UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS LP DE LA EMPRESA SIEMENS EN COSTA RICA

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

MANUEL MURILLO GONZÁLEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2016

Dedicatoria

A mi familia, pero especialmente a mis padres, a quienes les debo todo. A mi madre por su constante insistencia para ayudarme a alcanzar esta maestría. A mis compañeros y profesores por igualmente ayudarme y enseñarme durante este tiempo que compartimos.

Manuel M

Agradecimientos

Me gustaría agradecer a mis compañeros y amigos de la maestría, con quienes a lo largo de estos dos años compartimos en los diferentes cursos, a todos los profesores en general, a la institución donde laboro que me permitió llevar a cabo este trabajo, y en general, a todas aquellas personas que de un modo u otro colaboraron para que este ciclo finalice de manera satisfactoria, muchísimas gracias.

De nuevo, mi familia, madre y padre por el apoyo brindