribuir sus costos en más actividades que las actuales. Capacidad que radica en incursionar en actividades que permitan los anterior y no que los incrementen. Una empresa que quiere ser líder en costos debería desconfiar de casos de negocio prometedores pero que tienen costos altos que pudieran desequilibrar su balanza y privarlos de una infraestructura ágil. Pero referido al medio externo se puede afirmar que existe la oportunidad de diversificarse en actividades que permitan distribuir costos.

d.- Mejor tecnología: Se planteó en el apartado anterior que se puede obtener diferenciación a igual costo con nuevas tecnologías. Ahora, el punto es si es posible obtener mejoras en costo utilizando nuevas tecnologías. Por supuesto que sí. Estamos en una era en que la innovación es permanente y quienes aprovechan estas oportunidades triunfan. Es una oportunidad que nos brinda el medio externo, quizás única en el desarrollo de la humanidad.

e.- Mejor gestión interna: Se verá en el análisis interno. El medio nos brinda muchas herramientas que permiten mejorar la gestión.

f.- Ayuda estatal: Podría ser directa (subsidios) o indirectas a través de mejoras fiscales, etc. Hay algunas, no muy relevantes en cuanto a mejora de costos para empresas como TEN por ahora. Se pueden incluir aquí las capacitaciones del SENCE y otras.

g.- Localización: Este punto también se puede confundir con lo interno. Una empresa puede tener mejoras de costos por localización. Que TEN se centre en el norte de Chile y no se diversifique en zonas geográficas puede traer una mejora de costos. Lo anterior será una decisión interna. Mas debemos analizar ahora si el medio lo permite. Sí, TEN tiene la oportunidad de expandirse geográficamente o concentrarse geográficamente para disminuir costos.

h.- Precios en las entradas: Aparentemente esto es un punto neutro. Ninguna de las empresas del sector tiene posibilidades de obtener mejores precios de equipos, herramientas, subcontratistas y proveedores, como situación externa. Ejemplo, de aspecto interno se puede ver en que la alianza estratégica de Engie con Sigdo Koppers y la de RED España con Cobra para la licitación del proyecto Pozo Almonte – Parinacota podrían haber sido los factores que marcaron la diferencia. Pero estas son decisiones internas, no condicionantes del medio.

Liderazgo en costos.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.					Baja	Media	
Economía de escala.			Baja				
Curva de aprendizaje.						Media	
Distribución de costos.					Baja		
Mejor tecnología.						Media	
Mejor gestión interna.				N/A			
Ayuda estatal.					Baja		
Localización.						Media	
Precios en las entradas.			Baja	N/A	Baja		

Tabla 5.13. Liderazgo en costos. Grupos estratégicos. Oportunidades y amenazas.

Elaboración propia.

5.2.2.2.3. Aspectos de la segmentación: Antes de ir a ellos debo recalcar que las otras dos dimensiones estratégicas son, o deben ser, concomitantes con ésta. No es imaginable un segmento en el que no se obtenga ventaja competitiva por diferenciación o costos. Se pueden obtener ventajas por segmentos de especialización (diferenciación) o de costos. Pero se pueden dar enfoques a distintas posibilidades que ofrece el sector. Aquí trataré en asunto con el enfoque de las posibilidades del sector.

a.- Zonas geográficas: Especializarse en el norte de Chile, con tantas empresas mineras disponibles puede ser una oportunidad.

b.- Tipo de cliente: TEN parece haber elegido especializarse en el Estado como cliente. Las compañías mineras podría ser una estrategia en segundo plano.

c.- Proyecto, operaciones o servicios: A la fecha la empresa ha demostrado ser muy sólida en la ejecución de proyectos ya que, a nivel nacional, se ha empezado a dar un reconocimiento especial a esta ventaja competitiva. Si nos referimos a operaciones, se encuentra instalando el know how de RED España y, todos aseguramos, se tendrán grandes ventajas competitivas en operaciones. Pero segmentarse implica, aunque sea un poco, renunciar a otro segmento casi siempre. ¿Será mejor segmentarse en operaciones o en proyectos? Esta es una decisión del ambiente interno. Por ahora me remito a que decir que el medio permite segmentarse en varias posibilidades.

d.- Tipos de servicios: Hoy, con las tecnologías emergentes, se podría dar lugar a segmentarse en varios tipos de servicios.

e.- Estabilidad del segmento: Podría decirse que el segmento, cualquiera de los tres elegidos, dependen de la situación económica del país y, esta última del precio

internacional del cobre. Los segmentos son susceptibles a variaciones de índices internacionales, difíciles de manejar.

Segmentación.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.							
Zonas geográficas.					Baja		
Tipo de cliente.					Baja		
Proyecto, operaciones o servicios.			Baja	N/A	Baja		
Tipos de servicios.					Baja		
Estabilidad del segmento.			Baja				

Tabla 5.14. Segmentación. Grupos estratégicos. Oportunidades y amenazas. Elaboración propia.

5.2.2.2.2.4. Conclusiones del análisis de los grupos estratégicos: Las tablas nos dan las tendencias de posibles amenazas y oportunidades que nos brindan los diferentes segmentos del mercado. No es de extrañar que se destaquen las oportunidades que nos dan las posibles estrategias dado que TEN aún puede definir qué caminos del sector ha de seguir. Las amenazas de mayor riesgo afectan a todos los segmentos del sector y, como ya hemos analizado el sector, no aparecen amenazas importantes adicionales pero, sí, surgen las oportunidades que nos dan distintas alternativas internas:

a) Amenazas:

- ✓ Aparecen amenazas de baja intensidad en cuanto a desgastar recursos inútilmente para alcanzar una economía de escala difíciles de lograr, realizar elecciones erróneas de alianzas estratégicas que conduzcan a tener costos superiores que la competencia, quedar atrapado en el medio al intentar abarcar segmentación en proyectos, operaciones y servicios.
- ✓ Derivado de factores externos, que el segmento se retraiga.

b) Oportunidades:

- ✓ Aunque está claro que la elección de TEN debe ser y es liderar en costos hay oportunidades para mantener en segundo plano la dimensión estratégica de diferenciarse en algunas actividades o subactividades esenciales para el servicio.
- ✓ Se puede diferenciar en calidad de servicio.
- ✓ La imagen de marca, TEN, ha sabido ganarse con mucho sacrificio y, en su ingreso al mercado, ya tiene un renombre que otros no gozan. Hay oportunidad de mantenerse y superarse.

- ✓ El mercado ofrece altas oportunidades de negocio para servicios adicionales. Entre ellas, el aprovechamiento de las fibras ópticas.

- ✓ Mantener una innovación permanente podría redundar en mejoras de costos y diferenciación ante el cliente a iguales o menores costos.

- ✓ TEN cuenta con know how posible que debe saber aprovechar, y podría si logra transferir éste a base de datos y registros de la empresa. Así aventajaría a los actuales competidores que aún precisan recorrer algún camino de curva de aprendizaje.

- ✓ Es posible conseguir mejoras tecnológicas que arrojen ventajas de algún tipo.

- ✓ Está ubicado en zona de compañías mineras.

- ✓ Actualmente está segmentado hacia un solo cliente. Mantener ese enfoque principal puede darle ventajas únicas.

c) Amenazas y oportunidades en escenarios futuros que deben monitorearse:

- ✓ Información del cliente principal.

- ✓ Nuevas tecnologías.

- ✓ Casos de negocio de servicios.

- ✓ Casos de negocio con mineras.

- ✓ Estrategias para que el cliente apoye cambios tecnológicos.

Diferenciación.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.						Media	
Calidad.						Media	
Diseño.				N/A			
Imagen de marca.						Media	
Servicios adicionales.							Alta
Innovación.							Alta
Tecnología.					Baja		
Liderazgo en costos.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.					Baja	Media	
Economía de escala.			Baja				
Curva de aprendizaje.						Media	
Distribución de costos.					Baja		
Mejor tecnología.						Media	
Mejor gestión interna.				N/A			
Ayuda estatal.					Baja		
Localización.						Media	
Precios en las entradas.			Baja	N/A	Baja		
Segmentación.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.							
Zonas geográficas.					Baja		
Tipo de cliente.					Baja		
Proyecto, operaciones o servicios.			Baja	N/A	Baja		
Tipos de servicios.					Baja		
Estabilidad del segmento.			Baja				

Tabla 5.15. Resumen de análisis de grupos estratégicos.
Elaboración propia.

5.2.2.2.3. Cadena de Valor del sector.

5.2.2.2.3.1. Análisis: Para mejor visualización es mejor observar la cadena de valor del sector en las figuras siguientes:

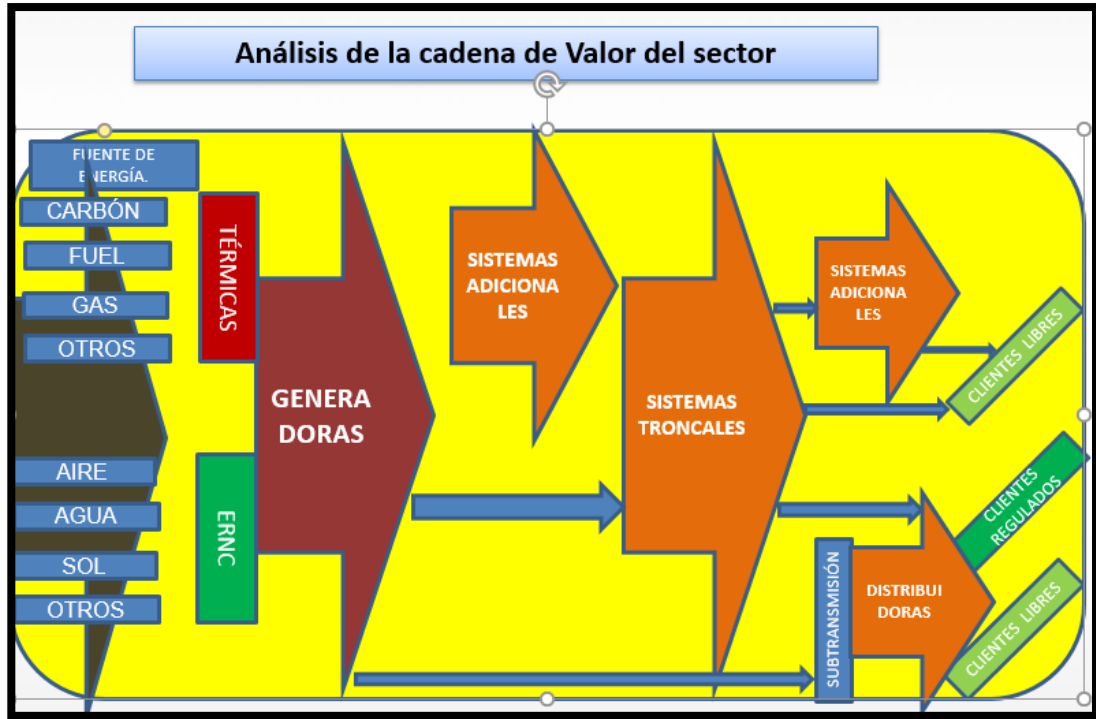


Figura 5.5. A. Cadena de valor del sector.
Elaboración propia.

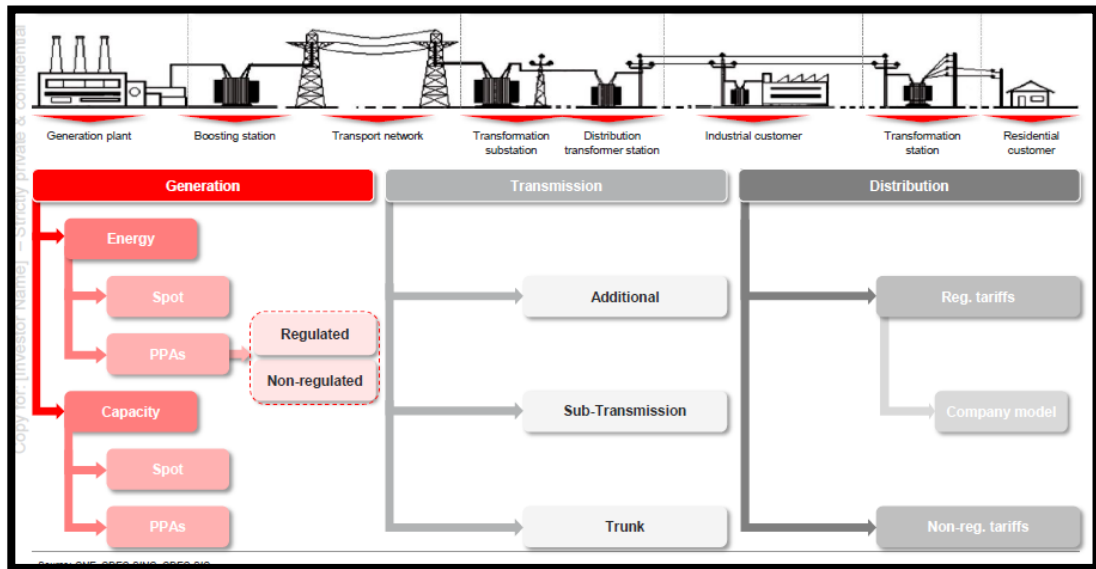


Figura 5.5. B. Cadena de valor del sector.
(E-cl, 2.015).

Las figuras 5.5. A y B ilustran de manera bastante completa las etapas de agregado de valor de la energía eléctrica mas, para nuestro análisis, será mejor trabajar con una cadena simplificada tal como la de la figura 5.5.C:

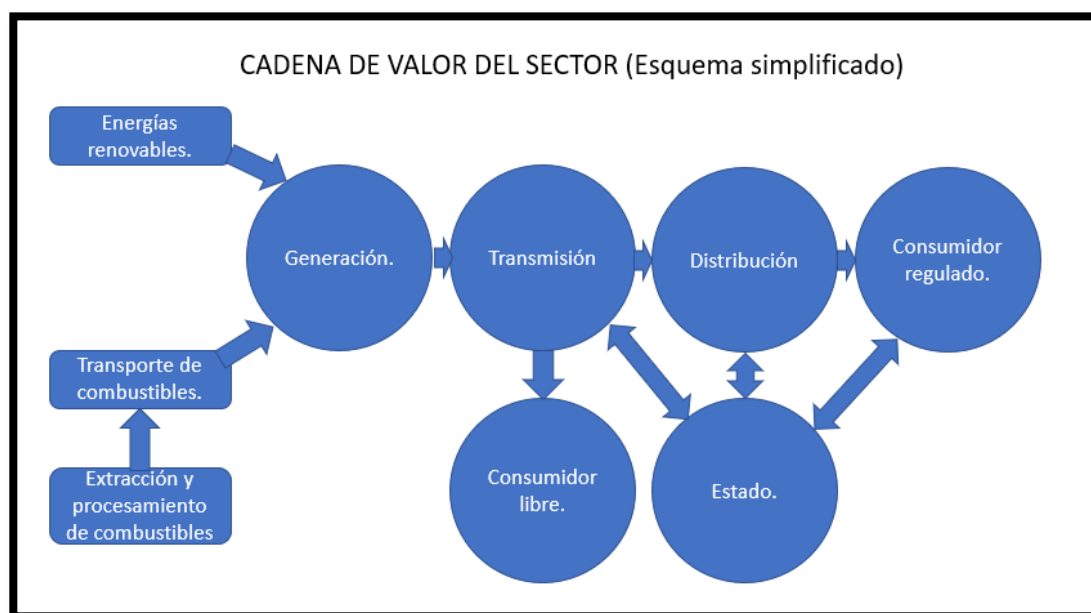


Figura 5.5.C. Cadena de valor del sector (esquema simplificado).
Elaboración propia.

Se puede apreciar que una de las posibles variables responde al mercado internacional, el precio de los combustibles fósiles. Luego tenemos seis sectores que pueden influir en la rentabilidad aunque sólo tres pertenecen a la cadena de valor pues los otros tres son, directa o indirectamente, clientes. El consumidor final regulado por el estado y los clientes no regulados pertenecen al mercado. El estado funciona como ente regulador y cliente al mismo tiempo. Es complicado hacer un análisis por separado sin considerar la retroalimentación de los mercados pues el peso que tienen los consumidores regulados, a través del estado, y el de los clientes no regulados es muy grande mas, por ahora, consideraremos un mercado fijo.

Antes de proseguir quiero recordar al lector que las hipótesis que hice al inicio para poder realizar este trabajo incluyen que TEN tiene algún interés en ampliar su negocio no sólo con líneas troncales iguales a la actual, si no, con líneas privadas. Esto es importante recordarlo pues la legislación actual no permite a una generadora ser dueña de más del 8 % de las líneas trocales, precisamente, para evitar la integración vertical, tema que trataremos un poco más adelante. Pero se debe pensar que aún quedan las líneas privadas en riesgo de ser integradas.

El sector tiene como antecesor al sector de generación y, como sucesores, al sector de las distribuidoras y al de los clientes no regulados.

En el negocio trocal de TEN se ha contratado con el estado sistema de pago por el servicio y amortización de la inversión. En esto no hay amenazas serias referidas al mercado.

Si TEN decide encarar nuevos proyectos al actual, la cadena de valor del sector podría presionar en los siguientes casos:

a.- Suba de los precios de combustibles fósiles a nivel internacional: Afectaría a toda la cadena reduciendo los márgenes. Su impacto será amortiguado por el paso a la, cada vez más rentable, generación por energías renovables.

b.- Rentabilidad de la cadena: Podría haber un intento, debido a que las presiones sociales están impulsando una baja en los precios finales de la energía, de obtener un mayor margen por parte de generadoras y distribuidoras a costa del margen de transmisión. Siempre es posible. Esto se puede lograr mediante presiones políticas. Se debe estar atento y realizar gestiones en contrario.

c.- Amenaza de integración vertical por parte del antecesor: También es posible. Los generadores no dejan de tener una cuota de transmisión como salida de sus productos. Esta experiencia puede hacer que una parte del sector transmisión (no troncal) sea absorbido por generadoras. Es un riesgo bajo pero permanente para monitorear.

d.- Amenaza de integración vertical por parte del sucesor distribuidoras y mineras: Ídem al caso anterior.

e.- Amenaza de integración vertical por parte del estado: No es un caso que pueda temerse en Chile en los próximos años. Sin desmedro de lo anterior, Venezuela y Bolivia son ejemplos que sirven para tener en cuenta que, a pesar de la tendencia mundial a finalizar con la intervención estatal y las estatizaciones, aún se puede esperar estos sucesos en la transmisión.

f.- Importancia de la cadena en el país: Se puede estar seguro de que, como se trata de un servicio básico esencial, las presiones por reducciones de costos o para imponer condiciones desfavorables, tienen un límite. El país precisa del servicio por lo que hay una ventaja para todo el conjunto de la cadena de no verse seriamente amenazada.

g.- Información: Las tendencias internacionales y nacionales pueden impactar en gran medida a toda esta cadena. Por lo anterior, la información adecuada y una correcta interpretación son fundamentales para poder establecer la estrategia correcta.

Por último, veremos la cadena de valor del sector, pero referido a proyectos.

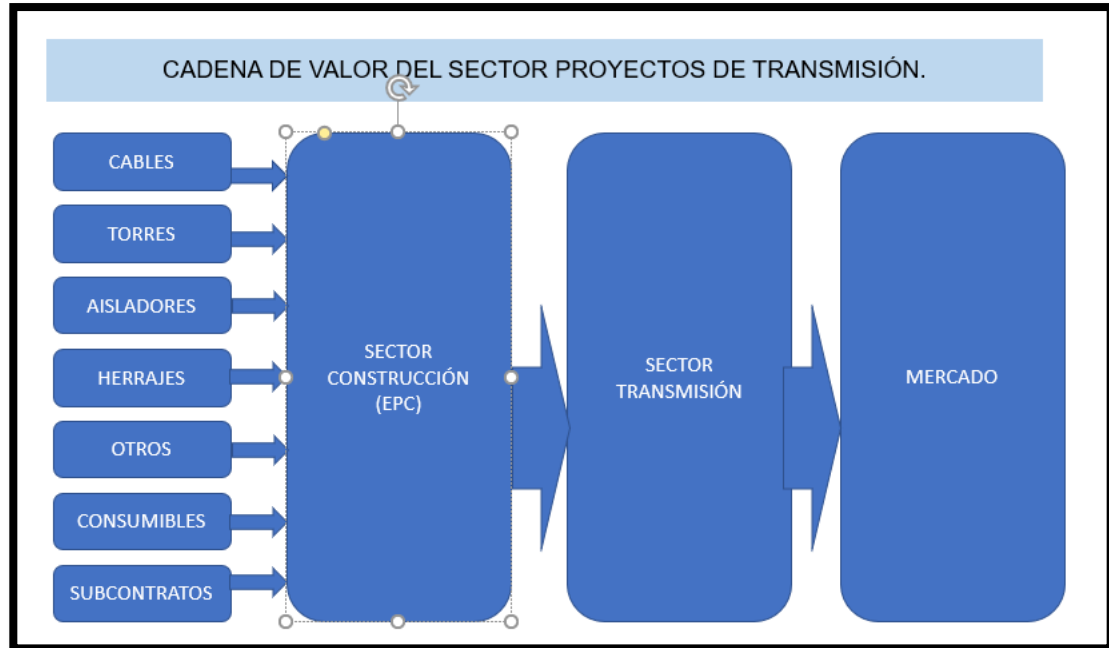


Figura 5.5.D. Cadena de valor del sector simplificada referida a proyectos de transmisión.

Elaboración propia.

Es importante este otro enfoque, no referido a la cadena de la energía eléctrica, si no, a la cadena del sector referida a la ejecución de proyectos de transmisión. Aquí se ve que hay un número importantes de sectores internacionales que proveen materiales al sector. Cada uno actúa independiente, generalmente, de los otros. Los cables de aluminio mueven sus precios, fundamentalmente, de acuerdo al precio internacional del aluminio. Mas las torres siguen el precio del acero. Por lo anterior cada uno de estos sectores actúan impactando en los precios finales de los proyectos. El sector de subcontratos no responde tanto a precios internacionales de materiales como a variables internas del país pero igual afectan a la cadena. Entre el sector transmisión y los anteriores está el sector de las constructoras (en el esquema supuesto como EPC por simplicidad de análisis) que agregan valor incorporando ingeniería, gestión de suministros, construcción, montaje, instalación y pruebas.

a.- Integración vertical del sector construcción: Es posible que ocurra especialmente considerando empresas fuertes. Hay casos en Chile.

b.- Rentabilidad del sector 1: Aumentos de significancia en los suministros internacionales afectarían a todo el sector aumentando los costos y lo comprimirían afectando la rentabilidad. Su inversa también es cierta.

c.- Rentabilidad del sector 2: Se debe tener sumo cuidado con las alianzas estratégicas con miembros de este sector pues, es muy probable, que intenten quedarse con el porcentaje más alto de la rentabilidad.

d.- Capacidad de competir: Una amenaza seria derivada el punto anterior es que el afán de rentabilidad del sector construcción deje fuera de competencia a TEN.

Cadena de valor del sector.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.							
Precios de combustibles fósiles.			Baja				
Rentabilidad de la cadena.		Media	Baja				
Integración vertical sector antecesor.			Baja				
Integración vertical sucesor.			Baja				
Integración vertical estado.				N/A			
Importancia de la cadena.					Baja	Media	
Información.						Media	Alta
Integración vertical por parte de mineras.				N/A			
Integración vertical por constructoras.			Baja				
Variaciones en precios de suministros.			Baja	N/A	Baja		
Alianzas estratégicas con constructoras.			Baja	N/A	Baja		
Capacidad competir.			Baja	N/A	Baja		

Tabla 5.16. Cadena de valor del sector. Oportunidades y amenazas.
Elaboración propia.

5.2.2.2.3.2. Conclusiones: El análisis de la cadena de valor del sector dice que hay que estar atento a las variaciones internacionales que pudieran provocar aumentos en la cadena los cuales, el estado, intentará no trasladar muy fácilmente a los consumidores finales.

a) Amenazas:

- ✓ Cualquier variación que afecte la rentabilidad de la cadena del sector.
- ✓ Integración vertical de sectores poderosos antecesores.

b) Oportunidades:

- ✓ Toda la cadena es de vital suma importancia lo que tiende a estabilizar algún margen de rentabilidad.
- ✓ Se puede alcanzar ventajas por información calificada.

c) Amenazas y oportunidades en escenarios futuros que deben monitorearse:

✓ Todos los índices que afectan la cadena de valor del sector deben ser monitoreados con suma atención.

5.2.2.3. Mercado.

5.2.2.3.1.- Análisis: La mercadotecnia es un área muy vasta como para intentar aplicarla en este trabajo. Aquí, lo único que se hará, es extraer sucintamente un resumen del mercado de TEN, las amenazas y oportunidades que ofrece y escenarios futuros. Estos temas han sido tratados de alguna manera a lo largo del capítulo ya que era necesario apoyarse en ellos para poder desarrollar los aspectos del entorno y de la competencia. Según algunos autores, el triángulo estratégico es Empresa, Competencia y Mercado. No es muy buena la definición (no considera otros factores del entorno) pero alcanza para saber que debe tenerse un foco especial en el mercado o no habrá análisis estratégico posible.

Primer punto de análisis es saber quién es el cliente de TEN. Como ya se expresó, esta tesis ha planteado desde su inicio como punto de apoyo que los clientes actuales y posibles son los siguientes:

- A. Estado: Operaciones (y mantenimiento) del sistema actual.
- B. Estado: Proyectos y operaciones de sistemas futuros.
- C. Mineras: Proyectos y operaciones de líneas y subestaciones futuras.
- D. Mineras y otras empresas privadas: Servicios de comunicaciones a través de fibras ópticas.
- E. Mineras y otras empresas privadas: Servicios innovadores.

No se pretende decir que estos servicios serán atendidos por la TEN a futuro. Son hipótesis para poder realizar el trabajo de tesis.

Ya se ha respondido a: ¿Quiénes?, son los clientes actuales y posibles. Ahora se debe responder a otras preguntas.

¿Qué quieren los clientes? Se responde según letra que corresponde a cada uno.

- A. Confiabilidad y Disponibilidad del servicio.
- B. Bajos costos (los de ellos) en proyectos y O+M más Confiabilidad y Disponibilidad del servicio en operaciones.
- C. Bajos costos (los de ellos) en proyectos y O+M más Confiabilidad y Disponibilidad del servicio en operaciones.
- D. Bajos costos (los de ellos) y Disponibilidad el servicio.
- E. Precios aceptables y servicios innovadores o de excelencia.

Respuestas a las preguntas ¿Cuándo?, ¿dónde? y ¿por qué? No parecen ser relevantes por ahora. Sólo me remitiré a comentar que el servicio debe responder al indicador de disponibilidad, en las puertas de distribución o consumo y explicar las razones sería una perogrullada.

Responder al ¿cómo? precisa algo de detenimiento. Los indicadores de nivel de tensión o energía disponible, problemas de los servicios eléctricos de antaño, no se espera que sean problemas el día de hoy. Pero lo que se debe destacar es que los clientes fijan los estándares, el cómo, y de esto deriva que la calidad a entregar al cliente está especificada. Se tiende a competir siguiendo el siguiente razonamiento: a igual calidad menor precio. Por lo tanto, tal como se trató durante el desarrollo del tema segmentación, si TEN desea tener ventajas competitivas, debe liderar en costos, tanto en proyectos como en operaciones y mantenimiento.

Este mercado nos recuerda a un sistema antiguo, aplicado en muchos países donde la regulación estatal establecía los requerimientos, y donde las empresas debían bajar los costos para competir. Algunos vicios de aquellos sistemas, especialmente donde había monopolios, eran la tendencia empresarial a bajar la calidad o, a veces, el alcance de los servicios o productos. La debilidad de manejo de proyectos del estado era causal de estas deficiencias pero, hoy, los estados y más aún los mandantes privados cuentan con expertos en gestión de proyectos y las regulaciones incluyen multas por incumplimientos que permiten que se haya logrado la calidad esperada, alcances completos y dentro de los plazos y costos esperados.

La última pregunta que se planteará, debe recordar el lector que escapa a este trabajo un estudio de mercadotecnia, es ¿Cuáles son las necesidades del mercado? Las respuestas para el servicio básico están planteadas pero, respecto al desarrollo de nuevos proyectos, TEN debe informarse anticipadamente para poder estimar todos los movimientos del ente regulador, y de los privados a fin de estar preparados y tener ventajas competitivas. La clave es información.

Referido a los servicios adicionales, sí, deberá hacerse un estudio de mercado que tenga en cuenta las posibilidades de innovaciones tecnológicas.

Por último, quedaría una pregunta por responder: ¿Dónde? Tanto el gerente general como otros entrevistados hicieron notar la importancia que TEN ya esté instalado en el norte de Chile. En lo personal considero que es relevante pero hoy, las distancias se han minimizado tanto en el mundo que podría, TEN, intentar extenderse a cualquier punto del país. Pero su foco debe estar en la zona norte, donde ya puede brindar algunos servicios (fibra óptica), donde tiene un contacto cercano a compañías mineras, donde irá cultivando experiencia sobre territorio, logística, necesidades, aprovechamiento de las energías de la zona, etc.

Mercado.	Amenaza			N/A	Oportunidad		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
General.						Media	
O y M, sistema actual.				N/A			
Proyectos y O y M. futuros. Estado.						Media	
Proyectos y O y M. futuros. Mineras.					Baja		
Servicios Fibras ópticas.						Media	
Servicios innovadores.							Alta

Tabla 5.17. Mercado. Oportunidades y amenazas.
Elaboración propia.

5.2.2.3.2. Conclusiones: El mercado es favorable a la industria.

a) Amenazas: Por ahora, el mercado no ofrece amenazas adicionales a las posibles contracciones por factores del entorno ya analizadas en su lugar.

b) Oportunidades:

- ✓ Posibilidades de proyectos con el estado.
- ✓ Posibilidades de proyectos con compañías mineras.
- ✓ Posibilidades de brindar servicios utilizando las fibras ópticas.
- ✓ Posibilidades de brindar servicios innovadores.

c) Amenazas y oportunidades en escenarios futuros que deben monitorearse:

Todo el mercado ha de ser monitoreado permanentemente, especialmente, las innovaciones que pudieran hacer a TEN una prestadora de servicios innovadores en su ramo.

5.2.2.4. Factores claves de éxito.

Para saber cuáles son estos factores primero hay que saber qué quiere el cliente, en un espectro amplio, y dado que no vale la pena hacer algo que el cliente no valora, los factores claves de éxito serían aquellos que se deben hacer bien pues el cliente valora.

Durante las encuestas y entrevistas se consultó a los expertos de la empresa sobre los factores claves de éxito, las claves para que TEN sea un líder en el sector.

Se hicieron propuestas, el personal respondió y se puede concluir que estos son los siguientes:

- ✓ Disponibilidad del servicio (Transmisión).
- ✓ Confiabilidad del servicio (Transmisión).
- ✓ Excelencia en gestión de proyectos.
- ✓ Disponibilidad del servicio (comunicaciones).
- ✓ Calidad técnica.
- ✓ Trayectoria técnica y comercial.
- ✓ Bajos índices de accidentabilidad.
- ✓ Nivel de profesionales de excelencia.
- ✓ Baja rotación de personal.
- ✓ Innovación y mejora.

No están en orden de importancia pero los primeros son, sin duda, los más importantes. Sobre los puntos referidos al personal aunque al cliente no le interesa con qué profesionales trabaje la empresa mientras logre los objetivos han sido incluidos pues ambos factores son indirectamente causales de los resultados y, el cliente, sabe de alguna manera el nivel de profesionales con que cuentan las empresas y valoran esto como factor clave.

5.2.2.5. Modelos de excelencia empresarial.

Sin duda el lector conocerá los modelos que son valorados en el medio y que, de alguna manera, si no son requerimientos del cliente en algún caso, son necesarios para un excelente desempeño y alcanzar ventajas competitivas.

La lista no es limitativa.

ISO 9000 Gestión de Calidad.

ISO 14.000 Gestión de Medio Ambiente.

OSHAS 18.001. Gestión de Seguridad y Salud.

GUIA PMBOK®

Modelo de análisis y formulación estratégica de Alvarado.

5.2.2.6. Capital social

En la industria es de vital importancia mantener una estrecha relación con todos los stakeholders del proyecto y aprovechar las coyunturas. Estar involucrados en todos los eventos referidos al desarrollo energético del país es una obligación, sean

seminarios, cursos, charlas, debates, etc. Sin duda serán prioritarios aquellos organizados por el CEN. Las organizaciones empresariales deben contar la participación de la empresa. Será importante acercarse a las universidades y otros centros de conocimiento. Como ejemplo de eventos a participar en estos días (octubre 2.017) hubo un foro, FORONOR en Antofagasta, un seminario organizado por el CEN en Santiago donde se aplaudió la gestión del proyecto de interconexión por parte de TEN y, entre otros, FORO SOLAR, Enersol 2.017.

5.2.3. Análisis Interno.

5.2.3.1. Introducción.

Ya se han analizado, dentro de lo posible, las diferentes fuerzas que ayudan y conspiran desde el exterior contra la empresa TEN o, al menos, contra su rentabilidad. En el presente apartado se analizarán las posibilidades internas. El mundo académico ha planteado de diversos modos la siguiente pregunta: ¿Por qué hay empresas más exitosas que otras en el mismo segmento, sector o mercado? Sin duda que, en algún momento, hay que dirigir la mirada al interior. La supervivencia del más apto, frase propia de la teoría evolutiva las especies de Darwin, se fundamenta en lo mismo. Apto, en este sentido, no debería interpretarse como mejor (aunque así se lo tome). El conjunto de aptitudes necesarias para que unas especies superaran las inclemencias creadas por la caída de un meteorito, por un largo período y escondidas en cuevas, no las hizo mejores a los dinosaurios, quienes se extinguieron. Los últimos seguramente eran un grupo de especies superiores en muchos sentidos mas la aptitud para sobrevivir a un medio hostil, específico, hace que unas especies pervivan y otras se extingan. Es por esta razón que se estableció, primero, el medio externo, con sus oportunidades y amenazas y, ahora, hay que indagar en el corazón de la empresa para saber con qué fortalezas y debilidades cuenta para enfrentar sus desafíos.

Para realizar este análisis lo mejor es partir de la cadena de valor de TEN.

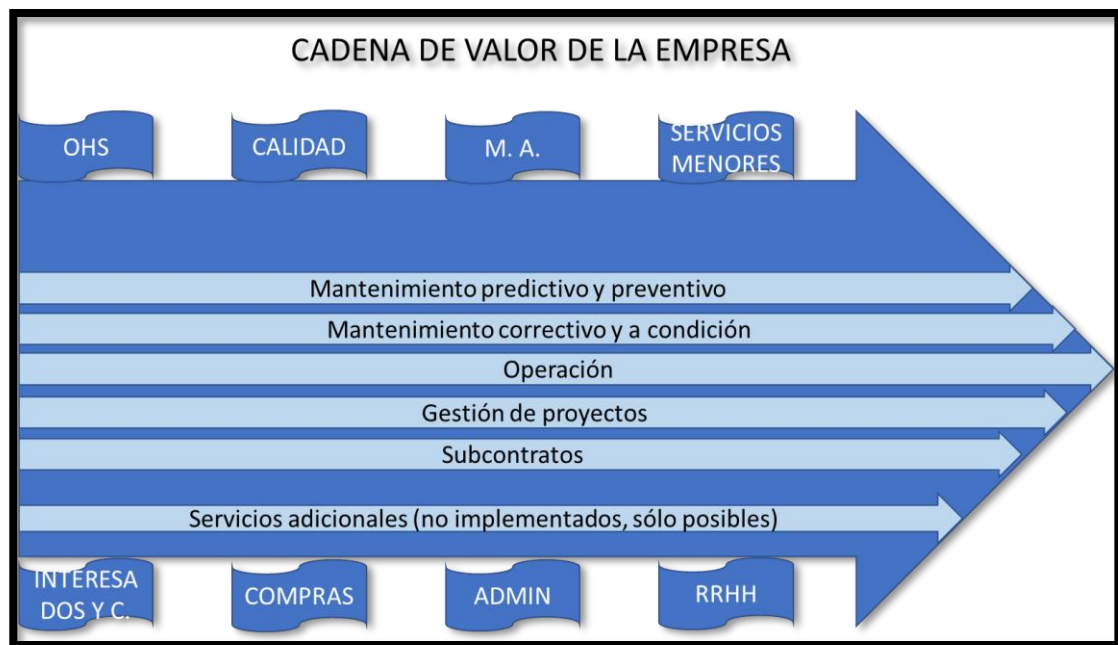


Figura 5.6. Cadena de valor de la empresa.
Elaboración propia.

5.2.3.2. Actividades de la empresa.

Como puede verse en la figura 5.6 son las siguientes:

- ✓ Mantenimiento predictivo.
- ✓ Mantenimiento preventivo.
- ✓ Mantenimiento correctivo.
- ✓ Mantenimiento a condición.
- ✓ Operación del sistema.
- ✓ Gestión de proyectos.
- ✓ Servicios adicionales (no implementado).
- ✓ HSE.
- ✓ Calidad.
- ✓ Administración y Finanzas.
- ✓ Adquisiciones.
- ✓ Comunicaciones e interesados.
- ✓ RRHH.

Gimbert (2.003), citando a Porter, llama a las primeras “Actividades primarias” y a las segundas, en la lista a partir de HSE hacia abajo, “Actividades de apoyo”. Entre éstas tenemos las áreas de OHS, Calidad, Medio Ambiente, Administración y Finanzas, RRHH, Adquisiciones, Comunicaciones, Interesados y Servicios Menores. En este último, agrupo una serie de servicios necesarios para el negocio pero que son menos relevantes y, además, relativamente inferiores en cuanto a sus valores económicos. Menciono a continuación algunas actividades referidas a servicios menores:

- ✓ Vigilancia.
- ✓ Limpieza de oficinas.
- ✓ Desinfección de instalaciones.
- ✓ Arriendo de grúas.
- ✓ Arriendo de camionetas.
- ✓ Capacitaciones.
- ✓ Mantenimiento y reparación de accesos.
- ✓ Almacenes e infraestructura de emergencias.
- ✓ Gestión de proyectos de infraestructura (bodegas, almacenes, etc.).
- ✓ Otros.

Un punto que se considera extremadamente importante destacar ahora es que las actividades de apoyo, sí, pueden agregar valor, pero lo hacen a través de las actividades primarias. Un ejemplo de esto es precisamente en el punto que llevé

considerar que era mejor proceder a la aclaración. HSE es imprescindible y, por ejemplo, una deficiente gestión de Seguridad y Salud podría poner en peligro el negocio de TEN. Agrega valor, y mucho. Pero el área de gestión no está en contacto directo con el servicio, por lo cual, será el especialista de TEN, cuando esté a 80 metros de altura realizando su actividad primaria, el que deberá tener el E.P.P. adecuado, saber utilizarlo y, además, poseer las competencias técnicas para agregar valor al servicio. Por lo expresado anteriormente se deberán considerar por separado las competencias requeridas para el área de OHS y las competencias en OHS del personal de mantenimiento. Y será una tarea posterior a la del presente trabajo evaluar cuánto valor aporta cada actividad o subactividad de las áreas de apoyo para saber si se las debe considerar relevantes, primero, para luego analizar si son esenciales. Por ahora, las áreas de apoyo, se las considera en general y, por lo tanto, relevantes. Se hace notar que hay que excluir de futuros análisis a RRHH, área que TEN ya evaluó, concluyendo que no agrega valor por lo que la ha subcontratado. Más adelante se tratará un poco más en profundidad esto último.

Considerando a las actividades relevantes ahora se profundizará en cuales la empresa cuenta con capacidades y competencias como para agregar valor y en cuales no y que, por esta razón, es mejor entregar en outsourcing y contratar a terceros.

Cada una de las actividades citadas pueden ser seccionadas en subactividades y todas éstas son imprescindibles para el negocio, sin embargo, no todas agregan el mismo valor. Ejemplo: Para reparar caminos la empresa debería contar con retroexcavadora, camión, motoniveladora, camión de agua, etc., equipos que no podría reutilizar en otras actividades. También debería contar con capataz de caminos, maestros, ayudantes... Personal que tampoco podría aprovechar adecuadamente. Si ejecutara esta subactividad por sí misma, TEN, no agregaría ningún valor. Hay otras subactividades en las que, contratistas, pueden brindar un servicio de calidad a bajo costo y no vale la pena esforzarse en hacerlo a menor costo pues no hay seguridad que se logre igualar el know how del contratista.

Teniendo en cuenta estas consideraciones podemos enlistar algunas subactividades en esa situación:

- ✓ Reparación de caminos.
- ✓ Reparación de puestas a tierra.
- ✓ Mantenimiento de reparación de fibra óptica.
- ✓ Mantenimiento de equipos de subestaciones.
- ✓ Mantenimiento y reparación de sistema alternativo Entel.

En sentido contrario a lo anterior, otra subactividad que debe destacarse es:

- ✓ Reparación de averías.

Considerando que el factor éxito clave que surgió casi por unanimidad en las entrevistas y encuestas y, por lo tanto, de suma importancia en esta investigación es

la Disponibilidad y Confiabilidad del servicio la reparación de averías debe ser inmediata, segura y de calidad. Esta actividad es de suma relevancia. La estrategia planteada por el equipo de TEN es que los especialistas propios realicen éstas cuando no sean mucha envergadura y, si afectaran a varias torres, por ejemplo, se trabajará con contratistas (Relaciones esenciales).

Por lo anterior se considerará, actividades esenciales, a aquellas en que la empresa agrega valor de manera indubitante y, dentro de éstas, durante el análisis, pondré énfasis en donde se agrega mayor valor. Y entre las relaciones esenciales estarán aquellos contratistas y proveedores que apoyan a la empresa en actividades relevantes.

Ahora se desagregarán las actividades primarias en subactividades profundizando el análisis.

A.1.- Mantenimiento predictivo: Serie de acciones que se toman, y técnicas que se aplican, con el objetivo de detectar posibles fallas y defectos para evitar que estos se manifiesten durante su funcionamiento, evitando que ocasionen paros de emergencia y tiempos muertos. Esta actividad debe estar en manos de los especialistas de TEN.

Actividades esenciales.	Subactividades.
Mantenimiento predictivo.	Termografías.
	Control de galvanizado.
	Revisión de efecto corona.
	Análisis de aceites transformadores.
	Mediciones en máquinas de potencia.

Tabla 5.18. Subactividades de mantenimiento predictivo.

Elaboración propia.

A.2.- Mantenimiento preventivo: Revisiones y acciones de mejoramiento de tipo periódicas. En general estará en manos de TEN, sin embargo, algunas subactividades que requieren equipos o personal de categorías o con especialidades diferentes a las de los especialistas de TEN deben ser contratadas.

Actividades esenciales.	Subactividades.
Mantenimiento preventivo.	Control de aislación.
	Control de estado de caminos.
	Control de puntos críticos (cruces, etc.).
	Inspecciones de equipos primarios y secundarios.

Tabla 5.19. Subactividades de mantenimiento preventivo.
Elaboración propia.

A.3.- Mantenimiento correctivo: Acciones reactivas ante fallas o elementos deteriorados. Para averías menores se utilizará el personal especialista de TEN. Para averías mayores habrá un equipo de TEN y, según necesidad, equipos de trabajo contratados.

Actividades esenciales.	Subactividades.
Mantenimiento correctivo.	Menores. Cambios de aisladores.
	Menores. Reparación hebras cortadas.
	Menores. Reparación de balizas, amortiguadores.
	Menores. Reubicación de balizas, dispositivos acc.
	Menores. Reparación tierras sueltas.
	Mayores. Averías en líneas y OPGW.
	Mayores. Cambios de equipos (interruptores, etc.)

Tabla 5.20. Subactividades de mantenimiento correctivo.
Elaboración propia.

A.4.- Mantenimiento a condición: Acciones que se toman o técnicas aplicadas que no se basan en un intervalo de tiempo, sino, en la condición del material o equipo. Estará el ciento por ciento en manos de los especialistas de TEN.

Actividades esenciales.	Subactividades.
Mantenimiento a condición.	Reparación de puntos calientes.
	Reposición de galvanizado.
	Acciones derivadas de análisis de aceites trafos.
	Fallas operativas menores en equipos.
	Reparación y mejora PAT.

Tabla 5.21. Subactividades de mantenimiento a condición.
Elaboración propia.

B.- Operación del sistema: Ciento por ciento en manos de los operadores de TEN.

C.- Gestión de proyectos: TEN cuenta con un fuerte equipo de proyectos que ha sido probado en la construcción de la LAT origen de TEN. Incluye un fuerte liderazgo. Se contratan PMO, ITO, revisión de ingeniería.

Actividades esenciales.	Subactividades.
Gestión de proyectos.	Integración
	Alcance.
	Costos
	Plazo.
	Qa/Qc y HSE.
	Capital humano.
	Comunicaciones.
	Riesgos.
	Adquisiciones.
	Interesados.
	ITO, PMO, Rev. de ing.

Tabla 5.22. Subactividades de proyectos.
Elaboración propia.

En la tabla siguiente se explicita en mayor detalle las subactividades a cargo de TEN y las contratadas.

Actividades relevantes.	Subactividades.	CONTRATO		TEN	
Mantenimiento predictivo.	Ciento por ciento.				
Mantenimiento preventivo.	General.				
	Lavado de aisladores.				
	Reparación y mejora PAT.				
	Servicios Alstom.				
	Servicios Entel.				
	Análisis de aceites transformadores.				
	Mto e incid. FO y comunicaciones.				
Mantenimiento correctivo.	Menores.				
	Mayores.				
Mantenimiento a condición.	Ciento por ciento.				
Operación.	Ciento por ciento.				
Gestión de proyectos.	General.				
	ITO, PMO, Rev. de ing.				
HSE	General.				
Calidad	General.				
Administración y Finanzas.	General.				
Comunicaciones e Interesados.	General.				
RRHH.	General.				

Tabla 5.23. Actividades y subactividades por cuenta de TEN y subcontratadas.
Elaboración propia.

5.2.3.3. Capacidades y competencias esenciales.

5.2.3.3.1.- Marco conceptual: Dado a que se suele confundir qué se quiere decir con capacidad y qué con competencia, situación por demás justificada ya que las acepciones de la Real Academia Española permitirían, en algún caso, ser utilizadas como sinónimos entre sí y, al mismo tiempo, también de Aptitud, se ha preferido establecer el marco conceptual que aquí es utilizado. Para esto se transcribe el siguiente texto perteneciente a Hugo Díaz de Educared: “Las competencias implican actuaciones y apropiaciones por parte de las personas para plantear y resolver problemas económicos, sociales, culturales y políticos. Se trata de un saber hacer, de un actuar de tipo interpretativo, argumentativo y propositivo.” Y más adelante dice: “...la adquisición de una competencia supone evaluar el logro de las capacidades, conocimientos y actitudes bajo criterios más cualitativos...” Apoyado en esta línea de pensamiento, y aunque sé que no es totalmente correcto, me he tomado la libertad de agrupar en el término “Capacidad”, las habilidades, que sí son propias de las capacidades, junto a los conocimientos y actitudes, que podrían no serlo dependiendo del caso a fin de establecer el marco a utilizar, según lo siguiente:

Capacidad: Habilidades, conocimientos, actitudes o grupo de éstas que cuenta el individuo, o la organización, sin considerar si está o no en condiciones de obtener resultados gracias a las mismas.

Competencia: Conjunto de capacidades (como se definieron en el párrafo anterior) organizados y enfocados de tal manera que le permiten al individuo, o a la organización, resolver problemas de algún tipo.

En el ámbito de la gestión del conocimiento se reconoció la debilidad de la capacitación simple, que aprovecha la inteligencia, la memoria, y otras virtudes de manera aislada para los logros académicos y que no prepara al colaborador para ejecutar alguna tarea o resolver un problema de manera eficaz. Desarrollar las competencias es el verdadero desafío para la gestión del conocimiento. Y, es por esto que, para no dejar lugar a dudas, he plasmado el marco conceptual de Competencias casi puro, por un lado, y agrupado en Capacidades las demás habilidades, condiciones, virtudes naturales y aprendidas, saberes, etc. Para que el lector sepa que al referirme a competencia apunto a alcanzar la eficacia, eficiencia y la efectividad de un modo práctico, probado y seguro.

5.2.3.3.2. Más atrás, al analizar las actividades, se estableció cuales serán hechas por TEN y otras que ameritan mantener relaciones estratégicas (esenciales) para ser hechas por contratos. Parece claro que, en aquellas actividades que realizará TEN por sí mismo, ha de poseer competencias y capacidades que lo distingan en la industria. No parece necesario aclarar esto pues el caso contrario indicaría que habría que contratar a quien lo pueda hacer. Pero se debe considerar que algunas actividades agregan valor en una medida inferior a otras. En el servicio de TEN, el presente y los futuros posibles, las áreas de Administración y Finanzas y la de Compras pueden ser de primer nivel, pero, iguales a las de la competencia sin afectar el servicio. Referido a las áreas de OHS, Medio Ambiente y Calidad, es la opinión del investigador, y también surgió un consenso similar durante el proceso de recolección de datos que deben ser consideradas, sus actividades, esenciales. Sin embargo, recordando lo dicho al inicio de la sección, lo que seguramente es esencial es la competencia en estas áreas del especialista o del operador de TEN. Pero la empresa debe evaluar si realmente debe distinguirse en la gestión, por ejemplo, de Medio Ambiente, de la de sus competidores; o si basta con una gestión estándar siempre que el colaborador del área técnica sea excelente en el cumplimiento ambiental. Por ahora, en la tabla 5.24 se muestran las actividades que definen competencias y capacidades esenciales (donde se deberá ser excelente y por encima del mejor competidor) indicando con la expresión “general” que queda pendiente la profundización, área por área, de todas las subactividades para saber cuál es esencial y cual no.

Actividades esenciales.	Subactividades.	TEN	
Mantenimiento predictivo.	Ciento por ciento.		
Mantenimiento preventivo.	General.		
Mantenimiento correctivo.	Menores.		
	Mayores.		
Mantenimiento a condición.	Ciento por ciento.		
Operación.	Ciento por ciento.		
Gestión de proyectos.	General.		
HSE	General.		
Calidad	General.		
Administración y Finanzas.	General.		
Comunicaciones e Interesados.	General.		

Tabla 5.24. Actividades que definen: Competencias y capacidades esenciales.
Elaboración propia.

5.2.3.4. Tabla de capacidades y competencias esenciales y Key peoples según los servicios, áreas y actividades.

P/S.	Área.	Actividades esenciales.	Subactividades.	Capacidades.	Competencias .	Key Peoples.
Disponibilidad de las líneas en operación.	MANTENIMIENTO	Gestión integral de O y M.		Gestión integral. Liderazgo.	Experiencia. Práctica. Saber hacer.	Gerente O y M.
		Mantenimiento predictivo.	Termografías.	Conocimientos:	Productividad.	Subgerente de
			Reposición de galvanizado.	Técnicos.	Rapidez de respuesta.	Mantenimiento Jefes de Mantenimiento Especialistas. Subgerente de Operación. Operadores.
			Revisión de efecto corona.	Ambientales.	Austeridad (costos).	
			Mediciones en máquinas de potencia.	Seguridad.	Liderazgo.	
		Mantenimiento preventivo.	Control de aislación.	Salud.	Anticipación.	
			Control de puntos críticos (cruces, etc.).	Calidad.	Experiencia.	
			Inspecciones de equipos primarios y secundarios.	Procedimientos.	Compartir y registrar experiencias.	
		Mantenimiento correctivo.	Menores. Cambios de aisladores.	Instructivos.	Ambiente laboral. Calidad en los trabajos.	
			Menores. Reparación hebras cortadas.	Chek list.	Cero accidentes	
			Menores. Reparación de balizas, amortiguadores.	Trabajo en equipo.	C.T.P.	
			Menores. Reubicación de balizas, dispositivos acc.	Emergencias.	Cuidado del medio ambiente.	
			Mayores. Averías en líneas y OPGW.			
			Mayores. Cambios de equipos (interruptores, etc.)			
		Mantenimiento a condición.	Reparación de puntos calientes.			
			Reposición de galvanizado.			
			Acciones derivadas de análisis de aceites trafo.			
			Fallas operativas menores en equipos.			
	OPERACIONES	Operación.	Ciento por ciento.			
Proyectos. Casos de Negocio.	PROYECTOS.	Gestión de proyectos.	Integración	Conocimientos:	Visión.	Director de
			Alcance.	Técnicos.	Anticipación.	Proyecto. Gerentes de área. Jefes de zona o especialidad.
			Costos	Sistema integrado.	Liderazgo.	
			Plazo.	Integración.	Diligencia.	
			Qa/Qc y HSE.	Alcance. Plazo.	Negociación.	
			Costo. Capital humano.	Solución de problemas.	Solución de problemas.	
			Capital humano.	Rapidez de respuesta.	Rapidez de respuesta.	
			Comunicaciones.	Comunicaciones.	Integración.	
			Riesgos.	Riesgos.	Relaciones interpersonales.	
			Adquisiciones.	Adquisiciones.	Trabajo en equipo.	
Apoyo.	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. COMUNICACIONES.	HSE. CALIDAD. Administración y Finanzas. Interesados y Comunicaciones.	General.	Del área.	Diligencia. Rapidez de respuesta. Trabajo en equipo.	Gerentes. Jefes de zona por especialidad.
			General.			
			General.			
			General.			
			General.			

Tabla 5.25. Competencias y capacidades esenciales por área, actividad y subactividad.

Elaboración propia.

5.2.3.5. Relaciones esenciales.

Derivado de lo anterior ya se puede completar las relaciones esenciales agregando, a las que brotaron del análisis externo, los proveedores que requieren las actividades relevantes del negocio y a los contratistas de las subactividades relevantes, que agregan valor al negocio, pero que es mejor contratar a terceros por razones diversas (personal capacitado, mejor control de los riesgos, economía de escala, mejor administración de personal con diversas capacidades y competencias, diferenciación del servicio, etc.) y que se establecieron en los párrafos y tablas anteriores:

- ✓ Estado: En general pues es el cliente.
- ✓ CEN: Parte del estado específico que lleva la regulación del sector, impone las condiciones y determina qué proyectos son de interés y saldrán a licitación.
- ✓ SEA: Servicio de evaluación ambiental.
- ✓ Comunidades: Todas aquellas próximas a las instalaciones o que sean de algún modo afectadas, positiva o negativamente por éstas.
- ✓ Colaboradores: Todo el equipo de TEN.
- ✓ Compañías mineras y otras: Posibles nuevos proyectos y servicios.
- ✓ Contratistas: De servicios relevantes de la tabla 5.23.
- ✓ Proveedores: De suministros de servicios relevantes de la tabla 5.23.

5.2.3.6. Dimensiones estratégicas internas.

Con el objetivo completar los fundamentos de este plan estratégico y, siguiendo a Xavier Gimbert, es preciso abordar ahora el tema de las diferentes dimensiones estratégicas desde el punto de vista interno.

No cabe ninguna duda que TEN debe inclinarse decididamente a la dimensión de liderazgo en costos, esto ya fue analizado en el análisis externo. Ingresos fijos indexables indican que habrá mayor margen a menores costos. Mas a nivel interno la empresa debe manejar otro enfoque.

El prestigio de TEN frente al CEN estará en la Disponibilidad y Confiabilidad del sistema. Al índice de Disponibilidad me permito explicarlo por su inversa, lo que en realidad se mide, Indisponibilidad y que consiste en las horas promedio al año en que no se prestó servicio (la realidad es más amplia con índices de indisponibilidad programada y no programada, etc. que se podrá ver en el final del acápite). Entonces, es importante concluir que hay subactividades en las que debe elegirse la Diferenciación. Esta expectativa fue planteada en las encuestas por los Especialistas de TEN. Según este autor, en ciertas subactividades claves para el negocio, directas y contratadas, debe buscarse la Diferenciación. En éstas, como capacidades y competencias del personal de TEN ha de buscarse la excelencia distintiva. La actividad de operación, por ejemplo, agrega significativo valor y será efectuada por personal

interno. Este personal debe ser de excelente desempeño, poseer capacidades y competencias y requerirán, además de haber sido elegidos con dedicación, el desarrollo de sus capacidades hasta alcanzar niveles que lleven a TEN a distinguirse y tener ventajas competitivas. Pero ¿qué ocurre con los contratistas? Los contratistas de subactividades clave deben ser elegidos con sumo cuidado y aconsejo forjar alianzas estratégicas.

Artículo 5 -60

Los índices de Indisponibilidad Programada y Forzada determinados en instalaciones de transmisión para circuitos de líneas de hasta 300 [km] de longitud, transformadores, equipos serie y compensación no deberán superar los valores límite que se indican a continuación:

Nivel de Tensión	HPROt	HFORt	FFORt
Mayor o igual que 500 [kV]	20	5	2
Mayor o igual que 220 [kV] y menor que 500 [kV]	20	10	3
Mayor o igual que 100 [kV] y menor que 220 [kV]	20	15	4
Mayor o igual que 44 [kV] y menor que 100 [kV]	15	30	5
Transformadores, equipos serie y compensación	30	45	1

- HPROt: Horas de desconexión promedio anual por concepto de Indisponibilidad Programada, con una ventana móvil de cinco años. En caso de líneas, el valor corresponde por cada 100 [km] de circuito de línea.
- HFORt: Horas de desconexión promedio anual por concepto de Indisponibilidad Forzada, con una ventana móvil de cinco años. En caso de líneas, el valor corresponde por cada 100 [km] de circuito de línea.
- FFORt: Frecuencia de desconexiones promedio anual por concepto de Indisponibilidad Forzada, con una ventana móvil de cinco años. En caso de líneas, el valor corresponde por cada 100 [km] de circuito de línea.
- Para circuitos de líneas de longitud inferior a 100 [km] se considerará como valor límite un valor fijo de desconexiones como si fuera ésta un circuito de línea de 100 [km].
- Para circuitos de líneas de longitud superior a 300 [km] los valores límite se determinarán considerando para los primeros 300 [km], los valores por cada 100 [km] señalados en la tabla anterior, y para la longitud en exceso de 300 [km] un 65% de los valores de dicha tabla por cada 100 [km] adicionales.

Figura 5.7.A, B y C. Índices de Indisponibilidad programa y forzada. (TEN, 2.017).

5.2.3.7. Determinación de fortalezas y debilidades basado en la teoría del capital intelectual y la gestión del conocimiento.

5.2.3.7.1. Introducción.

“Entender lo que está ocurriendo en las raíces es una manera mucho más eficaz de saber cuál será el estado de salud del árbol en los próximos años. Un hongo o un

parásito que acaba de aparecer bajo tierra bien puede matar ese árbol que parece tan lleno de salud.” Esto dicen Edvinsson y Malone en El capital intelectual (1.999). Los autores, en la metáfora del árbol, indican que el capital intelectual está en las raíces del árbol y, llaman a éstas, “las raíces del valor.” Los activos tangibles no ofrecen ya una idea acabada del potencial competitivo de una empresa y, mucho menos, hablan de su futuro. El análisis de sus activos y pasivos intangibles sí lo hacen.

Para el alcance de este trabajo se hace innecesario realizar un estudio acabado del capital intelectual de TEN, no amerita dar valor monetario a sus activos y pasivos intangibles, por esta razón, se limitará a obtener los principales sustentos intangibles, su estado y situación actual para poder establecer principios de una futura estrategia.

Una división que puede hacerse del capital intelectual, hay que recordar ahora que analizar es separar, es en las siguientes partes:

1.- Capital humano: Combinación de conocimientos, habilidades, competencias, capacidades, inventiva, creatividad, actitud, liderazgo, cualidades blandas en general, valores de la empresa, cultura, etc.

2.- Capital estructural: Políticas, programas, procedimientos, normas, modelos de excelencia, bases de datos, estructura interna, marca, software, etc. Lo intangible que queda en la empresa cuando los empleados se van a la casa. Quisiera hacer la siguiente aclaración, quizás innecesaria para muchos lectores, pero prudente: Lo japoneses utilizan el término “Ba” para definir aquello donde reside el conocimiento. No debe confundirse el capital estructural con su Ba. Por ejemplo, los procedimientos, representan el conocimiento del cómo hacer bien las cosas y estos pueden estar contenidos en un manual el cual es su Ba. Mas el capital está en el conocimiento no en el manual, aunque éste lo contenga.

3.- Capital relacional: Socios, clientes, proveedores, contratistas, universidades, comunidades, etc. todo grupo de interés que se relacione con la empresa y que represente un activo o pasivo intangible. Una parte del valor de la empresa está en las relaciones que tiene. Sobre este último, en los apartados anteriores, fueron establecidas las relaciones esenciales para TEN.

Los autores Edvinsson y Malone (1.999) hablan de algunos enfoques de análisis, que serán aprovechados aquí para profundizar en actividades, subactividades, relaciones, capacidades y competencias esenciales, según lo siguiente: Financiero, cliente, proceso, renovación y desarrollo, y humano. Estos enfoques apuntan determinar los indicadores mediante los cuales se pueda establecer el valor del capital intelectual mas, a los efectos de esta tesis, donde como ya se dijo no interesa dar un valor monetario de lo intangible si no estudiar una estrategia de gestión, se utilizarán algunos de estos enfoques pero tomándose la libertad de adaptarlos, siguiendo a Del Moral, Pazos, Rodríguez y otros autores y, también, según el propio criterio del autor sobre utilidad para el caso. Por ejemplo, el enfoque financiero, poco aportará a la planificación estratégica (comprenda el lector que se hace referencia al enfoque financiero del capital intelectual para elaborar una

estrategia no al enfoque financiero en sí, el cual es la guía principal de casi todas las estrategias) y, así mismo, se considera beneficioso agregar el enfoque a otros interesados. Por otra parte, Renovación y desarrollo, es un enfoque que el autor prefiere llamar “Futuro”.

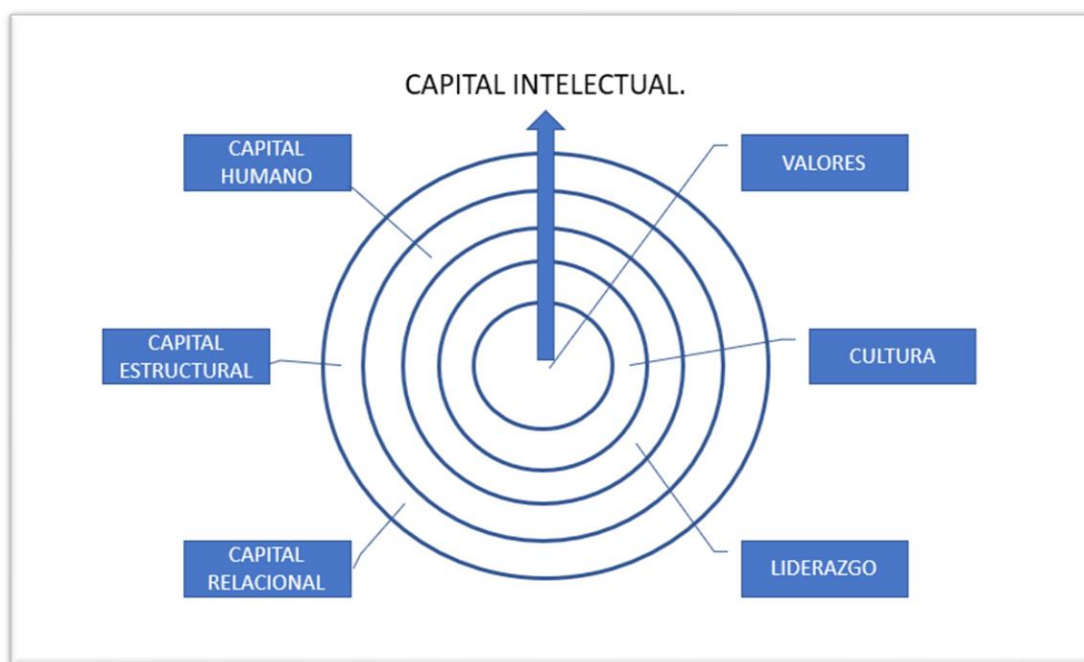


Figura 5.8. Estructura del capital intelectual.
(Adaptado (Edvinsson y Malone, 1.999).

5.2.3.7.2. Enfoque al cliente.

Este enfoque está relacionado principalmente con el capital relacional, aunque también requiere de los otros.

Actividad:	Interesados y Com.	Cap. / Comp.	Gestión de imagen.

a.- Marca: Es importante tener un nombre que destaque cualidades de la empresa y le dé ventajas competitivas. El camino recorrido por la marca “TEN” ha sido inmejorable. Inició siendo una extensión de la marca E-cl (que luego se convirtiera en Engie), eso ya era una marca importante en el medio. Luego, un excelente lanzamiento del proyecto, junto a un caso de negocio bien planteado, elevaron el interés en sus acciones. Más tarde, cuando ingresó como socio RED España y el sector, con todos sus interesados, vio ingresar el know how de ésta a TEN el prestigio continuó en franco ascenso. Para culminar, a octubre del 2.017, el éxito del proyecto de interconexión, de interés nacional, algo mediático y a punto de energizar, dentro de los plazos previstos; habiendo realizado una ejecución que garantizó la calidad esperada y consiguiendo

beneficios para los socios ha hecho ingresar en el medio local a TEN como una marca reconocida. Es una gran fortaleza que no debe perderse.

Actividad:	Interesados y Com.	Cap. / Comp.	Negociación, relaciones, etc.

b.- Relaciones: TEN cuenta con muy buenas relaciones, con el cliente, el Estado, especialmente en estos momentos, octubre 2.017, en que se ha hecho notorio el buen desempeño del proyecto y se está a punto de energizar.

Actividad:	Interesados y Com.	Cap. / Comp.	Obtención -Elicitación- de necesidades.

c.- Necesidades del cliente: “Los clientes no siempre saben lo que quieren, especialmente cuando se trata de un nuevo producto, servicio o tecnología. Así que es muy necesario conocer bien los gustos y necesidades.” Edvinsson y Malone (1.999). Referido al cliente principal, aunque debo admitir que, debido a mi lugar en la empresa, la investigación no me ha permitido conocer a profundidad hasta qué punto se conocen las necesidades del CEN, se ha establecido que se cuenta con suficiente información de las necesidades del cliente. Sin embargo, pensando en servicios futuros, el investigador opina que no se generan alternativas de profundizar en otras necesidades del mismo cliente.

Actividad:	Interesados y Com.	Cap. / Comp.	Obtención -Elicitación- de información.

d.- Información: TEN parece no tener inconvenientes para recabar información del cliente. Es una fortaleza.

Actividad:	Interesados y Com.	Cap. / Comp.	Anticipación, análisis, otros.

e.- Nuevos clientes: Al parecer TEN no tiene aún previsto plan captación de nuevos clientes, aunque las entrevistas indicaron la intención de ofrecer servicios adicionales de comunicaciones a través de sus fibras ópticas.

Actividad:	Interesados y Com.	Cap. / Comp.	Innovación.

f.- Nuevas relaciones con los clientes: A veces es importante establecer algún tipo de relación más directa con los clientes. Reuniones formales sobre licitaciones pueden ser muy útiles pero hay alternativas. Se pueden generar canales para que los clientes planteen necesidades antes de que él se ponga en la tarea pesada de elaborar un proceso para satisfacerlas. TEN no tiene previsto este tipo de avances.

Actividad:	Interesados y Com.	Cap. / Comp.	Gestión de imagen.

g.- Medición: Es necesario establecer la retroalimentación del servicio al cliente mediante mediciones de satisfacción. Se entiende que sí está establecido en la empresa.

Enfoque al cliente.	Debilidad			N/A	Fortaleza		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
Marca.							Alta
Relaciones.							Alta
Necesidades del cliente.						Media	
Información.							Alta
Nuevos clientes.		Media					
Nuevas relaciones con el cliente.			Baja				
Medición.				N/A	Baja		

Tabla 5.26. Fortalezas y debilidades. Enfoque al cliente.
Elaboración propia.

5.2.3.7.3. Enfoque a otros interesados.

Este enfoque es tratado por separado dada la importancia de éste. El investigador considera que una adecuada gestión de los stakeholders es un factor clave de éxito dado que se trata de un servicio esencial y regulado por el estado. Una gestión deficiente podría bajar en gran medida la rentabilidad de la empresa. Recordemos ahora las relaciones esenciales:

- ✓ Estado: Ya analizado.
- ✓ CEN: Ya analizado.
- ✓ SEA: Servicio de evaluación ambiental.
- ✓ Comunidades: Todas aquellas próximas a las instalaciones o que sean de algún modo afectadas, positiva o negativamente por éstas.
- ✓ Colaboradores: Todo el equipo de TEN.
- ✓ Compañías mineras y otras: Posibles nuevos proyectos y servicios.
- ✓ Contratistas: De servicios relevantes.
- ✓ Proveedores: De servicios relevantes.

Actividad:	Interesados y Com.	Cap. / Comp.	Gestión de imagen.

a.- Marca: Al igual que lo dicho al analizar el cliente el excelente manejo hecho con los stakeholders durante la etapa del proyecto han dado a TEN renombre frente a comunidades, proveedores, contratistas y otros interesados. Fortaleza.

Actividad:	Interesados y Com.	Cap. / Comp.	Negociación. Relaciones.

b.- Relaciones: Durante el proyecto, TEN, tuvo una gestión de comunicaciones y relaciones que ya se ha vinculado, como TEN, y establecido buenas relaciones con casi todos los interesados que tendrá en el futuro y con excelencia. Se destaca aquí la gestión con pequeños proveedores de contratistas del sector de Diego de Almagro donde las gestiones de TEN fueron y son reconocidas hasta a nivel político. Fortaleza.

Actividad:	Interesados y Com.	Cap. / Comp.	Obtención -Elicitación- de necesidades.

c.- Necesidades de interesados: Existe una atención permanente a las necesidades de los interesados, especialmente, los relevantes. Fortaleza.

Actividad:	Interesados y Com.	Cap. / Comp.	Obtención -Elicitación- de necesidades.

d.- Información: Se está atento a toda información útil de los interesados.

Actividad:	Interesados y Com. Administración y Adquisiciones.	Cap. / Comp.	Obtención -Elicitación- de necesidades. Gestión de contratos. Gestión estratég.

e.- Acuerdos, alianzas, etc.: Aquí TEN puede (quizás deba) realizar acuerdos y alianzas de tipo estratégico con contratistas y proveedores de servicios relevantes. Los servicios relevantes contratados o a contratar no deben ni pueden ser débiles. La clave del negocio actual de TEN es Confiabilidad y Disponibilidad del servicio. Si fallara el servicio o si se demorase demasiado en reponerlo todo este gran emprendimiento podría peligrar y se depende de otros. Por lo anterior los siguientes contratos deben ser realizados con sumo cuidado y, mejor, si se realizaran alianzas estratégicas:

- ✓ Lavado de aisladores.
- ✓ Servicios Alstom.
- ✓ Servicios Entel.
- ✓ Mantenimiento de sistema fibra óptica y comunicaciones.
- ✓ Mantenimiento mayor (averías), de suma importancia para la Disponibilidad.

Enfoque a otros interesados.	Debilidad			N/A	Fortaleza		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
Marca,							Alta
Relaciones.							Alta
Necesidades de interesados.						Media	
Información.						Media	
Acuerdos, alianzas, etc.		Media	Baja				

Tabla 5.27. Fortalezas y debilidades. Enfoque a otros interesados.
Elaboración propia.

5.2.3.7.4. Enfoque al proceso.

5.2.3.7.4.1. Enfoque a las actividades: Ya se estableció, en 5.4, las actividades y subactividades y cuáles de éstas son esenciales. Ahora se verán fortalezas y debilidades.

Actividad:	S/Lista.	Cap. / Comp.	Gestión del área.

a.- Gestión de proyectos: TEN se ha destacado durante la gestión del proyecto 2 x 500 KV Mejillones - Cardones por la gestión del proyecto, motivo éste de su renombre actual. Posee una gran fortaleza en estos momentos.

b.- HSE: Durante la etapa de proyecto ha tenido un equipo para OHS y otro para Medio Ambiente. Ambos de mucha fortaleza. Las necesidades futuras indicarán la envergadura del equipo pero se parte en situación de fortaleza.

c.- Calidad: Similar al anterior.

d.- Administración y Finanzas: Es un equipo sólido y con apoyo de los socios.

e.- Adquisiciones: Es el entender del investigador que la etapa de operaciones y mantenimiento y, muy especialmente, los servicios futuros requerirán fortalecer el área de adquisiciones.

f.- Comunicaciones e interesados: Un área muy desarrollada y de óptimo rendimiento durante el proyecto. Al igual que otras deberá adaptarse a situaciones futuras. Es una fortaleza.

g- Mantenimiento con personal propio: Las actividades aún no han comenzado. Sabemos que cuenta con personal capacitado y equipos y herramientas estándares.

h.- Operación: Las actividades aún no han comenzado. Ídem anterior.

i.- Otros servicios: No hay actividad dirigida a otros servicios.

j.- Mantenimiento outsourcing: Las empresas tienen conocimiento y antecedentes pero aún no hay alianzas estratégicas.

Enfoque al proceso, actividades.	Debilidad			N/A	Fortaleza		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
Gestión de proyectos.							Alta
HSE.							Alta
Calidad.							Alta
Administración y Finanzas.							Alta
Adquisiciones.						Media	Alta
Comunicaciones e Interesados.							Alta
Mantenimiento con personal propio.						Media	
Operación.						Media	
Otros servicios.			Baja	N/A	Baja		
Mantenimiento outsourcing.			Baja	N/A	Baja		

Tabla 5.28. Fortalezas y debilidades. Enfoque a procesos, actividades.
Elaboración propia.

5.2.3.7.4.2. Enfoque al proceso estructural (Organización): En este punto no cabe ninguna duda que se está en el capital estructural más aquí se apunta a las fortalezas o debilidades que puedan establecerse al respecto.

Actividad:	S/Lista.	Cap. / Comp.	Gestión.

g.- Estructura de la organización: Se ha establecido una estructura robusta y ya se han completado los cuadros previstos. En la figura siguiente la estructura actual de Operaciones.



345

h.- Tecnología: ¿Tecnología al servicio de TEN o TEN al servicio de la tecnología? No es un problema. En incorpora tecnología estándar.

i.- Software: TEN incorpora software estándar.

Enfoque al proceso estructural.	Debilidad			N/A	Fortaleza		
	Alta	Media	Baja		Baja	Media	Alta
Políticas.			Baja	N/A	Baja		
Modelos de excelencia.					Baja		
Procedimientos.					Baja		
Normas.					Baja		
Bases de datos.			Baja	N/A	Baja		
Equipos y herramientas.					Baja		
Estructura de la organización.						Media	
Tecnología.					Baja		
Software.					Baja		

Tabla 5.29. Fortalezas y debilidades. Enfoque al proceso, estructural.
Elaboración propia.

5.2.3.7.5. Enfoque al Futuro.

Se consideró llamarlo así pues, tal como indican Edvinsson y Malone en El capital intelectual (1.999), se trata de un enfoque donde "...salimos del presente y tratamos de captar las oportunidades que definirán el futuro de la empresa."

Actividad:	S/Lista.	Cap. / Comp.	Gestión.

a.- Clientes (del futuro): La energía será siendo un servicio esencial y en crecimiento acorde al P.B.I. aunque se intenta que no sea tan interdependiente de éste lo seguirá siendo por mucho tiempo más allá del presente plan a cinco años, 2.018 a 2.023. Se tiene un cliente seguro en el servicio troncal y ampliaciones similares. Ya que se realizan estudios de proyecciones, tendencias y se recaba información de calidad podemos decir que la gestión de este futuro cliente es óptima. Ahora, durante las entrevistas surgieron en varias oportunidades las posibilidades de la venta de servicios de comunicaciones a través de las fibras ópticas. TEN cuenta con una fortaleza en brindar este servicio. Por último, el gerente general dijo en la entrevista: "El futuro está en los servicios". Aquí hay otra fortaleza pero que aún no se ha iniciado. Investigar la posibilidad de brindar nuevos servicios a nuevos clientes. Aún no hay programas de apoyo para investigar, desarrollar y vender nuevos servicios.

b.- Nuevos mercados: No parece ser un atractivo para TEN y el investigador coincide para los próximos cinco años.

c.- Productos y servicios futuros: Como ya se dijo más atrás y reiteradas veces, el investigador desconoce las estrategias de los socios, Engie y RED España, que

podieran marcar el futuro de TEN de algún modo pero esta investigación se basa en que TEN tiene posibilidades de operar y mantener la línea troncal, actual negocio, adquirir por compra o realizar proyectos de líneas aéreas de alta tensión para el mismo u otros clientes (mineras), líneas privadas llamadas por el CEN líneas adicionales y brindar nuevos servicios. Las acciones de TEN tendrán valores muy diferentes en el futuro si la empresa tiene un negocio cerrado con la operación y mantenimiento de la línea troncal, seguro, o si apuesta a la expansión y, mucho más, si invierte en nuevos servicios. Por lo tanto, aplica lo dicho en el punto anterior en que hay un fuerte potencial para la empresa pero no se ha desarrollado. No hay incentivos para casos de negocios, propuestas ni investigaciones. Aunque reconozco que en las entrevistas se respondió que se puede aprovechar las I+D+i de los socios, lo cual es posible.

d.- Procesos futuros: Ya se hizo referencia más atrás a que, aunque la dimensión estratégica de TEN debe ser liderazgo en costos, internamente, debe diferenciarse en algunas actividades esenciales. Así mismo, aunque se busque el menor costo en alguna actividad hay muchas innovaciones que a igual servicio (o mejor) reducen costos por medio de la innovación. Ejemplo: Ya hay drones en el mercado capaces de desarrollar tareas en las líneas que reducen en gran medida los riesgos y ahorran costos, también robots. La investigación no arrojó tendencias e intereses en fomentar estas innovaciones y mejoras en los procesos.

e.- Socios estratégicos futuros: La investigación indicó que no se realiza ningún tipo de estudios ni inversiones en socios futuros.

Enfoque al futuro.	Debilidad			N/A	Fortaleza		
	Alta	Media	Baja		Baja	Media	Alta
Cientes (del futuro).			Baja	N/A	Baja		
Nuevos mercados.				N/A			
Productos y servicios futuros.			Baja	N/A	Baja	Media	
Procesos futuros.				N/A	Baja	Media	
Socios estratégicos futuros.			Baja	N/A			

Tabla 5.30. Fortalezas y debilidades. Enfoque al futuro.

Elaboración propia.

5.2.3.7.6. Enfoque humano.

Al final, el sector más dinámico, menos estable, con mayores oportunidades de desarrollo, y el Ba esencial de la empresa y su futuro.

Actividad:	S/Lista.	Cap. / Comp.	Gestión de Integración y del conocimiento.

a.- Valores: TEN, aún no cuenta con bases empresariales por lo cual presenta una gran debilidad. En este trabajo se entrega una propuesta de bases empresariales que podrá servir de fundamento para las definitivas o no, mas es imperioso que se definan. En la figura 5.8 se puede ver, adaptado de Edvinsson y Malone, que el centro de diana del capital intelectual son los valores de la empresa. Se puede argumentar en contrario que los valores se encuentran en estado latente, que los valores de los socios no difieren en demasía, y esto no será negado, pero son argumentos insuficientes. Se deben establecer las bases empresariales y, éstas, deben difundirse a todos los empleados y relaciones de TEN.

b.- Liderazgo: Asunto fundamental, tanto que José María Viedma le dedica todo un capítulo en su libro: La Excelencia empresarial (1.992), donde dice: “Lo importante, sin embargo, es que los líderes verdaderamente lideran, conducen el carro de la empresa, determinan sus objetivos y estrategias y con su ejemplo y forma de ser configuran su cultura.” Mas la empresa ha demostrado contar con un muy fuerte liderazgo, sin embargo, el investigador sospecha que éste radica en una sola persona o dos y todavía no hay un equipo de liderazgo. De todos modos. la situación es esperable ya que el resto de equipo se ha ido incorporando de a poco. Se hace referencia al personal de Operaciones. Deberá la empresa dedicar recursos y esfuerzos en consolidar el liderazgo, basado en sus valores, a nivel estructural.

c.- Cultura: Bases empresariales, valores, liderazgo y cultura; son asuntos en los que se hizo un esfuerzo en intentar percibir el espíritu de los miembros del equipo durante la recolección de datos pues harán un TEN fuerte o débil. José María Viedma (1.992) nos dice respecto a la cultura: “Es el conjunto de valores y formas de actuar materiales y espirituales compartidos por todos los miembros...” Es la opinión del investigador que los últimos tres puntos han de abordarse de manera urgente. Se cuenta con la cultura de ambos socios, mas, en los laboratorios se suele acuñar la siguiente frase que siempre he considerado digna de mención: “Quien tiene un reloj sabe la hora, pero, quien tiene dos, la desconoce.”

d.- Conocimientos: Según la investigación realizada tanto de Engie como de RED España se puso énfasis en incorporar al equipo TEN personas con suficientes conocimientos. Luego, en la incorporación del nuevo personal se ha mantenido la política incorporando sólo personal altamente capacitado. Eso incluye las áreas esenciales y las no esenciales. El único punto débil es que la mayoría de los especialistas y operadores tienen conocimiento de hasta 220 KV, no en 500 KV.

e.- Capacidades: Al igual que el punto anterior el personal cuenta con altas capacidades.

f.- Competencias: Aquí aún hay ciertas debilidades pues se trata de trabajos en equipo. Y trabajos de equipos en zonas geográficas y condiciones particulares. Los colaboradores recién han sido incorporados y, aunque algunos se conocieran no han trabajado juntos. Como en todos los equipos habrá una curva de aprendizaje y crecimiento a superar. Habrá un ascender de un nivel de madurez básico a otros

superiores en la escala. Descubrir detalles de mejoras en logística, equipos de protección personal, respuestas a situaciones climáticas, etc. Son competencias que se desarrollarán con la práctica, el ejercicio y al compartir situaciones.

g.- Liderazgo de equipos: Posiblemente, hoy, sólo haya grupos, ningún equipo. No está claro, para el investigador, el nivel de liderazgo de los mandos medios, de los subgerentes y de los gerentes. Estos deben ser probados en la práctica pues, aunque tuvieran excelentes antecedentes, el liderazgo también tiene un componente en el resto del personal. El autor ha tenido excelentes desempeños como líder de algunos grupos, mediano en otros y bajo en algún caso. El liderazgo debe ser probado.

h.- Compromiso: Se pudo detectar un alto compromiso en todo el personal.

i.- Motivación: Hay una alta motivación, hoy, en todos los involucrados.

j.- Rotación de empleados: Este es un punto clave más no es el momento para medirlo.

k.- Capacitaciones: Por ahora la empresa está invirtiendo en capacitaciones, pero aún son las básicas. En el futuro habría que desarrollar un plan de capacitaciones que permitan al personal destacarse por el servicio brindado.

l.- Coaching: Aún no se prevén pero serán necesarios para desarrollar cualidades blandas (liderazgo, por ejemplo).

m.- Edad de los empleados: El investigador no es un especialista en el tema pero parecen ser óptimas.

n.- Diversidad: El autor no lo ve como muy importante pero hace notar que el medio académico indica que desmerece el valor de la empresa, hasta en el valor de sus acciones, un bajo índice de diversidad. Los empleados de TEN son en un altísimo porcentaje, hombres.

Enfoque al humano.	Debilidad			N/A	Fortaleza		
	Alta	Media	Baja	N/A	Baja	Media	Alta
Valores.	Alta						
Liderazgo.						Media	
Cultura.		Media					
Conocimientos.						Media	Alta
Capacidades.						Media	Alta
Competencias.			Baja	N/A	Baja		
Liderazgo de equipos.			Baja	N/A	Baja		
Compromiso.							Alta
Motivación.							Alta
Rotación de empleados.				N/A			
Capacitaciones.					Baja		
Coaching.			Baja	N/A	Baja		
Edad de los empleados.						Media	Alta
Diversidad.			Baja	N/A			

Tabla 5.31. Fortalezas y debilidades. Enfoque al humano.

Elaboración propia.

5.2.3.7.7. Activos y Pasivos intangibles.

Se enlistan en la siguiente tabla los más importantes.

Pasivos intangibles.	Activos intangibles.
No se han establecido las bases empresariales.	Hay un fuerte liderazgo.
No hay cultura establecida.	Equipo de proyecto altamente capacitado y probado.
No hay liderazgo estructural.	Personal capacitado.
No se sabe si hay liderazgo en los equipos.	Personal motivado.
El personal no ha trabajado junto.	Personal comprometido.
No hay experiencia de equipos.	Tecnología de punta.
La mayoría del personal no ha trabajado en 500 KV.	Se dispone de capacidad para vender servicios.
No hay alianzas ni acuerdos estratégicos (Contratistas).	Excelentes relaciones con el cliente.
	Marca (prestigio).
	Información del cliente.

Tabla 5.32. Activos y Pasivos intangibles destacables.

Elaboración propia.

5.2.4. Análisis V.R.I.O. y formulación de objetivos.

5.2.4.1. Análisis.

El presente análisis que no deja de ser simple es muy potente y fue aportado por J.B. Barney. Consiste en comparar la empresa analizada, en este caso TEN, con el mejor competidor. Por razones que el investigador se reserva no se mencionará al mejor competidor si no que será llamado así: “Mejor competidor”. Los lectores podrán ubicar en ese lugar a quién así lo consideren.

Durante el desarrollo del acápite 5.5. se plasmaron unos listados resúmenes de Fortalezas y Debilidades, pero, al realizar el V.R.I.O. se ve muy posible que, del mismo, brote un refuerzo a los conceptos que ya se obtuvieron de los análisis anteriores y, por qué no, hasta surjan nuevos.

Se basa en cuatro preguntas que responden a las siglas V.R.I.O. que podríamos explicar como; Valioso, Raro, Imitable y Organización y que podrían responder a las preguntas del siguiente cuadro.

Valioso.	¿Sus recursos y capacidades le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas?
Raro.	¿Estos recursos y capacidades las tiene un número reducido de competidores y son costosos de copiar o difícil de obtener en el mercado?
Imitable.	¿Las empresas que no tienen estos recursos o capacidades se enfrentan a desventajas en costos para obtenerlos o desarrollarlos?
Organización.	¿Las políticas y procedimientos de la empresa están organizados para apoyar la explotación de sus recursos valiosos, raros y costosos de imitar?

Durante la recolección de datos se consultó a los encuestados y se obtuvo la siguiente respuesta:

V.R.I.O.	TEN	Mejor Competidor	GAP
VALIOSO	4,07	3,60	0,47
RAREZA	4,60	4,27	0,33
IMITABLE	3,80	3,53	0,27
ORGANIZACIÓN	3,40	3,87	-0,47

Tabla 5.33. V.R.I.O. Respuesta promedio de los encuestados.

Elaboración propia.

En opinión del autor, las conclusiones del promedio de las encuestas, son optimistas. Se considera que TEN tiene mejores recursos que el mejor competidor siendo que estos han sido acabadamente probados y no los de la empresa. Que

nuestros recursos son más exclusivos y que es difícil que se adquieran similares en el medio. Sólo se ve una desventaja en cuanto a que el competidor los aprovecha mejor. Este resultado, además de poder ponerse en duda en su lógica derivado a que se está tratando con promedios y es posible que la lógica de unos no corresponda a las de otros, para el investigador sólo significa que el espíritu, entusiasmo, la motivación y el compromiso inicial de los miembros del equipo es muy alto.

La investigación ha permitido obtener otros resultados.

V.R.I.O.	TEN	Mejor Competidor	GAP
VALIOSO	4,00	4,00	0,00
RAREZA	3,00	4,00	-1,00
IMITABLE	3,00	4,00	-1,00
ORGANIZACIÓN	3,00	4,00	-1,00

Tabla 5.34. V.R.I.O. General Análisis del investigador.

Elaboración propia.

Excepto las virtudes demostradas en gestión de proyectos no se puede afirmar que los recursos de TEN sean superiores a los del mejor competidor. Mas, es opinión de este investigador, que el competidor goza de más virtudes exclusivas y que su estructura, aunque tiene el peligro de haberla tornado lenta y burocrática, ha sido puesta a prueba y resistido situaciones complicadas por lo cual puedo afirmar que en el último punto el gap es negativo.

Suele ocurrir, cuando se evalúa el V.R.I.O., que una persona responde influenciada por un solo aspecto por diferentes razones. Ejemplo: Si cuando uno pregunta por lo valioso de los recursos el encuestado está pensando en la capacidad de ejecutar proyectos por alguna vivencia próxima, seguramente dirá que TEN es más poderoso que su mejor competidor. Pero, si acabara de hablar de la gran cantidad de kilómetros de línea y años que tiene el competidor brindando un buen servicio, es posible que opine en contrario. Por el motivo anterior fue preferible experimentar realizando el análisis por recursos y capacidades. Dado que sólo fue utilizado de apoyo y a modo experimental el autor respondió de manera espontánea pues esto mejora los resultados experimentales (para disminuir la propia influencia en los resultados) por lo que si se repasara algunas respuestas éstas podrían cambiar pero, no parece creíble

que esto, altere en nada los resultados finales. Los promedios resultaron muy próximos a la opinión general. En la tabla 5.34 puede verse, sólo a modo de referencia, la tabla citada en este párrafo.

Recurso, capacidad, relación.	Valioso		Raro.		Imitable.		Organización.		Resultado.
Gestión de proyectos.	5	4	5	4	5	4	5	4	V.C.S.
Mantenimiento personal propio.	4	5	4	5	4	5	4	5	Desventaja competitiva.
Operación.	4	5	4	5	4	5	3	5	Desventaja competitiva.
Otros servicios.	3	3	2	2	2	2	3	4	Desventaja competitiva.
Mantenimiento outsourcing.	3	4	3	4	3	4	4	4	Desventaja competitiva.
Marca.	5	5	5	5	5	5	5	5	Igualdad competitiva.
Relaciones con el cliente.	5	5	5	5	5	5	5	5	Igualdad competitiva.
Conocimiento de necesidades del cliente.	5	4	5	4	5	4	5	4	V.C.S.
Información del cliente.	5	5	5	5	5	5	5	5	Igualdad competitiva.
Nuevos clientes.	3	3	2	3	2	3	2	3	Desventaja competitiva.
Nuevas relaciones con los clientes.	2	3	2	3	2	3	2	3	Desventaja competitiva.
Medición de satisfacción.	3	4	3	4	3	4	3	4	Desventaja competitiva.
Relaciones con otros interesados.	4	4	5	4	5	4	5	4	V.C.S.
Necesidades de otros interesados.	4	3	3	3	3	3	4	3	V.C.S.
Información de otros interesados.	4	4	4	4	4	4	4	4	Igualdad competitiva.
Acuerdos, alianzas estratégicas.	3	4	3	4	5	4	4	4	Desventaja competitiva.
Políticas.	4	4	2	3	2	2	3	5	Desventaja competitiva.
Modelos de excelencia empresarial.	4	4	2	3	2	2	3	5	Desventaja competitiva.
Procedimientos.	4	4	2	3	2	2	3	5	Desventaja competitiva.
Normas.	4	4	4	4	4	4	4	4	Igualdad competitiva.
Bases de datos.	3	4	2	5	2	3	2	5	Desventaja competitiva.
Equipos y herramientas.	4	5	4	4	3	3	4	4	Desventaja competitiva.
Estructura.	4	3	4	4	5	4	5	4	V.C.S.
Tecnología.	4	4	4	4	4	4	4	4	Igualdad competitiva.
Software.	3	4	3	4	3	4	3	4	Desventaja competitiva.
Clientes futuros.	4	3	4	4	4	3	3	3	Desventaja competitiva.
Nuevos mercados.									N/A
Servicios futuros.	2	2	2	2	2	2	1	2	Desventaja competitiva.
Procesos futuros.	2	2	2	2	2	2	1	2	Desventaja competitiva.
Socios futuros.	1	3	2	3	2	3	2	3	Desventaja competitiva.
Valores.	1	5	1	3	1	3	1	5	Desventaja competitiva.
Liderazgo.	4	3	5	3	5	3	5	3	V.C.S.
Cultura.	2	4	2	4	2	4	2	4	Desventaja competitiva.
Conocimientos técnicos.	5	5	4	4	4	4	5	5	Igualdad competitiva.
Capacidades.	5	5	4	4	4	4	5	5	Igualdad competitiva.
Competencias.	3	5	3	4	3	4	3	5	Desventaja competitiva.
Liderazgo de equipos.	3	5	3	4	3	4	3	5	Desventaja competitiva.
Compromiso.	5	4	5	4	5	4	5	4	V.C.S.
Motivación.	5	4	5	4	5	4	5	4	V.C.S.
Rotación de personal.									N/A.
Capacitaciones.	3	4	3	4	3	3	3	5	Desventaja competitiva.
Coaching.	3	4	3	4	3	3	3	5	Desventaja competitiva.
Edad de los colaboradores.									N/A.
Diversidad.	1	3	1	3	1	3	1	4	Desventaja competitiva.
PROMEDIOS.	3,537	3,951	3,317	3,756	3,366	3,537	3,463	4,146	Desventaja competitiva.
GAP=	-0,41		-0,44		-0,17		-0,68		

Tabla 5.35. V.R.I.O. Elaborado paso a paso por recursos y capacidades sólo tomado como una referencia para contraste de evaluación general.

Elaboración propia.

5.2.4.2. V.R.I.O. Específico.

Antes las siguientes aclaraciones:

✓ El investigador tiene información del mejor competidor indirecta y en segundo y tercer grado. Me ha sido muy difícil recabar información directa del competidor por lo que se obtuvo de personas que conocen a personas dentro de la organización. Esto puede hacer débil alguna interpretación.

✓ El hecho que aún no haya, TEN, establecido sus bases empresariales y las políticas, desde el punto de vista de este análisis, lo ponen en desventaja competitiva pero, también, parece ser un asunto que podría solucionarse con rapidez.

✓ La mayor parte de las desventajas respecto al mejor competidor derivan de la curva de aprendizaje que deberá recorrer TEN a partir de la energización. Es una empresa novel, que recién está empezando con las actividades, el personal es capacitado pero:

- Aún no se han conformado los espíritus de cuerpo en cada brigada.
- Las relaciones finales entre subalternos y jefes no han sido establecidas.
- El conocimiento de la geografía, tiempos de traslado, climas, eventos, zonas peligrosas, etc. Recién comienza.
- Las capacitaciones, cursos, etc. deben ser permanentes y recién se está en lo básico.

Recurso, capacidad, relación.	Valioso.	Raro.	Difícil de imitar.	Organización.	Resultado.
Gestión de proyectos.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Mantenimiento personal propio.	Sí	Sí	No	No	Fortaleza y competencia.
Operación.	Sí	Sí	No	No	Fortaleza y competencia.
Otros servicios.	Sí	No	No	No	Fortaleza.
Mantenimiento outsourcing.	Sí	Sí	No	No	Fortaleza y competencia.
Marca.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Relaciones con el cliente.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Conocimiento de necesidades del cliente.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Información del cliente.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Nuevos clientes.	No	No	No	No	Debilidad competitiva.
Nuevas relaciones con los clientes.	No	No	No	No	Debilidad competitiva.

Recurso, capacidad, relación.	Valioso.	Raro.	Difícil de imitar.	Organización.	Resultado.
Medición de satisfacción.	Sí	Sí	No	No	Fortaleza y competencia.
Relaciones con otros interesados.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Necesidades de otros interesados.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Información de otros interesados.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Acuerdos, alianzas estratégicas.	Sí	No	No	No	Fortaleza.
Políticas.	No	No	No	No	Debilidad competitiva.
Modelos de excelencia empresarial.	Sí	No	No	No	Fortaleza.
Procedimientos.	Sí	No	No	No	Fortaleza.
Normas.	Sí	No	No	No	Fortaleza.
Bases de datos.	Sí	No	No	No	Fortaleza.
Equipos y herramientas.	Sí	No	No	No	Fortaleza.
Estructura.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Tecnología.	Sí	No	No	No	Fortaleza.
Software.	Sí	No	No	No	Fortaleza.
Clientes futuros.	Sí	Sí	No	No	Fortaleza y competencia.
Nuevos mercados.					N/A.
Servicios futuros.	Sí	No	No	No	Fortaleza.
Procesos futuros.	Sí	Sí	Sí	No	Fortaleza y competitividad distintiva
Socios futuros.	Sí	Sí	Sí	No	Fortaleza y competitividad distintiva
Valores.	No	No	No	No	Debilidad competitiva.
Liderazgo.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Cultura.	Sí	No	No	No	Fortaleza.
Conocimientos técnicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Capacidades.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Competencias.	Sí	No	No	No	Fortaleza.

Recurso, capacidad, relación.	Valioso.	Raro.	Difícil de imitar.	Organización.	Resultado.
Liderazgo de equipos.	Sí	No	No	No	Fortaleza.
Compromiso.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Motivación.	Sí	Sí	Sí	Sí	V.C.S.
Rotación de personal.					N/A.
Capacitaciones.	Sí	No	No	No	Fortaleza.
Coaching.	No	No	No	No	Debilidad competitiva.
Edad de los colaboradores.					N/A.
Diversidad.	No	No	No	No	Debilidad competitiva.

Tabla 5.36. Análisis V.R.I.O Específico.

Elaboración propia.

5.2.4.3. Formulación de objetivos estratégicos.

Para finalizar el análisis V.R.I.O deberíamos iniciar la etapa de formulación estratégica, lo cual permite la metodología empleada, formulando los primeros objetivos estratégicos derivados del análisis V.R.I.O.

V.R.I.O.	TEN	M.C.	GAP	Formulación de objetivos posibles.
VALIOSO	4,00	4,00	0,00	Continuar con la selección de personal valioso, registro de Know how de los socios, impulso de nuevos proyectos, capacitaciones, relaciones con el cliente.
RAREZA	3,00	4,00	-1,00	Buscar desarrollar competencias distintivas.
IMITABLE	3,00	4,00	-1,00	Los recursos, competencias y relaciones deben ser lo suficientemente difíciles de igualar por la competencia.
ORGANIZACIÓN	3,00	4,00	-1,00	Establecer Bases empresariales, políticas, cultura. Fomentar el liderazgo a todos los niveles. Acento en la capacitación y desarrollo de habilidades blandas.

Tabla 5.37. Objetivos derivados del V.R.I.O.

Elaboración propia.

5.2.5. Análisis F.O.D.A. y formulación de objetivos.

5.2.5.1. Análisis.

Para realizar este análisis se requiere iniciar considerando las oportunidades y amenazas determinadas en los acápites desde 5.2 a 5.3 y las fortalezas y debilidades que surgieron de los acápites 5.2.3 a 5.2.4. Pero como podrá haber observado el lector, hay muchos puntos de medición y/o análisis que no aplicaron o la probabilidad era baja u oscilaba de una baja probabilidad de amenaza a una baja probabilidad de oportunidad. Se recalca ahora que el mundo es muy cambiante y que deben ser monitoreadas todas las variables consideradas y omitidas (por no ser relevantes en el momento de realizar el presente plan). Escapa a este trabajo el análisis de otros escenarios posibles pero el lector deberá tenerlo en cuenta. Se procede, entonces, a realizar una síntesis, a extraer las variables más relevantes, de mayor impacto posible, ordenarlas y concentrarlas por grupos (si procediera) para proseguir con este análisis, pues, el objetivo final es el plan estratégico a 2.018 a 2.023 y éste precisa, para mejor enfoque, la concentración de variables.

A) Oportunidades:

- ✓ Política energética de Chile.
- ✓ Interconexiones Mercosur.
- ✓ Tasa de crecimiento P.B.I.
- ✓ Nuevas tecnologías mejoran costos o servicios.
- ✓ El mercado valorará un servicio diferenciado.
- ✓ La curva de aprendizaje para ingresar al sector es ardua.
- ✓ Se necesita mucho capital para ingresar al sector.
- ✓ Es posible obtener información calificada del sector.
- ✓ No serán reemplazados los servicios por sustitutos.
- ✓ El sector es rentable.
- ✓ Hay posibilidad de incorporar servicios adicionales.
- ✓ Hay grandes posibilidades de innovar.
- ✓ Se puede mejorar la tecnología.
- ✓ Es posible aprender en el sector.
- ✓ Está localizado en zona de compañías mineras.
- ✓ El sector es seguro pues el servicio es esencial.

B) Amenazas:

- ✓ Presiones políticas pueden bajar la rentabilidad del sector.
- ✓ Equilibrio entre competidores podría desencadenar guerra de precios.
- ✓ La economía de escala de un competidor puede ser una amenaza.
- ✓ El poder del cliente. TEN le vende a un solo cliente.

- ✓ Aún el sector es rentable pero un desequilibrio lo amenazaría.
- ✓ Posibilidad de nuevos arribos al sector.
- ✓ Posible disminución de rentabilidad de la cadena.

C) Fortalezas.:

- ✓ Marca. Hoy el nombre de TEN goza de alto prestigio.
- ✓ Relaciones con el cliente.
- ✓ Se conocen algunas necesidades del cliente.
- ✓ Se cuenta con información calificada.
- ✓ Relaciones con otros interesados.
- ✓ Se tiene información y necesidades de otros interesados.
- ✓ Hay posibilidades de servicios futuros.
- ✓ Alta performance del equipo de proyecto.
- ✓ Se pueden optimizar los procesos con innovación.
- ✓ Hay fuerte liderazgo.
- ✓ Conocimientos y capacidades del personal.
- ✓ Hay alto compromiso.
- ✓ Hay motivación.

D) Debilidades:

- ✓ No hay búsqueda planeada de nuevos clientes.
- ✓ No hay alianzas estratégicas o acuerdos comerciales.
- ✓ En general no hay enfoque a la innovación.
- ✓ No hay bases empresariales establecidas.
- ✓ TEN no posee cultura propia.
- ✓ TEN debe recorrer una espinosa curva de aprendizaje.

Dado que el paso siguiente es combinar cada oportunidad y amenaza con todas las fortalezas y debilidades se producirían 437 combinaciones. Pero, a fin de no abrumar al lector y que este análisis sea práctico y útil a la estrategia futura de TEN, se reúnen aspectos similares y que, en general, responden de igual modo. Pero se deberá tener presente que será una simplificación para este análisis y en la implementación del plan debe monitorearse si hay o no variaciones y de qué orden son éstas. Lo que hoy es un aspecto menor puede no serlo en el futuro.

Por lo expuesto en el párrafo anterior las fuerzas se modifican según lo siguiente:

A) Oportunidades:

O.01. Política energética, interconexiones internacionales, un P.B.I. en crecimiento en un sector rentable en el que es posible obtener información calificada.

O.02. Se precisa mucho capital para ingresar al sector, luego pasar por una curva de aprendizaje y no será reemplazado el servicio por sustitutos por ser esencial.

O.03. Estar en la era de las TIC permite incorporar nuevas tecnologías que mejoran servicios o costos, el mercado valora los servicios diferenciados, se pueden ofrecer servicios adicionales, quien hoy quiere innovar puede hacerlo, la tecnología puede ser mejorada en parte y TEN se encuentra en un sector que permite el aprendizaje continuo.

O.04. TEN está localizado en la zona norte de Chile lo cual es un sitio estratégico para las troncales en proyecto, las interconexiones internacionales y la expansión de líneas adicionales a compañía mineras, como así también, para nuevos servicios innovadores a brindar a estas empresas.

B) Amenazas:

A.01. TEN le vende a un solo cliente y éste es proclive a ceder ante presiones políticas y podría bajar la rentabilidad del sector.

A.02. Aún el sector es rentable pero un desacuerdo entre los competidores o nuevos arribos, los que son posibles, podrían atentar contra la rentabilidad del sector.

A.03. Hay un competidor con economía de escala. Esto le permitiría bajar los precios y tomar acciones contraproducentes con los intereses de TEN.

A.04. Otros sectores de la cadena podrían atentar contra este sector.

C) Fortalezas:

F.01. Hoy, TEN, cuenta con Marca, liderazgo, personal comprometido y motivado el cual posee conocimientos y capacidades.

F.02. Se ha sabido ganar buenas relaciones con el cliente y con otros interesados, conoce en buena medida las necesidades y cuenta con información calificada de ellos.

F.03. Está en condiciones de ofrecer más servicios y optimizar por medio de la innovación.

F.04. Cuenta con un equipo de proyecto de alta performance.

D) Debilidades:

D.01. No se han establecido las bases empresariales y no cuenta con una cultura propia.

D.02. El personal de TEN deberá recorrer una espinosa curva de aprendizaje.

D.03. No hay una búsqueda planeada de nuevos clientes ni incentivos internos a la innovación.

D.04. Aún no hay estrategias de alianzas estratégicas o acuerdos comerciales a largo plazo con contratistas y proveedores de servicios relevantes.

La simplificación anterior ha reducido el número total de combinaciones a 64, lo cual aún será agobiante para el lector, pero puedo tranquilizarlo comentándole que, en muchas oportunidades es posible reunir a varias de ellas en una sola y esto es favorable a la comprensión pues se vuelven más robustas y se puede captar más rápidamente la importancia de cada una.

Ahora serán utilizados los términos, aceptables, para referir a la combinación de oportunidades - fortalezas como Potencialidades; Riesgos, lo será para fortalezas – amenazas; Desafíos, para oportunidades – debilidades y, por último; Límites, los será para amenazas – debilidades.

Potencial.		FORTALEZAS.			
		F.01	F.02	F.03	F.04
OPORTUNIDADES.	O.01	1	2	3	4
	O.02	5	6	7	8
	O.03	9	10	11	12
	O.04	13	14	15	16

Riesgos.		FORTALEZAS.			
		F.01	F.02	F.03	F.04
AMENAZAS.	A.01	33	37	41	45
	A.02	34	38	42	46
	A.03	35	39	43	47
	A.04	36	40	44	48

Desafíos		DEBILIDADES.			
		D.01	D.02	D.03	D.04
OPORTUNIDADES.	O.01	17	18	19	20
	O.02	21	22	23	24
	O.03	25	26	27	28
	O.04	29	30	31	32

Límites.		DEBILIDADES.			
		D.01	D.02	D.03	D.04
AMENAZAS.	A.01	49	53	57	61
	A.02	50	54	58	62
	A.03	51	55	59	63
	A.04	52	56	60	64

Tabla 5.38. Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de TEN.
Elaboración propia.

Potencialidades:

Potencial.		FORTALEZAS.			
		F.01	F.02	F.03	F.04
OPORTUNIDADES.	O.01	1	2	3	4
	O.02	5	6	7	8
	O.03	9	10	11	12
	O.04	13	14	15	16

Tabla 5.38 A. Potencialidades.
Elaboración propia.

1.- Se debe aprovechar el prestigio y el liderazgo actual de TEN para expandirse ahora, en los próximos cinco años, en que el crecimiento del sector es apuesta de los futuros gobernantes y se están afirmando en una política energética y en la integración regional.

2.- Potenciar las relaciones con el cliente, nuevos clientes e interesados y continuar obteniendo información calificada.

3.- Ofrecer más y nuevos servicios al mismo y nuevos clientes aprovechando que la política energética promoverá el desarrollo de las energías renovables y, especialmente, la optimización del consumo.

4.- La política energética y las interconexiones necesitarán del fuerte equipo actual de proyectos de TEN.

5, 6, 7 y 8.- El sector posee muchas limitaciones para ingresar a competir. Hoy existe una gran oportunidad para la expansión pues se cuenta con prestigio, equipo poderoso, relaciones e información y es posible que la competencia no tenga visión de ofrecer nuevos servicios innovadores.

9, 10, 11.- La era de las TIC debe ser aprovechada incorporando nuevas tecnologías que brinden el mismo servicio a menor costo o mejor servicio a igual costo. El mercado está hábido de nuevos servicios y tecnologías y TEN puede ofrecerlas. Es posible mejorar las tecnologías de mantenimiento predictivo aumentando la Disponibilidad.

12.- N/A.

13, 14, 15 y 16.- La ubicación en el norte de Chile lo ha puesto a TEN en una posición de privilegio a la hora de aprovechar su prestigio, equipo de proyectos, sus relaciones, capacidad para manejar las relaciones y captación de información y brindar servicios innovadores.

Desafíos:

		DEBILIDADES.			
Desafíos		D.01	D.02	D.03	D.04
OPORTUNIDADES.	O.01	17	18	19	20
	O.02	21	22	23	24
	O.03	25	26	27	28
	O.04	29	30	31	32

Tabla 5.38 B. Desafíos.
Elaboración propia.

17.- El sector es creciente, seguro y la política energética es desarrollista mas, una empresa que no tiene visión se pierde. El éxito solamente puede asegurarlo un liderazgo basado en fuertes y sólidos valores, con una misión clara y con una fuerte cultura. El fuerte liderazgo de hoy depende las personas que dirigen TEN pero no se impregnado a la empresa con los pilares básico para su desarrollo. Es un desafío de TEN abocarse rápidamente a solidificar una cultura.

18.- Ten deberá abocarse en el período a talleres, semirarios, prácticas, colección de lecciones aprendidas, etc. todo lo necesario para que se alcancen conocimientos logísticos, temporales, tácticos, personales, intergrupales e incentivar todo tipo de acción que reduzca el tiempo de aprendizaje de grupo.

19 y 20.- Para aprovechar las oportunidades de mejor modo será necesario ejecutar un plan de información, evaluación y selección de nuevos clientes, servicios y socios estratégicos (contratistas y proveedores).

21, 22, 23 y 24.- El sector es seguro se realizan igual consideraciones que en el punto anterior pues se debe aprovechar la oportunidad temporal de esta seguridad.

25, 26, 27 y 28.- En la era de las TIC y del capital intelectual, en que las acciones pesan más por sus intangibles una empresa que cierra su negocio a un solo negocio, la línea troncal, verá caer su valor. Se sugiere instaurar una cultura a la innovación, el aprendizaje, asentado en bases empresariales que promuevan esto y, dentro de lo posible, buscar alianzas y acuerdos comerciales con empresas con la misma visión o proveedores de servicios novedosos.

29, 30, 31, 32.- Para aprovechar las oportunidades que brinda estar en la zona norte de Chile, se deberá establecer una fuerte cultura, incentivar el aprendizaje del personal, buscar nuevos clientes en compañías mineras y otras empresas del lugar y forjar alianzas estratégicas.

Riesgos:

		FORTALEZAS.			
Riesgos.		F.01	F.02	F.03	F.04
AMENAZAS.	A.01	33	37	41	45
	A.02	34	38	42	46
	A.03	35	39	43	47
	A.04	36	40	44	48

Tabla 5.38 C. Riesgos.
Elaboración propia.

33, 34, 35 y 36.- Si se reduce la rentabilidad del sector por presiones políticas, nuevos arribos, guerras de precios con la competencia u otros sectores compitieran con el de TEN, el prestigio, liderazgo y el compromiso del personal servirán para sostenerse.

37, 38, 39 y 40.- Para cualquiera de las amenazas contra la rentabilidad del sector es muy importante estar profundamente informado para poder actuar con anticipación. Para esto TEN cuenta con excelentes relaciones a donde recabar información privilegiada.

41, 42, 43 y 44.- La fortaleza que puede desarrollar TEN al ofrecer más y variados servicios servirán, en caso de desarrollarlos, para superar disminuciones en al rentabilidad del sector.

45, 46, 47 y 48.- El fuerte equipo de proyecto de TEN debe aprovecharse ahora, en que pueden encontrarse casos de negocios de buena rentabilidad antes que ocurran posibles variaciones que pongan en peligro la rentabilidad del sector.

Límites:

		DEBILIDADES.			
Límites.		D.01	D.02	D.03	D.04
AMENAZAS.	A.01	49	53	57	61
	A.02	50	54	58	62
	A.03	51	55	59	63
	A.04	52	56	60	64

Tabla 5.38 D. Límites.
Elaboración propia.

49, 50, 51 y 52.- Si TEN no establece una cultura afirmada en sus bases empresariales no podrá resitir la baja en la rentabilidad del sector y, a pesar de contar con un caso de negocio, su valor en el mercado caerá.

53, 54, 55 y 56.- Por muy demorosa y espinada que sea la curva de aprendizaje del personal de TEN no parece que lo sea tanto como para influir ante futuras contracciones del mercado.

57, 58, 59 y 60.- Demorar en planificar estrategias que sustenten la unidad de negocio con otros casos de negocio quizás rentables en períodos de contracción del sector transmisión podría dejar fuera de competencia a TEN.

61, 62, 63 y 64.- La falta de aliados estratégicos tanto como para suministros como contratistas puede disminuir en demasía la rentabilidad futura si se redujese el margen del sector.

5.2.5.2 Formulación de objetivos derivados del F.O.D.A. : Un análisis debe llevarnos a conclusiones de importancia, lo cual ya hicimos, pero también es altamente valioso dar el segundo paso a la formulación de objetivos (el primero ya lo dimos en el análisis V.R.I.O.) y esto es ahora fácil de hacer pues, cada conclusión que hemos obtenido de los cruces de aspectos anteriores es, al mismo tiempo, la enunciación de un objetivo estratégico. Lo anterior quedará plasmado en la tabla siguiente.

Combinación	Objetivo estratégico.
17, 49, 50, 51, 52.-	Establecer con urgencia las bases empresariales, políticas y planificar el desarrollo de la cultura de TEN.
1, 33, 34, 35, 36, 45, 46, 47, 48.-	Consolidar el prestigio y el liderazgo actual de TEN para expandirse ahora, en los próximos cinco años.
2., 5, 6, 7, 8, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 24, 28, 32, 29, 30, 31, 32, 37, 38, 39, 40.-	Consolidar las relaciones con el cliente, nuevos clientes y otros interesados. Énfasis en la obtención de información calificada y realizar alianzas estratégicas y acuerdos comerciales.
3, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 41, 42, 43, 44, 57, 58, 59, 60.-	Estudiar, fomentar, interna y externamente nuevos servicios, servicios innovadores e innovaciones en actividades internas.
4, 13, 14, 15, 16.-	Consolidar el equipo de gestión de proyectos de TEN.
18, 53, 54, 55, 56.-	Realizar en el período los talleres, semirarios, prácticas, colección de lecciones aprendidas, etc. todo lo necesario para que se alcancen conocimientos logísticos, temporales, tácticos, personales, intergrupales e incentivar todo tipo de acción que reduzca el tiempo de aprendizaje de grupo.
20,24, 28, 32, 61, 62, 63, 64-	Estudiar, planificar y realizar acuerdos comerciales, alianzas estratégicas y fomentar relaciones a largo plazo con proveedores y contratistas.

Tabla 5.39. Objetivos derivados del F.O.D.A.
Elaboración propia.

5.2.6. Análisis Benchmarking competitivo y formulación de objetivos.

OPORTUNIDADES.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
O.01. Política energética, interconexiones internacionales, un P.B.I. en crecimiento en un sector rentable en el que es posible obtener información calificada.	5	5	0	✓ Se debe aprovechar el prestigio y el liderazgo actual de TEN para expandirse ahora, en los próximos cinco años, en que el crecimiento del sector es apuesta de los futuros gobernantes. ✓ Potenciar las relaciones con el cliente, nuevos clientes e interesados y continuar obteniendo información calificada. ✓ Ofrecer más y nuevos servicios al mismo y nuevos clientes. ✓ Consolidar el equipo de proyectos de TEN.
O.02. Se precisa mucho capital para ingresar al sector, luego pasar por una curva de aprendizaje y no será reemplazado el servicio por sustitutos por ser esencial.	5	5	0	✓ El sector posee muchas limitaciones para ingresar a competir. Generar alternativas de ampliación de la base de negocio. Hoy existe una gran oportunidad para la expansión pues se cuenta con prestigio, equipo poderoso, relaciones e información.
O.03. Estar en la era de las TIC permite incorporar nuevas tecnologías que mejoran servicios o costos, el mercado valora los servicios diferenciados, se pueden ofrecer servicios adicionales, quien hoy quiere innovar puede hacerlo, la tecnología puede ser mejorada en parte y TEN se encuentra en un sector que permite el aprendizaje continuo.	4	5	+1	✓ La era de las TIC debe ser aprovechada incorporando nuevas tecnologías que brinden el mismo servicio a menor costo o mejor servicio a igual costo. El mercado está ávido de nuevos servicios y tecnologías y TEN puede ofrecerlas. Es posible mejorar las tecnologías de mantenimiento predictivo con mejora de la Disponibilidad.
O.04. TEN está localizado en la zona norte de Chile lo cual es un sitio estratégico para las troncales en proyecto, las interconexiones internacionales y la expansión de líneas adicionales a compañía mineras, como así también, para nuevos servicios innovadores a brindar a estas empresas.	5	5	0	✓ La ubicación en el norte de Chile ha puesto a TEN en una posición de privilegio a la hora de aprovechar su prestigio, equipo de proyectos, sus relaciones, capacidad para manejar las relaciones y captación de información y brindar servicios innovadores. Establecer un plan integral de nuevos casos de negocio en la zona.

Tabla 5.40. Benchmarking. Oportunidades.

Elaboración propia.

AMENAZAS	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
A.01. Se vende a un solo cliente y éste es proclive a ceder ante presiones políticas y podría bajar la rentabilidad del sector.	3	3	0	✓ Planificar, buscar, obtener nuevos clientes (minerías y proyectos con O y M de líneas adicionales). ✓ Planificar, buscar, obtener nuevos clientes servicios de comunicaciones. ✓ Investigar necesidades de actuales y futuros clientes y ofrecer servicios convencionales. ✓ Investigar necesidades de actuales y futuros clientes y ofrecer servicios innovadores.
A.02. Aún el sector es rentable pero un desacuerdo entre los competidores o nuevos arribos, los que son posibles, podrían atentar contra la rentabilidad del sector.	4	4	0	✓ Gestionar las relaciones entre los competidores con cuidado, buscando el consenso.
A.03. Hay un competidor con economía de escala. Esto le permitiría bajar los precios y tomar acciones contraproducentes con los intereses de TEN.	5	5	0	✓ No imitar. El competidor cuenta con economía de escala pero esto lo ha vuelto lento, burocrático y pasible de ataques mediáticos. ✓ Expansión, pero de manera ágil, con capacidad de movimiento, no burocratizarse. ✓ Prestar otros servicios que utilicen recursos.
A.04. Otros sectores de la cadena podrían atentar contra este sector.	4	4	0	✓ Prestar otros servicios que utilicen recursos.

Tabla 5.41. Benchmarking. Amenazas.

Elaboración propia.

FORTALEZAS.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
F.01. Hoy, TEN, cuenta con Marca, liderazgo, personal comprometido y motivado el cual posee conocimientos y capacidades.	5	5	0	✓ Potenciar y consolidar el prestigio. ✓ Potenciar el liderazgo. ✓ Potenciar el conocimiento, capacidades y la motivación del personal. ✓ Alcanzar un buen ambiente laboral.
F.02. Se ha sabido ganar buenas relaciones con el cliente y con otros interesados, conoce en buena medida las necesidades y cuenta con información calificada de ellos.	5	5	0	✓ Mantener las buenas relaciones con el cliente y otros interesados. ✓ Fomentar nuevas relaciones, tipos de relación y nuevos clientes.
F.03. Está en condiciones de ofrecer más servicios y optimizar por medio de la innovación.	5	4	+1	✓ Buscar servicios novedosos. ✓ Ofrecer servicios disponibles. ✓ Optimizar actividades innovando.

FORTALEZAS.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
F.04. Cuenta con un equipo de proyecto de alta performance.	5	4	+1	✓ Consolidar el equipo de proyectos.

Tabla 5.42. Benchmarking. Fortalezas.
Elaboración propia.

DEBILIDADES.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
D.01. No se han establecido las bases empresariales y no cuenta con una cultura propia.	2	5	-3	✓ Establecer las bases empresariales, Visión, Valores y Misión. ✓ Fortalecer el liderazgo hasta tornarlo estructural. ✓ Establecer las políticas. ✓ Desarrollar la cultura.
D.02. El personal de TEN deberá recorrer una espinosa curva de aprendizaje.	3	5	-2	✓ Realizar, periódicamente, talleres, simulacros, cursos. ✓ Talleres conjuntos de lecciones aprendidas. Registros.
D.03. No hay una búsqueda planeada de nuevos clientes ni incentivos internos a la innovación.	2	2	0	✓ Establecer un plan de nuevos clientes. ✓ Desarrollar un plan de innovación interna de procesos y actividades. ✓ Investigar servicios adicionales innovadores.
D.04. Aún no hay estrategias de alianzas estratégicas o acuerdos comerciales a largo plazo con contratistas y proveedores de servicios esenciales.	3	5	-2	✓ Desarrollar un plan de socios estratégicos.

Tabla 5.43. Benchmarking. Debilidades.
Elaboración propia.

ACTIVIDADES ESENCIALES.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Gestión de proyectos.	5	4	+1	✓ Consolidar y potenciar el equipo de proyectos.
Mantenimiento personal propio.	4	5	-1	✓ Fomentar el conocimiento empírico, simulacros, talleres, prácticas etc.
Operación.	4	5	-1	✓ Fomentar el conocimiento empírico, simulacros, talleres, prácticas etc.
Otros servicios.	2	2	0	✓ Desarrollar nuevos servicios.
Mantenimiento outsourcing.	4	5	-1	✓ Elegir, para los servicios clave por diferenciación.

Tabla 5.44. Benchmarking. Actividades.
Elaboración propia.

RELACIONES ESENCIALES.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Estado.	5	5	0	✓ Consolidar la relación.
CEN.	5	5	0	✓ Consolidar y fortalecer las relaciones con el CEN.

RELACIONES ESENCIALES.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
S.E.A.	4	4	0	✓ Fortalecer la relación con el controlador ambiental.
Comunidades.	5	4	+1	✓ Consolidar las relaciones, el aporte a las comunidades y fomentar, internamente, la Responsabilidad Social Empresarial.
Colaboradores.	5	4	+1	✓ Desarrollar al personal profesionalmente, motivarlo, incentivarlo y lograr un ambiente laboral óptimo.
Compañías (mineras y de otros tipos) Nuevos proyectos y servicios.	2	3	-1	✓ Desarrollar nuevos proyectos de líneas adicionales para compañías mineras cualquier cliente afín.
Contratistas de servicios esenciales.	3	5	-2	✓ Realizar alianzas estratégicas.
Proveedores para actividades esenciales.	4	5	-1	✓ Realizar acuerdos comerciales.

Tabla 5.45. Benchmarking. Relaciones esenciales.
Elaboración propia.

INTELIGENCIA COMPETITIVA.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Disponibilidad y confiabilidad del servicio	N/A	5	-	✓ Desarrollar al personal clave en competencias y tener contratistas de excelencia en subactividades clave.
Ejecución de proyectos en plazo, costo y calidad esperada.	5	4	+1	✓ Consolidar el equipo de proyectos de TEN.
Servicio de comunicaciones con mínimas salidas de servicio.	N/A	N/A	-	✓ Vender el servicio y contratar a empresa que se distinga en reposición del servicio.
Servicios adicionales.	N/A	0	-	✓ Investigar, desarrollar y ofrecer servicios innovadores.
Servicios innovadores.	N/A	0	-	✓ Investigar, desarrollar y ofrecer servicios innovadores.

Tabla 5.46. Benchmarking. Inteligencia competitiva.
Elaboración propia.

F.C.E.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Disponibilidad del servicio (Transmisión).	N/A	5	-	✓ Desarrollar las competencias de personal y tener contratistas que se diferencien en el servicio en las actividades esenciales.
Confiabilidad del servicio (Transmisión).	N/A	5	-	✓ Desarrollar las competencias de personal y tener contratistas que se diferencien en el servicio en las actividades esenciales.
Excelencia en gestión de proyectos.	5	4	+1	✓ Consolidar el equipo de proyectos de TEN.
Disponibilidad del servicio (comunicaciones).	N/A	N/A	-	✓ Contratar una empresa que se distinga en el servicio.
Calidad técnica.	5	5	0	✓ Continuar seleccionando la calidad adecuada para los servicios esenciales.
Trayectoria técnica y comercial.	5	5	0	✓ Sacar provecho del actual prestigio de TEN y darle mayor impulso.
Bajos índices de accidentabilidad.	N/A	N/A	-	✓ Tener un departamento de gestión de HSE de excelencia.

F.C.E.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Nivel de profesionales de excelencia.	5	5	0	✓ Continuar con la selección de profesionales de primer nivel y fomentar sus competencias.
Baja rotación de personal.	N/A	N/A	-	✓ Crear un ambiente laboral óptimo y motivar el personal generando compromiso. Gestión de talento.
Innovación y mejora.	N/A	N/A	-	✓ Investigar servicios innovadores. ✓ Incentivar la innovación dentro de las actividades de la empresa.

Tabla 5.47. Benchmarking. Factores claves de éxito.
Elaboración propia.

MODELOS DE EXCELENCIA.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
ISO 9000 Gestión de Calidad.	5	5	0	✓ Investigar más modelos de excelencia e implantarlos.
ISO 14.000 Gestión de Medio Ambiente.	5	5	0	✓ Investigar más modelos de excelencia e implantarlos.
OSHAS 18.001. Gestión de Seguridad y Salud.	5	5	0	✓ Investigar más modelos de excelencia e implantarlos.
GUIA PMBOK®	5	5	0	✓ Investigar más modelos de excelencia e implantarlos.
Modelo de análisis y formulación estratégica de Alvarado o similar.	5	5	0	✓ Investigar más modelos de excelencia e implantarlos.

Tabla 5.48. Benchmarking. Modelos de excelencia.
Elaboración propia.

SERVICIOS.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Disponibilidad y Estabilidad	N/A	N/A		✓ Desarrollo de competencias enfocado al servicio. Diferenciación en subactividades esenciales.
Servicios de F.O.	N/A	N/A		✓ Diferenciación en mantenimiento y operación de la fibra óptica. Contratista de excelencia.
Servicios adicionales.	N/A	N/A		✓ Proveer servicios adicionales que agreguen valor.
Servicios innovadores	N/A	N/A		✓ Proveer servicios adicionales que agreguen valor.

Tabla 5.49. Benchmarking. Servicios.
Elaboración propia.

CAPACIDADES.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Conocimientos de:				✓ Programa, plan y cronograma de:
Gestión integral de O y M.	5	5	0	
Técnicos.	5	5	0	
Ambientales.	5	5	0	
Seguridad.	5	5	0	
Salud.	5	5	0	
Calidad.	5	5	0	

CAPACIDADES.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Procedimientos.	5	5	0	Capacitaciones personales y grupales. Gestión de talentos.
Instructivos.	5	5	0	
Listas de control.	5	5	0	
Liderazgo.	5	5	0	
Trabajo en equipo.	5	5	0	
Emergencias.		5	0	
Gestión integral de proyectos.	5	5	0	
Seguridad.	5	5	0	
Medio ambiente.	5	5	0	
Calidad.	5	5	0	
Administración y Fin.	5	5	0	
Comunicaciones.	5	5	0	
Interesados.	5	5	0	

Tabla 5.50. Benchmarking. Capacidades.
Elaboración propia.

COMPETENCIAS.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
				✓ Programa, plan y cronograma de:
Habilidades blandas en general.	4	5	-1	Coaching. Talleres. Simulacros. Compartir experiencias. Exteriorizar y combinar y registrar experiencias. Mejora continua. Ejercicios. Gestión de talentos.
Experiencia.	4	5	-1	
Práctica.	3	5	-2	
Know how.	4	5	-1	
Productividad.	4	5	-1	
Rapidez de respuesta.	4	5	-1	
Austeridad (costos).	4	5	-1	
Liderazgo de equipos.	4	5	-1	
Anticipación.	4	5	-1	
Compartir experiencias.	3	5	-2	
Registrar experiencias.	3	5	-2	
Favorecer el ambiente laboral.	4	5	-1	
Calidad en los trabajos.	4	5	-1	
Trabajos seguros.	4	5	-1	
Cuidado del medio ambiente.	4	5	-1	
Responsable con las comunidades.	4	5	-1	

Tabla 5.51. Benchmarking. Competencias.
Elaboración propia.

ACTIVOS INTANGIBLES.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Hay un fuerte liderazgo.	5	4	+1	✓ Consolidar el liderazgo.
Equipo de proyecto altamente capacitado y probado.	5	4	+1	✓ Consolidar el equipo de proyecto.
Personal capacitado.	5	5	0	✓ Continuar con la selección de personal altamente capacitado.
Personal motivado.	5	4	+1	✓ Continuar motivando al personal.
Personal comprometido.	5	5	0	✓ Generar y consolidar compromiso.

ACTIVOS INTANGIBLES.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Tecnología de punta.	5	5	0	✓ Buscar tecnología innovadora a menor costo.
Se dispone de capacidad para vender servicios.	5	5	0	✓ Aprovechar la capacidad y vender servicios adicionales.
Excelentes relaciones con el cliente.	5	5	0	✓ Potenciar las relaciones con el cliente.
Marca (prestigio).	5	5	0	✓ Potenciar el prestigio de TEN.
Información del cliente.	5	5	0	✓ Mantener un servicio eficiente de recolección de información.

Tabla 5.52. Benchmarking. Activos intangibles.

Elaboración propia.

PASIVOS INTANGIBLES.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
No se han establecido las bases empresariales.	2	5	-3	✓ Definir, establecer y difundir al personal las bases empresariales.
No hay cultura establecida.	2	5	-3	✓ Establecer y consolidar una cultura.
No hay liderazgo estructural.	3	4	-1	✓ Establecer un sistema de reemplazos y líneas de acción de los líderes para que el liderazgo no dependa de las personas.
No se sabe si hay liderazgo en los equipos.	N/A	5	N/A	✓ Coaching y prácticas hasta establecer liderazgo en los equipos de trabajo.
El personal no ha trabajado junto.	2	5	-3	✓ Fomentar simulacros y prácticas conjuntas para los equipos.
No hay experiencia de equipos.	2	5	-3	✓ Fomentar simulacros y prácticas conjuntas para los equipos.
La mayoría del personal no ha trabajado en 500 KV.	2	4	-2	✓ Fomentar simulacros y prácticas conjuntas para los equipos.
No hay alianzas ni acuerdos estratégicos (Contratistas).	3	4	-1	✓ Realizar un plan de acción para forjar alianzas estratégicas con proveedores y contratistas.

Tabla 5.53. Benchmarking. Pasivos intangibles.

Elaboración propia.

FUTURO / I+D+i	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
N/A. El autor no logró obtener durante la investigación datos fehacientes del Mejor Competidor.				
				✓

Tabla 5.54. Benchmarking. I+D+i.

Elaboración propia.

PERSONAL CLAVE.	TEN	MEJOR COMPETIDOR	GAP	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
N/A. El autor no logró obtener durante la investigación datos fehacientes del Mejor Competidor.				

Tabla 5.55. Benchmarking. Personal clave.

Elaboración propia.

5.2.7. Formulación estratégica y diseño de la implementación estratégica.

5.2.7.1. Introducción.

Toda formulación de estrategia empresarial debe basarse en las bases empresariales. La Visión que indica cómo se ve la empresa en el futuro, cómo le gustaría ser en unos años. Los Valores que moverán sus actos. Y la Misión que es el gran objetivo general con el cual deben estar alineados los objetivos estratégicos. Ahora es mejor recordar las bases propuestas pues hay que tenerlas presentes a la hora de la formulación.

A) Visión:

- Ser una empresa eficiente, sostenible y líder del servicio de transmisión eléctrica en Chile.

B) Valores:

- Pasión por la eficiencia y la excelencia.
- Respeto a los colaboradores.
- Responsabilidad social.
- Transparencia y honestidad en las relaciones.
- Ética en nuestros compromisos.
- Cuidamos la vida en todas sus formas.

C) Misión:

- Agregar valor a todos los grupos de interés.
- Ampliar la base de negocio y maximizar beneficios.
- Estar cerca de nuestros clientes, enfocados en sus necesidades.
- Mantener alto nuestro prestigio.
- Garantizar la disponibilidad y la confiabilidad del servicio.
- Ser eficientes y excelentes en nuestros procesos.
- Afirmar nuestro compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial y con la Sostenibilidad.
- Asegurar una cultura de innovación y mejora continua.
- Mantener un buen ambiente laboral dentro del cual los colaboradores se sientan reconocidos e integrados y puedan capacitarse según su área y posibilidades.

5.2.7.1.2.- Sobre los tangibles.

TEN inicia con la inversión en instalaciones, que más allá que haya sido financiada, tuvo un CAPEX de 840 millones de dólares. Cuenta con tecnología de punta. No realizará grandes inversiones en infraestructura adicional. Los equipos de

mayor envergadura como grúas y muchos menores como camionetas se encuentran en lising o arriendos. Otros bienes fundamentales para brindar el servicio serán incorporados por medio de contratistas. Y se compra equipos y herramientas con estándares internacionales. Considerando que la competencia cuenta con bienes tangibles de similar capacidad el investigador no justifica desarrollar objetivos, por ahora, referidos a adquisiciones de bienes tangibles para lograr ventajas competitivas sostenibles.

5.2.7.1.3. Sobre el capital intelectual.

A los fines de la estrategia es fundamental captar si el espíritu que anida en los equipos y bienes tangibles es valioso. Como ejemplo citaré lo dicho por el profesor Alvarado en una clase del Megip (paráfrasis pues no recuerdo las palabras exactas): “Usted no tiene una tunelera esencial para el negocio, usted tiene la capacidad esencial de hacer túneles de X diámetro, Y largo y en Z tiempo.” TEN cuenta con tecnología de punta, esto fue reafirmado en las entrevistas y encuestas y diseños a nivel internacional pero en esto no supera a sus competidores ya que se trata de estándares. Es por lo expresado que el foco se pone en la utilización de esos bienes. Para obtener ventajas competitivas los objetivos deben ser formulados con esa consideración.

5.2.7.1.4. Sobre la gestión del conocimiento.

En los tiempos actuales y consideando que el capital intelectual será lo que dará mayor valor de mercado a los accionistas de TEN y que capital humano es fundamental para este agregado de valor, la investigación, arrojó como resultado que, si bien el personal es capacitado y cuenta con competencias individuales aún debe recorrer un arduo y espinoso camino, curva de aprendizaje, a fin de desarrollar las llamadas habilidades blandas, especialmente, me refiero, a las grupales a fin de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Se notará en la formulación el énfasis en estos puntos.

El otro aspecto gravitante está en que no se han establecido las bases empresariales, el liderazgo no es estructural y no cuenta con una cultura definida. Todo esto es lo que da el enfoque final a la propuesta de objetivos.

5.2.7.1.5. Sobre los análisis.

Al realizar los análisis V.R.I.O, F.O.D.A. y Benchmarking se formularon objetivos. De hecho, el profesor Alvarado llama F.O.D.A. “objetivizado” al que efectué más atrás pues, si bien es un análisis, se complementa con el primer paso de la formulación de objetivos.

El lector deberá recordar que el proceso que se efectúa a lo largo del capítulo, bastante exhaustivo, donde el todo, aún borroso, se separa en partes más fáciles de manejar para luego del análisis pasar a la síntesis que consiste en la composición de otro todo por la reunión de sus partes. En el camino recorrido, quizás el lector no lo haya percibido, el proceso anterior se realizó dos veces. Separamos, ordenamos, eliminamos el desperdicio e hicimos un nuevo todo. Ahora es el momento de hacerlo nuevamente. Es por esto que no deberá sorprenderse si, luego de haber visto lo que realmente importa para el futuro de TEN, desde diversos ángulos, ahora, en la fase siguiente, se resuman los objetivos en nuevos puntos.

Para llevar a cabo lo expresado en el párrafo anterior debo realizar un paso previo que consiste en ordenar, cada uno de los puntos de la Misión (que deben guiar a los objetivos) con los objetivos formulados durante los análisis V.R.I.O., F.O.D.A. y Benchmarking competitivo. Este paso previo, aunque no es necesario mostrarlo por ser un paso intermedio, Se ha preferido transparentarlo, sólo en una de las tablas, a modo de ejemplo para que el lector no se desoriente al ver los objetivos definitivos y que no son exactos a los plasmados anteriormente pero que sí los contienen. Se refleja en la tabla siguiente la condensación de objetivos.

P.	OBJETIVO.	ORIGEN.
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	Asegurar una cultura de innovación y mejora continua	MISIÓN.
	Mantener un buen ambiente laboral dentro del cual los colaboradores se sientan reconocidos e integrados y puedan capacitarse según su área y posibilidades.	MISIÓN.
	Realizar en el período los talleres, seminarios, prácticas, colección de lecciones aprendidas, etc. todo lo necesario para que se alcancen conocimientos logísticos, temporales, tácticos, personales, intergrupales e incentivar todo tipo de acción que reduzca el tiempo de aprendizaje de grupo.	F.O.D.A.
	Continuar con la selección de personal valioso, registro de Know how de los socios, impulso de nuevos proyectos, capacitaciones, relaciones con el cliente.	V.R.I.O.
	Buscar desarrollar competencias distintivas.	V.R.I.O.
	Los recursos, competencias y relaciones deben ser lo suficientemente difíciles de igualar por la competencia.	V.R.I.O.
	Establecer Bases empresariales, políticas, cultura. Fomentar el liderazgo a todos los niveles. Acento en la capacitación y desarrollo de habilidades blandas.	V.R.I.O.
	Establecer con urgencia las bases empresariales, políticas y planificar el desarrollo de la cultura de TEN.	F.O.D.A.
	Potenciar el conocimiento, capacidades y la motivación del personal.	Benchmarking.
	Alcanzar un buen ambiente laboral.	Benchmarking.
	Fortalecer el liderazgo hasta tornarlo estructural.	Benchmarking.
	Establecer las políticas.	Benchmarking.
	Desarrollar la cultura.	Benchmarking.
	Realizar, periódicamente, talleres, simulacros, cursos.	Benchmarking.
	Talleres conjuntos de lecciones aprendidas. Registros.	Benchmarking.
	Desarrollar un plan de socios estratégicos.	Benchmarking.
	Fomentar el conocimiento empírico, simulacros, talleres, prácticas etc.	Benchmarking.
	Desarrollar al personal profesionalmente, motivarlo, incentivarlo y lograr un ambiente laboral óptimo.	Benchmarking.
	Desarrollar al personal clave en competencias y tener contratistas de excelencia en subactividades clave.	Benchmarking.

P.	OBJETIVO.	ORIGEN.
	Desarrollar las competencias de personal y tener contratistas que se diferencien en el servicio en las actividades esenciales.	Benchmarking.
	Continuar con la selección de profesionales de primer nivel y fomentar sus competencias.	Benchmarking.
	Crear un ambiente laboral óptimo y motivar el personal generando compromiso.	Benchmarking.
	Gestión de talentos.	Benchmarking.
	Coaching. Talleres. Simulacros. Compartir experiencias. Exteriorizar y combinar experiencias. Registrar experiencias. Mejora continua. Ejercicios.	Benchmarking.
	Continuar motivando al personal.	Benchmarking.
	Generar y consolidar compromiso.	Benchmarking.
	Definir, establecer y difundir al personal las bases empresariales.	Benchmarking.
	Establecer y consolidar una cultura.	Benchmarking.
	Establecer un sistema de reemplazos y líneas de acción de los líderes para que el liderazgo no dependa de las personas.	Benchmarking.
	Coaching y prácticas hasta establecer liderazgo en los equipos de trabajo.	Benchmarking.

Se comprenderá de la tabla ejemplo, donde hay objetivos repetidos, redactados de diversas maneras, a veces unidos a otros en un mismo párrafo por combinaciones, que debo realizar un nuevo análisis y síntesis y redactar los objetivos definitivos nuevamente para dar claridad a los mismos.

Ahora sí, luego de la explicación del proceso de condensación de objetivos y su coherencia podemos pasar al apartado siguiente: Formulación estratégica.

5.2.7.2. Convergencia de Objetivos estratégicos.

5.2.7.2.1. Perspectiva financiera: ¿Cómo querrían vernos nuestros accionistas?

Misión:

- Agregar valor a todos los grupos de interés.
- Ampliar la base de negocio y maximizar beneficios.

PERSPECTIVA	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2.018 A 2.023.
FINANCIERA	01	Aumento de los beneficios por mayor eficiencia.
	02	Ampliar la base de negocios.

5.2.7.2.2. Perspectiva Cliente: ¿Cómo querrían vernos nuestros clientes?

Misión:

- Estar cerca de nuestros clientes, enfocados en sus necesidades.
- Mantener alto nuestro prestigio.

PERSPECTIVA	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2.018 A 2.023.
CLIENTE.	01	Consolidar las relaciones con el cliente.
	02	Tener información actualizada de las necesidades actuales y futuras del cliente.
	03	Generar nuevos canales de comunicación con el cliente.
	04	Aumentar la cuota de mercado de líneas troncales.
	05	Captar clientes por servicios adicionales.
	06	Captar clientes privados por contratos de construcción y operación.
	07	Consolidar el prestigio actual de TEN frente al cliente.

5.2.7.2.3. Perspectiva Procesos: ¿En qué actividad o parte del proceso debemos ser excelentes para satisfacer a clientes y accionistas?

Misión:

- Garantizar la disponibilidad y la confiabilidad del servicio.
- Ser eficientes y excelentes en nuestros procesos.
- Afirmar nuestro compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial y con la Sostenibilidad.

PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2.018 A 2.023.
PROCESOS. Y R.S.E. MEDIO AMBIENTE. OTROS INTERESADOS	01	Diferenciarse en operación y mantenimiento.
	02	Mayor eficiencia en nuevos proyectos y procesos en general.
	03	Tener una gestión de HSE de excelencia.
	04	Innovación permanente en los procesos y servicios.
	05	Mejora continua transversal a la organización.
	06	Contratar, para los servicios relevantes, sólo empresas diferenciadas en cuanto al servicio.
	07	Establecer más modelos de excelencia empresarial.
	08	Mantener una estructura ágil.
	09	Hacer alianzas estratégicas con contratistas clave.
	10	Hacer acuerdos estratégicos con proveedores clave.
	11	Consolidar las relaciones con las comunidades y otros interesados.

5.2.7.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: ¿Qué es lo que debemos saber para que nuestros procesos sean excelentes?

Misión:

- Asegurar una cultura empresarial de innovación y mejora continua.
- Mantener un buen ambiente laboral dentro del cual los colaboradores se sientan reconocidos e integrados y puedan capacitarse según su área y posibilidades.

PERSPECTIVA	Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2.018 A 2.023.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	01	Establecer y difundir las bases empresariales.
	02	Fortalecer el liderazgo para que no dependa de pocas personas.
	03	Establecer y difundir la cultura de la empresa.
	04	Programa de desarrollo de capacidades y competencias esenciales.
	05	Gestión de talentos general (permanente).
	06	Programa de desarrollo de competencias especial para reducir el tiempo de curva de aprendizaje de los equipos de trabajo.
	07	Registro de experiencias y desarrollo de lecciones aprendidas.
	08	Registro de know how de los socios (Engie y RED España).
	09	Gestión de clima laboral (permanente).
	10	Fomentar la responsabilidad social empresarial, la innovación y la mejora continua a todos los niveles de la organización.

5.2.7.3. Mapa estratégico.

El mapa estratégico ha de construirse con los objetivos estratégicos pues ellos son la esencia del mismo, cada uno es una localidad dentro del mapa. Si bien fue instrumentado desde arriba hacia abajo pues de ese modo uno va descubriendo qué precisa y por qué y para qué es útil un objetivo, al lector se lo presentará desde abajo hacia arriba para que vaya deduciendo, en un paso a paso, cómo se fundamentan a sí mismos. Partiendo de la base, los objetivos que servirán de fundamento, estos deben agruparse de tal modo que nos permitan seguir el camino al nivel inmediato y, con esto, la relevancia de cada uno.

El mapa debería ser lo suficientemente claro para explicarse por sí mismo. A pesar de lo dicho, y por temor a que al lector se le presenten dudas, Se ha preferido realizar un breve resumen de lo que puede verse en el mapa que se presentará a continuación.

a) Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento:

Establecer y difundir la Cultura, Bases empresariales y el liderazgo: Se ven agrupados los tres objetivos. Establecer, pues si bien ya se está asentado, de manera tácita, una cultura, al igual que un liderazgo, nada hay escrito y establecido por lo líderes. De las Bases ya sabemos que no hay nada. Como pertenecen la mismo orden se han sintetizado para mejor visualización.

Gestión de: Clima laboral, de Talentos, de R.S.E., Innovación y Mejora continua: Son otros cinco objetivos agrupados por pertencer a algo que deberá ser realizado a través de una empresa consultora a cargo de los mismos y que pertenecen puramente a las gestión del conocimiento a nivel global de la organización. Su color es amarillo ya que se han iniciado actividades al respecto por parte de la empresa.

Bases de datos del know how de los socios y registro de lecciones aprendidas: Igualmente necesarios, en rojo por no haber avances y que pudieron ser agrupados.

Programas de desarrollos de capacidades y competencias (especiales y permanentes). Al igual que el segundo grupo, deberán ser realizados por especialistas, pero, ya no a nivel global si no son específicos para el personal según se ubicación en la empresa. Su color es rojo.

b) Perspectiva de los Procesos:

Consolidar las relaciones con la comunidad y otros interesados: No hace falta explicar su color verde. Mas vemos que la cosnolidación saldrá del establecimiento y consolidación de las bases y la cultura, promovidos por un fuerte liderazgo.

Mantener una estructura ágil: Su fundamento es el mismo del anterior, una fuerte cultura a ser siempre ágiles. Su color es verde.

Establecer los modelos de excelencia empresarial: Ya se está avanzando, falta implementar algunos. Las bases, la cultura y el liderazgo deberán promoverlos.

Contratar sólo empresas diferenciadas para actividades relevantes y lograr acuerdos comerciales: Dos objetivos, aunados por similitud. Ya se ha avanzado en los mismos razón de su color amarillo. También precisan brotar de una cultura que así lo indique, bases y un liderazgo comprometido con los anteriores.

Mejora continua e innovación en todos los procesos: su color es rojo pues durante la recolección de datos surgió cierta desconfianza a que realmente puedan ser factores claves para el éxito. No en todos, pero bastó ver algunas respuestas para considerar que su avance es cero. Estos objetivos se conseguirán, sin duda, con una cultura que los oriente y con el aporte del know how de los socios y del registro de lecciones aprendidas.

HSE de excelencia: Diferenciarse en la gestión de HSE es clave para sustentarse en el tiempo pues, el personal, el público, el estado, las comunidades, la ley y los interesados en general descalifican las malas gestiones en este aspecto. Es verde pues, durante la etapa del proyecto, logró la excelencia. Para sustentarse precisa de la cultura que transversalmente apoya y orienta a las demás actividades de gestión del conocimiento, las inducciones en R.S.E., el registro de lecciones aprendidas y el desarrollo de capacidades y competencias en H.S.E.. En otras palabras, se funda en toda la base de aprendizaje.

Eficiencia en los procesos en general: En amarillo pues así está orientada la gestión actual pero deberá profundizarse a través de la capacitación.

Excelencia en los procesos esenciales: Idem anterior.

c) Perspectiva del cliente:

Captar nuevos clientes para ejecutar nuevos proyectos tipo B.O.O.T (que incluyan operación y mantenimiento: Se partió en este trabajo de tesis con la premisa que la empresa, por ser nueva, debe tender a la ampliación de la base de negocios. Luego se estableció que ésta es un área donde TEN cuenta con ventajas competitivas. Su fundamento será el desarrollo de los objetivos de fuertes relaciones, que se mantenga una estructura ágil, la mejora continua y la innovación. La realidad nos dice que se apoyará en el desarrollo de toda la base de procesos mas Se ha preferido destacar los más relevantes. Su color, el rojo. No ha habido avances.

Captar clientes para servicios adicionales: Ídem anterior.

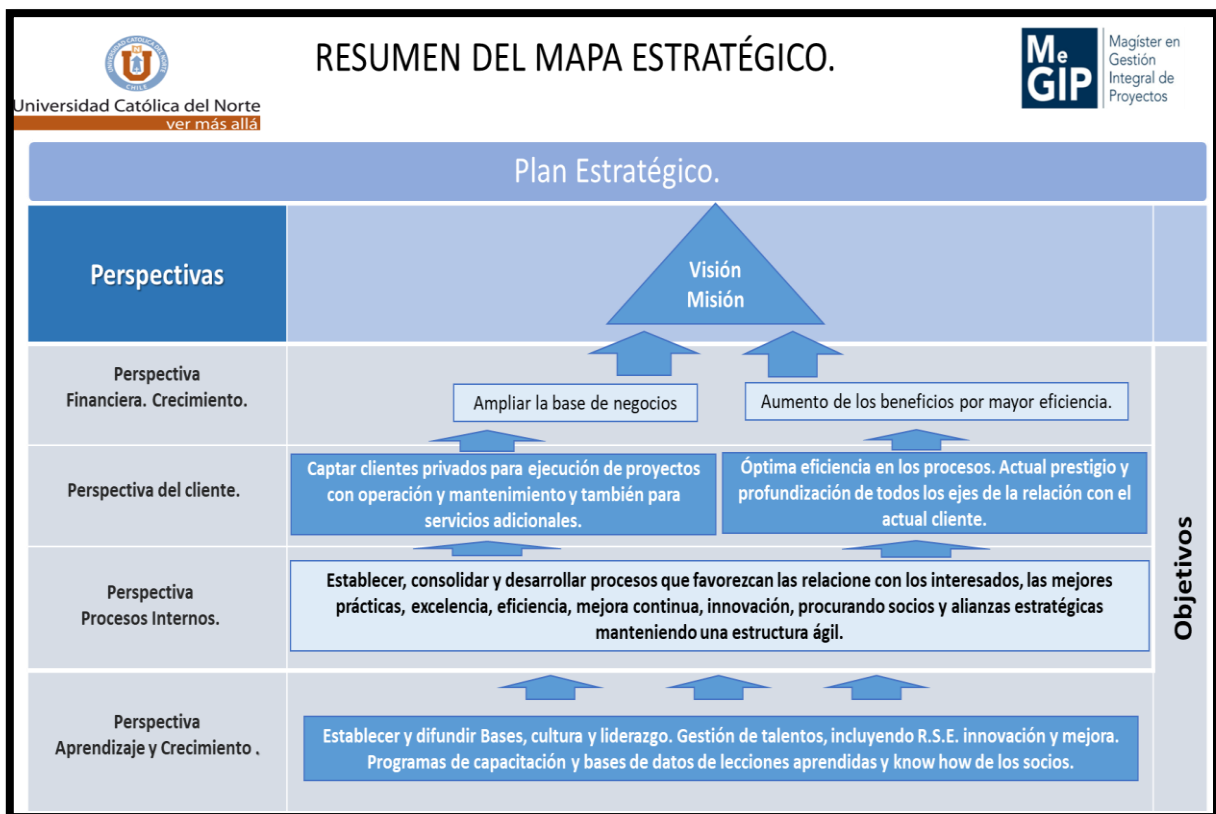
Consolidar el prestigio frente a nuestros clientes: El fuerte prestigio actual me permite darle color verde, quizás podría agregar verde brillante. Su consolidación podrá lograrse manteniendo una estructura ágil, estableciendo mayor cantidad de modelos de excelencia empresarial, la mejora continua, la innovación, una H.S.E. de excelencia y, como antecesor principal, la cultura y el liderazgo.

Consolidar relaciones, información actualizada, nuevos canales de comunicación y aumentar la cuota de líneas troncales con el cliente: Diferenciación, eficiencia y H.S.E. de excelencia como procesos claves para asegurar este cliente.

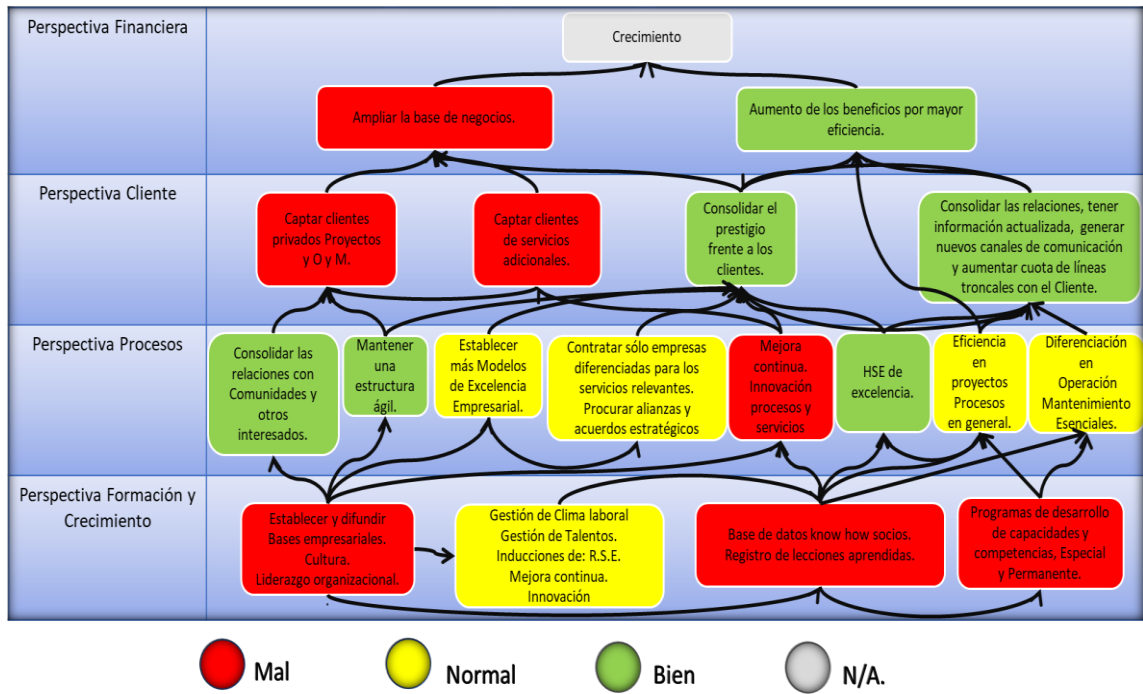
e) Perspectiva financiera:

Ampliar la base de negocio: Su color es rojo. La empresa no ha dispuesto de energía suficiente como para culminar la etapa de proyecto, tan bien como lo está logrando, implementar y lanzar operaciones con el dinamismo y excelencia tal como lo está logrando y, así mismo, contratar nuevos negocios. Pero ese es la única razón. Pronto podrá ocupar mayores fuerzas en esto. Se apoyará de su prestigio y de las claves para captar nuevos clientes.

Aumento de los beneficios por mayor eficiencia: Sin lugar a dudas deberá apoyarse en óptima eficiencia en los procesos. También en su actual prestigio y de una profundización de todos los ejes de la relación con el actual cliente.



Estratégica: Mapa Estratégico



5.2.7.4. Cuadro de Mando Integral.

P	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2.018 A 2.023.	Indicador	Plazo	Meta	Resp.	E	Línea de acción
FINANCIERA	01	Aumento de los beneficios por mayor eficiencia.	Beneficios	Anual	100%	G.G.		Eficiencia en todas las actividades.
	02	Ampliar la base de negocios.	Contrato.	Anual	1	G.G.		Contratar nuevas líneas troncales. Contratar líneas con O y M privadas. Vender servicios de fibra óptica. Vender nuevos servicios, innovadores.

P	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2.018 A 2.023.	Indicador	Plazo	Meta	Resp.	E	Línea de acción
CLIENTE:	01	Consolidar las relaciones con el cliente.	Juicio de expertos	Anual	100%	G.D.		Plan de comunicaciones con el cliente.
	02	Tener información actualizada de las necesidades actuales y futuras del cliente.	Cantidad de información. Nuevas relevantes.	Mes	3	G.D. G.C.		Plan de comunicaciones con el cliente.
	03	Generar nuevos canales de comunicación con el cliente.	c/u.	Anual	1	G.D. G.C.		Plan de comunicaciones con el cliente.
	04	Aumentar la cuota de mercado de líneas troncales.	c/u.	Cinco años	1	G.G. G.P.		Contratar nuevas líneas troncales.
	05	Captar clientes por servicios adicionales.	c/u	Cinco años	3	G.G. G.P.		Vender servicios de comunicaciones por fibra óptica. Plan de acción de innovación.
	06	Captar clientes privados por contratos de construcción y operación.	c/u.	Cinco años.	2	G.G. G.P.		Plan de acción, Indagar necesidades, postular, contratar proyectos.
	07	Consolidar el prestigio actual de TEN frente al cliente.	Índice de satisfacción	Anual	100%	G.D. G.C.		Plan de comunicaciones con el cliente.

P	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2.018 A 2.023.	Indicador	Plazo	Meta	Resp.	E	Línea de acción
PROCESO	01	Diferenciarse en actividades de operación y mantenimiento. Esenciales.	Juicio de expertos. Índice de indisponibilidad	Anual	100%	G.O. S.G.M. S.G.O.		Fomentar la cultura de calidad. Incentivos y motivación. Apoyo a la gestión de talentos.
	02	Mayor eficiencia en proyectos y procesos en general.	Costos/Km	Anual	-1,5%	G.O. G.P.		Mejorar los costos de EPC o modificar el tipo de contrato.
	03	Tener una gestión de HSE de excelencia.	Juicio de Expertos.	Anual	100%	GMA		Mejora continua en gestión ambiental. Mejora continua en gestión de OHS.
	04	Innovación per. en los procesos y servicios.	Cantidad.	Anual	3	G.G.		Dar incentivos por propuestas de innovación.

P	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2.018 A 2.023.	Indicador	Plazo	Meta	Resp.	E	Línea de acción
	05	Mejora continua transversal a la organización.	Cantidad.	Anual	3	G.G.		Programa de Mejora continua.
	06	Contratar, para los servicios relevantes, sólo empresas diferenciadas.	Requisitos	Anual	100%	G.C.		Calificar técnicamente. Coordinar áreas internas (técnicas con adquisiciones).
	07	Establecer más modelos de excelencia empresarial.	Cantidad	Año	5	G.D.		Plan de gestión.
	08	Mantener una estructura ágil.	Juicio de expertos.	Anual	100%	G.G.		Plan de gestión.
	09	Hacer alianzas estratégicas con contratistas clave.	Cantidad	Año.	100%	G.G. G.O.		Plan de alianzas estratégicas.
	10	Hacer acuerdos estratégicos con proveedores clave.	Cantidad	Año.	100%	G.G. G.O.		Plan de acuerdos estratégicos.
	11	Consolidar las relaciones con las comunidades y otros interesados.	Juicio de expertos. Cantidad.	Año	100%	G.G. G.D. G.C.		Plan de gestión de Stakeholders.

P	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2.018 A 2.023.	Indicador	Plazo	Meta	Resp.	E	Línea de acción
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	01	Establecer y difundir las bases empresariales.	Plan de difusión de las bases.	Anual	100%	G.G. G.D.		Publicar las bases. Programa de charlas.
	02	Trasferir el liderazgo a la organización.	Juicio de expertos.	Anual	100%	G.G. G.D.		Plan de liderazgo. Toma de acciones según plan.
	03	Establecer y difundir la cultura de la empresa.	Juicio de expertos.	Anual	1	G.G. G.D.		Publicación de los ejes de la cultura. Toma de acciones según plan. Innovación y Mejora continua.
	04	Programa de desarrollo de capacidades y competencias esenciales.	Requisitos.	Anual	100%	GRRHH		Establecer Programa. Cumplir requisitos.
	05	Gestión de talentos general (permanente).	Programa.	Anual	100%	GRRHH		Contratar consultor especialista.
	06	Programa de desarrollo especial de competencias. Objetivo: reducir la curva de aprendizaje de los equipos de trabajo.	Programa.	Anual	100%	GRRHH		Contratar consultor especialista.
	07	Establecer y desarrollar Registro de experiencias y gestión de lecciones aprendidas.	Registro de experiencias	Anual	100%	G.G. G.D.		Charlas de capacitación Implementar. Publicar el registro.
	08	Transferir a base de datos el know how de los socios (Engie y RED España).	Registro Know how.	Anual	100%	G.G. G.D.		Implementar.
	09	Gestión de clima laboral (permanente).	Índices de clima laboral	Anual	100%	G.G. GRRHH		Contratar consultor especialista.

P	N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2.018 A 2.023.	Indicador	Plazo	Meta	Resp.	E	Línea de acción
	10	Fomentar la responsabilidad social empresarial, innovación y la mejora continua a todos los niveles de la organización.	Programa	Anual	100%	G.G. G.D.		Programa de Charlas de inducción.

Simbología y abreviaturas:



MAL



NORMAL



BIEN

G.G.	Gerente General.
G.P.	Gerente de Proyectos.
G.C.	Gerente de Comunicaciones.
G.O.	Gerente de Operaciones.
G.D.	Gerente de Desarrollo.
G.HSE.	Gerente de HSE.
GRRHH	Gerente de Recursos Humanos.
SGM.	Subgerente de Mantenimiento.
SGO.	Subgerente de Operaciones.

5.2.7.5. Resumen. Presentación.



LA BASE DEL ÉXITO DE TEN ESTÁ EN LAS PERSONAS.

Objetivos inmediatos (un año):

- Establecer las Bases Empresariales.
- Transferir el fuerte liderazgo actual desde las personas a la Organización.
- Establecer y difundir la Cultura de TEN.
- Programa de prácticas, simulacros, talleres para reducir la curva de aprendizaje de grupo flamante a equipo.
- Transferir a registros de TEN el know how de los socios.
- Registro y gestión de experiencias.
- Alianzas y acuerdos con proveedores y contratistas de servicios esenciales.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



INMEDIATO UN AÑO	BASES EMPRESARIALES	ACCIONES INMEDIATAS
	LIDERAZGO	
	CULTURA	
	CURVA DE APRENDIZAJE PERSONAL	
	TRANSFERIR A TEN EL KNOW HOW DE LOS SOCIOS	
	REGISTRO DE EXPERIENCIAS. GESTIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS	
	ALIANZAS CON CONTRATISTAS ESENCIALES	
	ACUERDO CON PROVEEDORES	

Objetivos continuos:

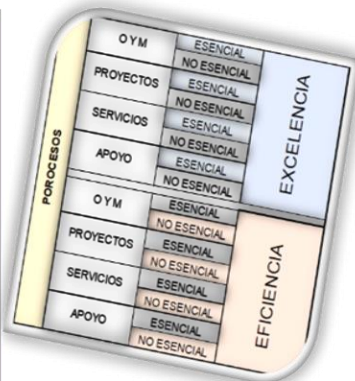
- Gestión de talentos.
- Gestión de clima laboral.
- Programa de desarrollo de capacidades esenciales.
- Programa de desarrollo de competencias esenciales.
- Responsabilidad Social Empresarial: Deberá ser parte de la cultura de todo colaborador de TEN.
- Programa de desarrollo de capacidades y competencias en Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Calidad.
- Relación con las comunidades y otros interesados.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



LA BASE DEL ÉXITO DE TEN ESTÁ EN LAS PERSONAS.

PROCESOS



Objetivos en los procesos:

- No dudamos. En todas las actividades buscaremos la excelencia y la eficiencia.
- Priorizaremos la excelencia, una que nos diferencie de los competidores, en las actividades esenciales. Aquellas que puedan afectar el servicio final o a la imagen frente al cliente.
- Priorizaremos la eficiencia en todas las actividades no esenciales.



LOS PROCESOS DE EXCELENCIA DE TEN SERÁN LA CLAVE DEL ÉXITO.

Objetivos enfocados al cliente:

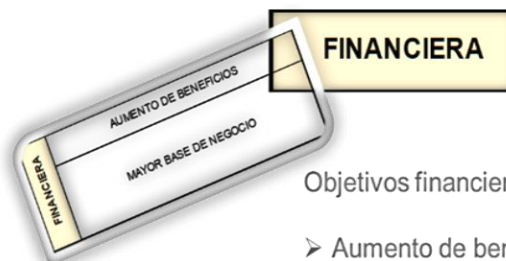
- Maximizar la información referida a las necesidades del cliente.
- Potenciar las relaciones con el cliente.
- Consolidar el actual alto prestigio de TEN.

Nuestros clientes son:

- El Estado (actual cliente).
- El Estado (nuevas líneas troncales).
- Mineras y privados (líneas adicionales).
- Servicio adicionales de fibra óptica oscura.
- Servicios adicionales innovadores.



SI TEN SE ENFOCA EN ATENDER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE TENDRÁ EL ÉXITO ASEGURADO.



Objetivos financieros:

- Aumento de beneficios mediante una gestión eficiente en sus procesos.
- Ampliar la base de negocio con nuevos proyectos y servicios que generen mayores ingresos.

EL ÉXITO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE TEN AGREGARÁ VALOR A SUS COLABORADORES Y A TODOS LOS INTERESADOS.

INNOVACIÓN, MEJORA CONTINUA Y ESTRUCTURA ÁGIL COMO ESTRATEGIAS TRANSVERSALES.



INNOVACIÓN, MEJORA CONTINUA Y ESTRUCTURA ÁGIL

PLAN ESTRATÉGICO 2018 A 2023											
PLAN ESTRATÉGICO 2018 A 2023	CLIENTES	FUTURO	ACTUAL LAT MEJILLONES - CARDONES	IMAGEN	RELACIONES	INFORMACIÓN	INNOVACIÓN, MEJORA CONTINUA Y ESTRUCTURA ÁGIL	FINANCIERA	AUMENTO DE BENEFICIOS	MAYOR BASE DE NEGOCIO	EXCELENCIA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		CONTINUO		INMEDIATO UN AÑO		ACCIONES		INMEDIATAS		PROCESOS	
BASES EMPRESARIALES		GESTIÓN DE TALENTO		GESTIÓN DE TALENTO		OYM		ESENCIAL		ESENCIAL	
LIDERAZGO		CLIMALABORAL		CLIMALABORAL		PROYECTOS		NO ESENCIAL		NO ESENCIAL	
CULTURA		CAPACIDADES ESENCIALES		CAPACIDADES ESENCIALES		SERVICIOS		ESENCIAL		ESENCIAL	
CURVA DE APRENDIZAJE PERSONAL		COMPETENCIAS ESENCIALES		COMPETENCIAS ESENCIALES		APOYO		ESENCIAL		ESENCIAL	
TRANSFERIR A TEN EL KNOW HOW DE LOS SOCIOS		RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL				NO ESENCIAL		NO ESENCIAL	
REGISTRO DE EXPERIENCIAS, GESTIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS		MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD, SALUD Y CALIDAD		MEDIO AMBIENTE, SEGURIDAD, SALUD Y CALIDAD				ESENCIAL		ESENCIAL	
ALIANZAS CON CONTRATISTAS ESENCIALES		COMUNIDADES		COMUNIDADES				NO ESENCIAL		NO ESENCIAL	
ACUERDO CON PROVEEDORES		OTROS INTERESADOS		OTROS INTERESADOS				ESENCIAL		ESENCIAL	

Objetivos transversales:

- Innovar para reducir costos o para mejorar el servicio.
- Siempre mejorar para obtener ventajas competitivas.
- Crecer manteniendo una estructura ágil.

EMPEZAR POR EL PRINCIPIO. PROPUESTA DE BASES EMPRESARIALES.



Visión:

- Ser una empresa eficiente, sostenible y líder del servicio de transmisión eléctrica en Chile.

Valores:

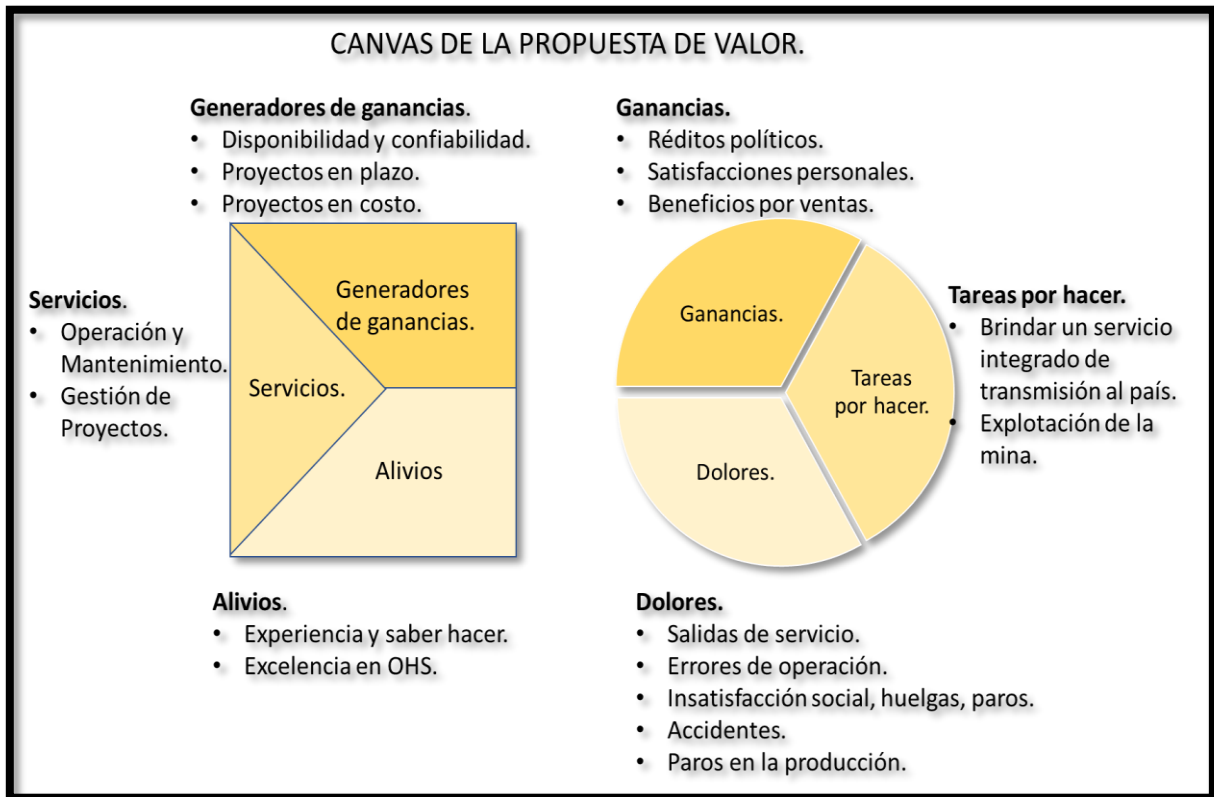
- Pasión por la eficiencia y la excelencia.
- Respeto a los colaboradores.
- Responsabilidad social.
- Transparencia y honestidad en las relaciones.
- Ética en nuestros compromisos.
- Cuidamos la vida en todas sus formas.

Misión:

- Agregar valor a todos los grupos de interés.
- Ampliar la base de negocio y maximizar beneficios.
- Estar cerca de nuestros clientes, enfocados en sus necesidades.
- Mantener alto nuestro prestigio.
- Garantizar la disponibilidad y la confiabilidad del servicio.
- Ser eficientes y excelentes en nuestros procesos.
- Afirmar nuestro compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial y con la Sostenibilidad.
- Asegurar una cultura de innovación y mejora continua.
- Mantener un buen ambiente laboral dentro del cual los colaboradores se sientan reconocidos e integrados y puedan capacitarse según su área y posibilidades.



5.2.7.6. Modelo Canvas.



MODELO CANVAS PARA TEN				
Socios clave.	Actividades clave.	Propuesta de valor.	Relaciones con el cliente	Clientes.
Cobra. Entel. G.E.	Excelencia en mantenimiento y operación esencial. Eficiencia. R.S.E.	Disponibilidad. Confiabilidad. Proyectos en costo. Proyectos en plazo. Proyectos en calidad.	RRPP. Reuniones. Licitaciones. Informales. Imagen y prestigio. Información.	CEN (actual). CEN (futuro.) Mineras. Otros.
	Recursos clave. G.G.; G.O; Subgerentes Especialistas y operad. Of. bodegas y repuestos. Tecnología de punta. Compromiso. Capital.		Canales. Directas. Personales. Licitaciones. Mails. Web.	
Estructura de costos. Personal, arriendos, equipos. Contratistas y proveedores. Impuestos. Consultores y apoyo externo.		Fuentes de ingresos. Canon por inversión más cuota por O y M. Según lo establecido en los contratos (EPC u otro).		

5.3. Validez de la investigación.

Prueba	Táctica del Estudio del Caso	Fase de la Investigación en que la táctica ocurre
Validez de la Construcción	Uso de múltiples fuentes de evidencia Establecer cadenas de evidencia Tener informadores claves que revisen el borrador del reporte del estudio del caso	Recolección de datos Recolección de datos Composición
Validez Interna	Hacer una construcción de explicaciones	Análisis de datos
Validez Externa	Usar la teoría en estudios de un caso	Diseño de la investigación
Fiabilidad	Usar un protocolo en el estudio del caso Desarrollar una base de datos del estudio del caso	Recolección de datos Recolección de datos

Tabla 5.56. “Tácticas del Estudio del caso para las Cuatro Pruebas de Diseño Aplicadas en la Investigación” (Fuente: Adaptado desde Cosmos Corporations).
(Adaptado (Alvarado, 2.016)).

5.3.1. Validez de la construcción.

Se utilizaron las tres tácticas recomendadas para la validez de la construcción:

- d) La utilización de múltiples fuentes de evidencia.
- e) Cadena de evidencia.
- f) Una profesional destacada realizó la revisión de la documentación. El profesor guía, como es obvio, también realizó la revisión del trabajo de investigación.

No es menos digno de mención que personal experto y calificado de la empresa, revisó el trabajo entregado, y destacó, ante este investigador, la calidad de la investigación.

5.3.2. Validez Interna.

Fueron construidas un gran número de explicaciones del caso.

Siguiendo a Alvarado (apuntes de clases Megip versión 12, año 2.016) quien dice: “La validez interna es sólo concerniente a los estudios del caso explicativos o

causales, en los que un investigador está intentando determinar si un evento x conduce a un evento y...” considero que no aplican los métodos tales como: Comparación de modelos o explicaciones rivales propuestos, ni los otros propuestos.

Además, basándonos en Stake, quien dice lo siguiente, ya citado en el capítulo III, “Hay que detenerse en tres diferencias importantes entre la investigación cualitativa y la cuantitativa: 1) la distinción entre explicación y comprensión como objeto de la investigación. 2) la distinción entre la función personal y la impersonal del investigador y 3) una distinción entre conocimiento descubierto y conocimiento construido. “, se puede decir que se logró, como objeto de la investigación, la comprensión del caso, no la explicación; que el investigador estuvo involucrado personalmente con el caso; y que se construyó conocimiento durante la investigación, tanto en el autor, como en algunos que acompañaron de algún modo la investigación.

Sin desmedro de lo expuesto en el párrafo anterior puedo afirmar que todo el trabajo se realizó siguiendo la lógica y, especialmente, cuidando la coherencia. Además, se realizaron, por parte de los que colaboraron en el trabajo, varios asertos e inclusive el investigador pudo realizar asertos siguiendo la lógica de sus observaciones. Se puede decir también, que, estrictamente, la expresión “construcción de explicaciones científicas”, es aceptado utilizarla cuando se intenta construir una serie de eventos coherentes de tipo descriptivo. En el último caso también se cumplió acabadamente con este requisito durante toda la investigación.

Puedo garantizar, desde varios puntos de vista, la validez interna.

5.3.3. Validez externa.

Se utilizó, de la manera más acabadamente posible, la metodología de Estudio de caso. Ésta ha sido probada y es una teoría muy robusta y ampliamente aceptada por la comunicada científica por lo cual la validez externa se ha probado.

Además, se considera digno de mención que en el entregable fueron presentados asertos, surgidos de la investigación basada en datos de entrevistas, encuestas a personas altamente calificadas y cualificadas, como también de revistas y páginas de interés serias y reconocidas en el medio y apoyándose en el mayor conocimiento posible de las teorías, pero, estos, deberán salir para que su validez pueda ser probada por especialistas externos al proceso de investigación aquí realizada.

Esa etapa corresponde al profesor guía, el doctor Alvarado, quien cuenta con una cantidad suficiente de casos similares para poder probar la validez de la investigación fuera de sí misma.

5.3.4. Fiabilidad.

La fiabilidad está asegurada. El modelo utilizado en la investigación ya ha sido probado y el investigador de la presente siguió lo más fielmente posible los procedimientos establecidos en el Modelo de análisis y formulación estratégica y en las teorías que éste se basa. La fiabilidad fue garantizada con el apego a lo ya probado por investigadores anteriores.

CAPÍTULO VI.

Conclusiones.

En este capítulo se plantearán las conclusiones obtenidas en la investigación respecto a las preguntas, los objetivos, las hipótesis, proposiciones teóricas, marco referencial, entregables e investigaciones futuras.

6.1. Conclusiones generales de la investigación.

La investigación resultó una gran experiencia que aportó un fuerte bagaje de conocimientos y herramientas al autor y, especialmente, realizó un aporte a la organización durante el proceso de la misma al activar temas a través de las preguntas y búsqueda de respuestas como el gran aporte final del Entregable. ☒

6.2. Respecto a los objetivos de investigación.

Objetivo general:

Realizar el diseño preliminar del Plan Estratégico 2.018 a 2.023 de la empresa TEN a fin de que obtenga ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo desde el inicio de las operaciones.

El entregable de la investigación proporciona el plan estratégico 2.018 a 2.023 para la empresa TEN a modo de propuesta e incluye un Cuadro de Mando Integral como resultado de una metodología de gestión estratégica que deberá actualizarse y mejorarse pero que propone objetivos medibles donde su cumplimiento la llevará, según la vasta experiencia en la aplicación de la metodología, a obtener ventajas competitivas sostenibles. ☒

Objetivos específicos:

1. *Realizar un Plan de entrevistas y gestionar el mismo con la Dirección de TEN y asesores de las empresas socias para presentar una propuesta de Visión, Valores y Misión de la empresa.*

Esto fue realizado con éxito. Hubo entrevistas y encuestas, pláticas informales, comentarios, correos, se documentó en el capítulo IV casi la totalidad del material obtenido de varias fuentes de información y, apoyado en la teoría, finalmente, se arribó a una propuesta de bases empresariales. ☒

2. *Profundizar en los aspectos que determinan los Factores Claves de Éxito y realizar entrevistas a los expertos de ambas empresas para realizar el análisis interno y aplicar el Modelo de Análisis y Formulación Estratégica hasta formular los objetivos.*

El investigador ha expresado lo agradecido que se encuentra con el personal de la empresa quien brindó su apoyo. Se menciona lo anterior pues, participaron desde el gerente general hasta los especialistas. Y algo que domina todo el personal participante son los factores claves de éxito. Aunque siempre hay diferencias de opinión, se pudo, por medio de la triangulación, obtener los factores claves del negocio de la empresa y apoyar con estos a todo el proceso de análisis y formulación hasta llegar a los objetivos estratégicos. ☒

3. *Investigar utilizando material bibliográfico y con entrevistas a especialistas sobre la gestión de Capital Intelectual y de Conocimiento que pueda ser aplicable a TEN*

Se cumplió el objetivo. Siguiendo la bibliografía que se indica en este trabajo se ha sugerido diversas técnicas que permitirán alcanzar ventajas competitivas y según las necesidades de la empresa. Sí, hubiera sido preferible que las consultas con especialistas en gestión del conocimiento hubieran sido más profundas. Es un tema que despierta mucho interés y, quizás, se hubiera podido llegar a un nivel más específico. Por lo anterior se arribó a proponer según las actividades y condición de esenciales o no, dónde aplicar coaching, trabajos grupales, capacitaciones técnicas, etc. Asignados según necesidad. ☒

4. *Investigar, profundizar, especialmente recurriendo a asesores de las empresas socias, datos provenientes de fuentes externas y la consecuente información necesaria y suficiente que sirvan de base para formular el Mapa Estratégico, el Cuadro de Mando Integral y la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual.*

Se profundizó en la teoría siguiendo a Kaplan y Norton, en la formulación de un Cuadro de Mando Integral y, apoyado en las encuestas y entrevistas, las observaciones y lo que se extrajo de diversas fuentes de información; se fue perfilando, por triangulación, la conformación de un mapa estratégico, un cuadro de mando integral y, también, se formuló un lienzo de modelo de negocio según Canvas. ☒

6.3. Respecto a las preguntas de investigación.

Un primer paso será contrastar las preguntas con las hipótesis a modo de verificación y luego se podrán obtener las conclusiones.

¿Cómo hemos de realizar un Plan Estratégico preliminar para el período 2018 al 2023 para una empresa que aún no comienza sus operaciones a fin de potenciar las posibilidades de obtener ventajas competitivas sostenibles desde el inicio?

Hipótesis 1: Aplicando el Modelo de Análisis y Formulación Estratégica, el cual condensa teorías y modelos de gestión estratégica que se han desarrollado con óptimos resultados en las últimas décadas, se podrá formular un plan estratégico con miras a alcanzar Ventajas Competitivas Sostenibles a mediano y largo plazo.

Se aprecia claramente que la hipótesis planteada llevará a tomar acciones que responderán la pregunta general de la investigación.

Durante la investigación se pudo determinar que utilizando el modelo de análisis y formulación estratégica del doctor Luis Alvarado Acuña, el cual aplica teorías reconocidas y utiliza herramientas potentes de análisis tales como V.R.I.O, F.O.D.A. y Benchmarking, se pudo diseñar un plan estratégico para el período 2.018 a 2.023 para la empresa Transmisora Eléctrica del Norte. ☒

¿Cómo definir Visión, Valores y Misión de la empresa?

Hipótesis 2: Aplicando las teorías de Gestión Estratégica, Estructural, de Recursos y Capacidades, del Conocimiento basados en desarrollos de Ikujiro Nonaka y los aportes sobre el Capital Intelectual de Edvisson y Malone y del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton se pueden trazar los fundamentos para la implementación de las bases empresariales, la gestión del conocimiento, del capital intelectual, un Mapa estratégico y un B.S.C preliminares que posibilitarán contar a corto plazo con personal comprometido y enfocado a los objetivos generales, con capacidad de crear valor a la organización, pudiendo producir una mejora continua que podrían llevar a obtener ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo.

Durante la investigación se recurrió a las bases empresariales de las empresas socias y, con ellas, se elaboró una propuesta a los miembros de equipo colaborador los cuales emitieron su opinión, la cual, se utilizó como fundamento. En forma paralela, se recurrió a los apuntes de clase del Megip del doctor Alvarado, papers, libros, entre

ellos destaco a la Excelencia Empresarial de José María Viedma (1.992), El Enfoque Estratégico de la Empresa de Xavier Gimbert y El Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton conformando una base teórica robusta que permitió formular una propuesta de bases empresariales a la empresa TEN. ☒

¿Cómo realizar al análisis y la formulación estratégicas?

Hipótesis 1: Aplicando el Modelo de Análisis y Formulación Estratégica, el cual condensa teorías y modelos de gestión estratégica que se han desarrollado con óptimos resultados en las últimas décadas, se podrá formular un plan estratégico con miras a alcanzar Ventajas Competitivas Sostenibles a mediano y largo plazo.

Hipótesis 2: Aplicando las teorías de Gestión Estratégica, Estructural, de Recursos y Capacidades, del Conocimiento basados en desarrollos de Ikujiro Nonaka y los aportes sobre el Capital Intelectual de Edvisson y Malone y del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton se pueden trazar los fundamentos para la implementación de las bases empresariales, la gestión del conocimiento, del capital intelectual, un Mapa estratégico y un B.S.C preliminares que posibilitarán contar a corto plazo con personal comprometido y enfocado a los objetivos generales, con capacidad de crear valor a la organización, pudiendo producir una mejora continua que podrían llevar a obtener ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo.

Los planteamientos de ambas hipótesis indicaron el camino a seguir para responder esta pregunta.

Aplicando el modelo de análisis y formulación estratégica del doctor Alvarado y apoyado en la bibliografía se hizo posible hacerlo de manera adecuada. ☒

¿Cómo será la mejor manera de gestionar el conocimiento y el capital intelectual?

Hipótesis 2: Aplicando las teorías de Gestión Estratégica, Estructural, de Recursos y Capacidades, del Conocimiento basados en desarrollos de Ikujiro Nonaka y los aportes sobre el Capital Intelectual de Edvinsson y Malone y del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton se pueden trazar los fundamentos para la implementación de las bases empresariales, la gestión del conocimiento, del capital intelectual, un Mapa estratégico y un B.S.C preliminares que posibilitarán contar a corto plazo con personal comprometido y enfocado a los objetivos generales, con capacidad de crear valor a la organización, pudiendo producir una mejora continua que podrían llevar a obtener ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo.

Apoyado en los apuntes de clase del Megip, El Capital Intelectual de Edvinsson y Malone, artículos sobre Nonaka y Takeuchi y Gestión del Conocimiento de los autores Moral, Pazos, Rodríguez-Patón y Suarez se logró establecer las bases para una propuesta de gestión de capital intelectual y conocimiento para TEN. ☒

¿Cómo llegar a la propuesta del B.S.C. y del Mapa Estratégico?

Hipótesis 2: Aplicando las teorías de Gestión Estratégica, Estructural, de Recursos y Capacidades, del Conocimiento basados en desarrollos de Ikujiro Nonaka y los aportes sobre el Capital Intelectual de Edvinsson y Malone y del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton se pueden trazar los fundamentos para la implementación de las bases empresariales, la gestión del conocimiento, del capital intelectual, un Mapa estratégico y un B.S.C preliminares que posibilitarán contar a corto plazo con personal comprometido y enfocado a los objetivos generales, con capacidad de crear valor a la organización, pudiendo producir una mejora continua que podrían llevar a obtener ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo.

Hipótesis de segundo grado: Si se generan las Bases Empresariales, un listado de políticas necesarias; se aplica el Modelo de Análisis y Formulación Estratégica y se trazan los ejes para la implementación de la gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual, un B.S.C. y un Mapa estratégico, en estado de preliminares para la empresa TEN, ésta mejorará las condiciones para lograr ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo contando con personal enfocado y comprometido con los objetivos capaz de crear valor a la organización y de manera sostenida.

Fue necesario indagar en la literatura empezando por El cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, Tu Modelo de Negocio de Tim Clark, apuntes de clase del Megip y otros para tener una base sólida. Y, luego de haber recorrido todo el camino del análisis y la formulación estratégica siguiendo el modelo de Alvarado, se hizo sencillo arribar a la propuesta. ☒

6.4. Respecto a las hipótesis de investigación.

Hipótesis de primer grado:

- Hipótesis 1: Aplicando el Modelo de Análisis y Formulación Estratégica, el cual condensa teorías y modelos de gestión estratégica que se han desarrollado con óptimos resultados en las últimas décadas, se podrá formular un plan estratégico con miras a alcanzar Ventajas Competitivas Sostenibles a mediano y largo plazo.
- Hipótesis 2: Aplicando las teorías de Gestión Estratégica, Estructural, de Recursos y Capacidades, del Conocimiento basados en desarrollos de Ikujiro Nonaka y los aportes sobre el Capital Intelectual de Edvisson y Malone y del cuadro de mando integral de Kaplan y Norton se pueden trazar los fundamentos para la implementación de las bases empresariales, la gestión del conocimiento, del capital intelectual, un Mapa estratégico y un B.S.C preliminares que posibilitarán contar a corto plazo con personal comprometido y enfocado a los objetivos generales, con capacidad de crear valor a la organización, pudiendo producir una mejora continua que podrían llevar a obtener ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo.

Hipótesis de segundo grado:

- Si se generan las Bases Empresariales, un listado de políticas necesarias; se aplica el Modelo de Análisis y Formulación Estratégica y se trazan los ejes para la implementación de la gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual, un B.S.C. y un Mapa estratégico, en estado de preliminares para la empresa TEN, ésta mejorará las condiciones para lograr ventajas competitivas sostenibles a mediano y largo plazo contando con personal enfocado y comprometido con los objetivos capaz de crear valor a la organización y de manera sostenida.

Se puede decir que las hipótesis fueron comprobadas dentro del ámbito de la investigación cualitativa ya que se cumplieron las expectativas al poder formular Bases empresariales, Plan estratégico, Mapa estratégico, Cuadro de mando integral y los ejes de la gestión del conocimiento con una calidad que es considerada, en el ámbito académico, como necesarias y suficientes para alcanzar ventajas competitivas

sostenibles pero, fundamentalmente, se utilizaron teorías probadas cualitativamente, especialmente menciono la teoría de Recursos y Capacidades la cual es reconocida en el ámbito empresarial y en el académico. Asimismo, se utilizó el Modelo de Análisis y formulación estratégica el cual, también es probado cualitativamente y reconocido en ambos medios.

Al finalizar la investigación se pudo presentar una propuesta sólida del plan estratégico a la empresa TEN en operaciones. Pero debo hacer notar que escapa al alcance de este trabajo la implementación y la verificación de estos resultados. El día que se escriben estas líneas, veintiuno de noviembre del 2017, se está procediendo a los pasos previos a la energización del sistema implementado. Y esto hace que, precisamente hoy, sea el día de entrada a pleno en Operaciones. Es decir que recién comienza el período donde será posible iniciar la implementación, cuando se finaliza el presente trabajo. Se puede adelantar que personal experto de TEN ha calificado el entregable como de alta calidad. ☒

6.5. Respecto a las proposiciones teóricas:

- Para realizar el análisis estratégico, primeramente, se deben definir las bases empresariales.
- Para realizar el análisis estratégico se deben hacer el análisis externo y el Interno.
- El análisis VRIO, el FODA y el Análisis del Benchmarking son herramientas fundamentales para iniciar la formulación estratégica.
- El proceso de implementación estratégica se pone en práctica mediante el Cuadro de Mando Integral, el Mapa Estratégico y el Control de los Objetivos estratégicos.

De acuerdo a lo observado en la investigación y en lo obtenido del entregable, las proposiciones teóricas se cumplen toda vez que:

Se pudo realizar el análisis luego de haber formulado una propuesta de bases empresariales, pues sin visión, el análisis se hubiera perdido por desorientación. ☒

El modelo utilizado plantea realizar el análisis externo e interno y, actualmente, el mundo académico así lo exige. ☒

Las herramientas de análisis utilizadas fueron muy poderosas y, el investigador, se vio orientado durante todo el período de su aplicación, a tal punto que, una vez concluidas, tenía claro hacia dónde debía dirigirse la empresa y pudo iniciar la formulación de objetivos. ☒

Una vez en manos de la empresa el entregable se podrá poner en marcha el proceso de implementación estratégica. ☒

6.6. Respecto al marco referencial:

Se pudo confiar plenamente en el marco referencial desde el inicio y no defraudó en lo más mínimo, por el contrario, luego de haber leído varios libros, papers, notas y todo lo citado en la bibliografía se ha propuesto continuar indagando en autores reconocidos pues todas las teorías y herramientas utilizadas resultaron óptimas para la investigación. ☒

6.7. Respecto a la metodología empleada

Excelente. La metodología del caso y, muy especialmente, el apoyo dado por Robert Stake a través de su libro Investigación con Estudio de Casos (2.010), obra sencilla pero riquísima en conceptos permitió destrabar prejuicios de las investigaciones cuantitativas (debido a los antecedentes y perfil en ciencias exactas) y realizar un proceso en el que se puede arribar a conclusiones y asertos de alta calidad. También hubo apoyo en Yin (2.002), aunque de manera indirecta. Se hizo por intermedio de la bibliografía del Megip 2.016 del Dr. Luis Alvarado Acuña. El método es sencillo, interesante, práctico, pero, fue la experiencia recabada, para obtener resultados de calidad, se hace necesario tener mucha paciencia, dedicación y estar preparado para la frustración temporal pues, dentro del mundo laboral, cuesta que la gente se brinde a una encuesta o entrevista o participar de una reunión si no está obligado laboralmente, siente que pierde el tiempo. Mas la buena voluntad de muchos permitió superar los escollos y, luego de varios retrasos, demoras y frustraciones se alcanzó exitosamente a recabar información sólida y suficiente. ☒

6.8. Respecto a la importancia del tema investigado y al entregable.

El investigador cualitativo no pretender arribar a una verdad absoluta, solamente, entregar su mejor interpretación al lector para suscitar en él, otras interpretaciones posibles. Los futuros lectores de la empresa, en opinión del autor, tendrán el derecho o la obligación de mejorar el presente trabajo hasta convertirlo en el plan estratégico definitivo de TEN para el período 2.018 a 2.023.

El tema es crucial para la vida futura de la empresa. Ambos socios saben que la unidad puede perder el rumbo si no cuenta con plan estratégico y, mucho menos, si no tiene bases empresariales. El día que se escribe esto (octubre 2.017) aún no se han establecido. Pero han colaborado en este trabajo desde el gerente general hasta los especialistas. Se considera sinceramente que, una vez que el autor haya dejado la unidad, se tomará el entregable y se le dará forma definitiva. ☒

6.9. Respecto a líneas de investigación futuras.

En continuación con lo dicho en el párrafo anterior se considera tan poderoso el trabajo ejecutado, aunque perfectible, resulta robusto y sólido. Tanto que se debe vigilar hasta que sean establecidas las bases empresariales y el plan estratégico a cinco años en TEN.

En lo personal, el investigador, ahora que ha adquirido este saber, continuará aplicando el método cada vez que se presente la oportunidad y adaptará el vasto bagaje de conocimientos y herramientas a todo proceso que lo permita.

En lo que concierne a la empresa y considerando que, dentro del plan propuesto, se considera que deberá continuar con la gestión de proyectos (recuerde el lector que el Director de Proyecto en su carácter de segundo observador recomendó que TEN ofrezca servicios de gestión de proyectos a otras empresas) dado el alto prestigio obtenido en el proyecto que le diera origen y que cuenta con un gran capital intelectual para gestión de proyectos, se recomienda que la siguiente investigación sea la implementación de una P.M.O. (Oficina de Gestión de Proyectos) para TEN. Esto puede resultar paradójico pues normalmente se recomienda la implementación de una oficina de este tipo donde se aprecian deficiencias. No es el caso, TEN, ha demostrado poder realizar una gestión de excelencia sin P.M.O. propia. Pero es necesario considerar que contrató a una empresa externa la P.M.O. dándole un alcance reducido. Por lo anterior considero que se impone que se realice la investigación de una P.M.O. para TEN para que pueda contar con esto sin recurrir a empresas externas y, además, con mayor alcance pudiendo hacerse cargo de carteras de programas y hasta de portafolios.

6.10. Conclusiones particulares.

Se presentan principales conclusiones particulares a las que arribó el autor durante el proceso de investigación.

1.- Desagregar lo máximo posible todos los temas de análisis, abarcando la mayor cantidad de enfoques, asegura el estudio.

2.- Cuanto más experto el panel de colaboración, unidades de análisis, de más alta calidad es la investigación.

3.- Los macroobjetivos de la Misión deben ser expresados incorporando a su lado la perspectiva a la que pertenecen.

4.- Se debe recomendar al destinatario del Entregable el análisis de escenarios futuros de manera periódica.

5.- Es importante explicar al cliente cómo se sintetizaron los objetivos estratégicos.

6.- La triangulación por replicación de teorías que explican resultados divergentes suele ser más útil al conocimiento que la replicación de teorías y datos.

7.- La maestría en la implementación empieza cuando se asume que se trata de una navegación.

8.- Lo óptimo es que la navegación sea controlada por un panel de expertos.

9.- Es mejor incorporar al CMI otras perspectivas tales como Medio ambiente, Comunidades, Proveedores y, muy especialmente, enfoque Futuro (I+D+I).

10.- La transferencia de Capital humano a Capital estructural debe ser un objetivo estratégico permanente.

6.11. Conclusiones derivadas de preguntas claves sobre la investigación.

¿Cuáles son los principales pasivos intangibles que pueden afectar la consecución de los objetivos estratégicos planteados?

Respuesta: Tal como se describe en la tabla 5.32. los pasivos intangibles principales de TEN, enumerados de mayor a menor, son: No se han establecido las Bases empresariales, principalmente, Valores, ni cultura, el liderazgo es fuerte mas emana del capital humano y de su líder y de una o dos personas más habiendo carencia de una estructura de liderazgo, y la necesaria curva de aprendizaje que debe recorrer todo el personal ya que han sido convocados hace poco tiempo, de distintos países, empresas, medios geográficos y culturas empresariales que unidos a un fuerte optimismo (paradójicamente un activo intangible) que, según el investigador, les dificulta ver la necesidad de abocarse inmediatamente provocar el cambio.

¿Cuál es la contribución del MeGIP para tu desarrollo profesional?

Respuesta: Las contribuciones serán enumeradas según las escalas de Maslow:

1.- Inicié el MeGIP con la única intención de lograr la autorealización en cuanto a ser capaz, habiendo superado los sesenta años, de lograr un máster ya que este sueño me había acompañado toda la vida a partir los años universitarios, pero, debido a que mi profesión me había llevado de ciudad a ciudad y de país por país, en plazos inferiores a los dos años, me había sido imposible.

2.- A medida que avanzaba en el desarrollo del magister fui comprobando un fuerte aumento de mi prestigio social y profesional. Tan sólo al comentar que estudiaba un magister mis interlocutores demostraban una asignación de mayor reconocimiento profesional a mi persona. Lo atribuyo a que los ingenieros que nos dedicamos a la ejecución de la construcción solemos ser vistos, por los dedicados a otras áreas, como menos especializados, cosa que no es cierto pero normalmente suele verse de ese

modo. Esta maestría, la cual no es fácilmente alcanzable, coloca al profesional en un lugar de mayor consideración.

3.- La categoría de Maslow referida a la parte afectiva es la más difícil de ver para la mayoría, o de reconocer. En lo personal no es así, tengo muy claro que he establecido un número reducido pero poderoso de nuevas relaciones y afectos.

4.- Referido a la Seguridad, el MeGIP me entregó una serie de conocimientos herramientas poderosas que han cambiado la manera de enfrentar la profesión en todas sus áreas. Quiero decir con esto que, además de brindarme los conocimientos específicos sobre, por ejemplo, mejora continua y, las herramientas para realizar una mejora de procesos, esos conocimientos y esas herramientas se han podido readaptar y ser utilizados para otras aplicaciones de mi profesión asegurando los resultados. Y esto redundando asegurando mi trabajo.

5.- En cuanto a la primera categoría, estoy convencido que el sano ambiente universitario en el que participé durante el estudio de la maestría redundó en mi salud psíquica y espiritual, lo que finalmente repercutió, seguramente, en una buena salud física.

¿En base a la propuesta estratégica cómo se aplicará el proceso de gestión del conocimiento?

Respuesta: La propuesta indica que deberán realizarse reuniones semanales, dirigidas por un coordinador, con el personal a fin de evaluar y actualizar el avance de las capacitaciones. Ya se han establecido las capacidades y competencias esenciales con el mismo personal y se han trazado las capacitaciones primordiales necesarias, pero, semanalmente se deberá conducir su desarrollo. Estas reuniones serán por área y por equipos. Luego, el coordinador, con personal de apoyo, deberá proceder al proceso de combinación y, de éste, derivarán los nuevos lineamientos para las futuras interiorizaciones. Y, el proceso, será iterativo continuo.

¿A qué se refiere con la aplicación del Coaching en la actual propuesta?

Respuesta: Éste es uno de los puntos principales de la propuesta. Uno de los grandes pasivos intangibles de TEN es que todo su personal es de reciente ingreso (se debe recordar que es una empresa nueva) y conjuga personal de diferentes culturas empresariales, países y áreas. Por ejemplo, hay españoles que vienen de RED España, uno de los socios, chilenos y argentinos que derivaron de Engie, pero, además, con venezolanos, colombianos, chilenos y de otros países de diferentes empresas distintas a las socias. La mayoría con experiencia de hasta 220 KV, no en 500 KV. Se ha diseñado el desarrollo de ciertas habilidades blandas, como por ejemplo, liderazgo, que permitan una rápida adaptación al trabajo en equipo.

¿Qué viene ahora luego del excelente trabajo desarrollado?

Respuesta: Se ha propuesto al gerente general de TEN el seguimiento, mediante la figura del Coordinador, del Plan estratégico. Lo anterior por el período de un año a fin de asegurar el establecimiento de la propuesta. Una vez cumplido este plazo se revisará el plan a seguir. Sin desmedro de lo anterior este profesional tiene serias intenciones de profundizar, tanto en la teoría como en la práctica, con la gestión estratégica empresarial.

¿Cómo ves la resistencia al cambio al implementar el plan estratégico?

Respuesta: Como resultado de la situación coyuntural de TEN se tiene que no hay resistencia al cambio. Uno de sus grandes pasivos es ser una empresa nueva con personal de reciente ingreso y que viene de diferentes áreas, empresas y países y, otro muy importante, el no tener una cultura establecida. Estos generan en el personal una gran necesidad de dirección y orientación. Parecerían preguntar: ¿Cómo se hacen las cosas aquí? Uno de los momentos más ricos del proceso de recolección de datos fue cuando, luego de una breve exposición conducente a explicar las preguntas de las encuestas que algunos enfrentarían consulté sobre qué les parecía participar de esta propuesta de plan estratégico y me fue respondido: “Nos sentimos tomados en cuenta”. No hay, en este caso en particular, resistencia al cambio. La dificultad radica, más bien, en la resistencia, como equipo, empezando por la gerencia general hasta llegar al escalafón más bajo, a comprender que debe hacerse ahora un gran esfuerzo conjunto dirigido a establecer las Bases empresariales, el plan estratégico, la cultura, trasvasar el liderazgo del capital humano al estructural, desarrollar simulacros para poner a prueba el trabajo de equipo, liderazgo de los mandos medios, adaptación a la zona del desierto, etc.

BIBLIOGRAFÍA.

Apuntes de Gerenciamiento Estratégico de Empresas y Proyectos. Año 2.016.
Autor: Doctor Luis Alvarado Acuña.

Balanced Scorecard. La importancia de la gestión de proyectos en la implementación exitosa de la estrategia. Fuente: PMI. Año: 2.006.

Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información. Michael Porter y Víctor e. Millar. Revista Harvard-Deusto Business Review primer trimestre 1.986.

Conectando Los Proyectos Con La Estrategia Empresarial: Gerencia De Portafolio. Autor: María Stella Medina, PMP, MSC – CVG EDELCA. Fuente: PMI. Año: 2.004.

Diario El Mercurio. Lectura diaria. Artículos en general sobre política, economía, aspectos sociales y el sector energía.

Diario La Estrella. Lectura diaria. Artículos en general sobre política, economía, aspectos sociales y el sector energía.

El benchmarking como herramienta de evaluación. Autor: Arianne de Cárdenas Cristia. Fuente: SCIELO. Año: 2.006.

El Capital Intelectual. Leif Edvinsson y Michael Malone. Gestión 2000. (1.999).

El Cuadro de Mando Integral. Robert Kaplan y David Norton. Gestión 2000. Tercera edición revisada. (1.996).

¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? Michael Porter. Revista Harvard-Deusto Business Review cuarto trimestre 1.990.

El Enfoque Estratégico de la Empresa. Editorial Deusto. Autor: Xavier Gimbert (2.003).

El estudio de caso como metodología de investigación: teorías, mecanismos causales, validación. Enrique Yakuzzi.

El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Piedad Cristina Martínez Carazo.

El propósito estratégico. Gary Hamel y C. K. Prahalad. Revista Harvard-Deusto Business Review primer trimestre 1.990.

Estrategia y Ventaja Competitiva. Michael E. Porter. Editorial Deusto (2.006).

Evaluación de proyectos: un enfoque multidisciplinar y estratégico basado en el desarrollo de competencias. Autor: Alvarado Luis y Huidobro, J. Varas, M.(p) Sánchez, L Fuente: Iberoamerican Journal PM. Año: 2.010.

Gerenciamiento del capital humano. Autor: A. González. Fuente: Iberoamerican Journal PM. Año: 2.008.

Gestión del Conocimiento. Anselmo del Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez Patón, Suárez. Editorial Paraninfo (2.008).

<http://bcentral.cl>

<http://es.wikipedia.org>;

<http://www.eumed.net>;

<http://www.oei.es>

<http://www.usal.es/>; <http://www2.uiah.fi>;

Influencia del comportamiento de las personas en el desempeño de los equipos de proyectos. Autor: J. Moreno. Fuente: Iberoamerican Journal PM. Año: 2.010.

Investigación con Estudio de Casos - Robert E. Stake. Editorial Morata. Quinta edición (2.010).

La Excelencia Empresarial. Un estudio del caso español con conclusiones aplicables a las empresas latinoamericanas - José María Viedma. Serie McGraw-Hill, segunda Edición (1.992).

Las Técnicas de Investigación. Aura Bavaresco de Prieto. South Western Publishing. Cuarta edición (1.979).

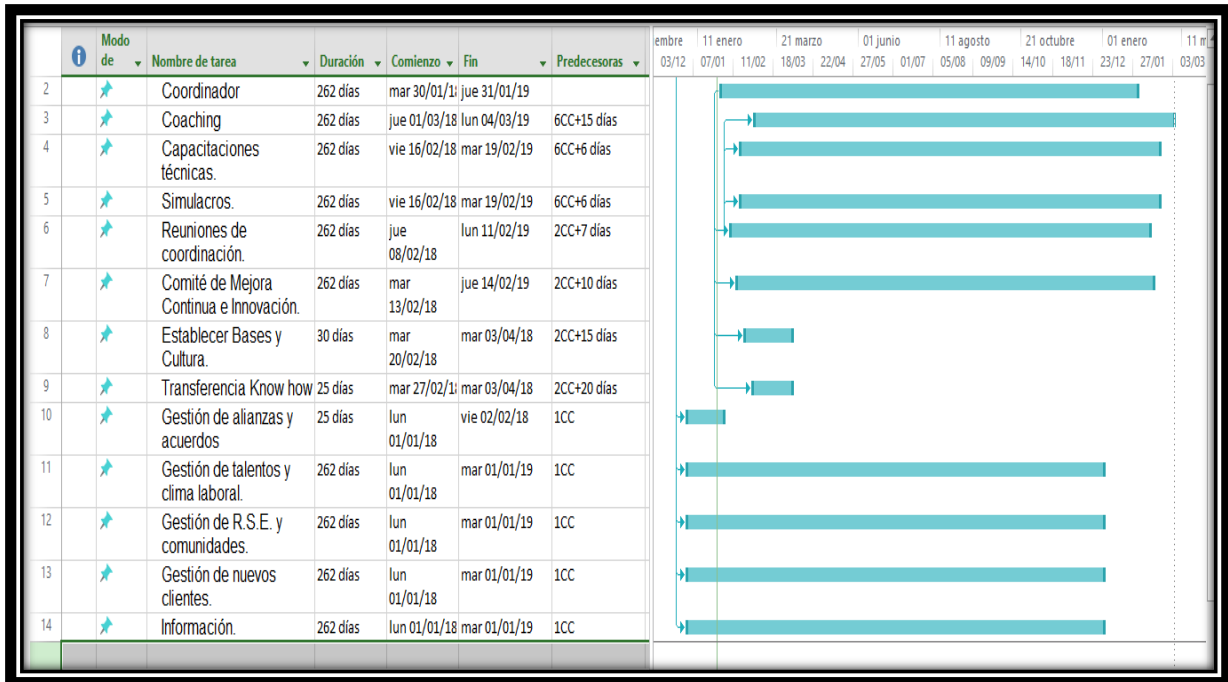
Revista Electricidad. La revista energética de Chile. Lectura diaria-

Revista Energía. Lectura diaria.

Tu Modelo de Negocio. Tim Clark. Editorial Deusto (2.012).

ANEXO A

Cronograma y presupuesto de implementación del Plan Estratégico.



Ítem	Descripción	costo unitario	cantidad	Unidad	Costo total ítem
1	Coordinador	2.700.000	12	mes	32.400.000
2	Coaching	1.200.000	12	mes	14.400.000
3	Capacitaciones técnicas.	1.200.000	12	mes	14.400.000
4	Simulacros.	400.000	24	c/u	9.600.000
5	Reuniones de coordinación.	500.000	96	c/u	48.000.000
6	Comité de Mejora Continua e Innovación.	500.000	48	c/u	24.000.000
7	Establecer Bases y Cultura.	2.000.000	1	c/u	2.000.000
8	Transferencia Know how	2.000.000	1	c/u	2.000.000
9	Gestión de alianzas y acuerdos	10.000.000	1	c/u	10.000.000
10	Gestión de talentos y clima laboral.	3.000.000	12	mes	36.000.000
11	Gestión de R.S.E. y comunidades.	2.500.000	12	mes	30.000.000
12	Gestión de nuevos clientes.	2.500.000	12	mes	30.000.000
13	Información.	2.000.000	12	mes	24.000.000
14	Otros	2.000.000	12	mes	24.000.000
15	Imprevistos, fondo de reserva.	15.040.000	1	c/u	15.040.000
Total costo de Implemenación y Mantenimiento por el primer año:					Pesos CPL. 315.840.000
Nota: Se consideran los costos de HH de todo personal que participe de simulacros, reuniones y otras actividades.					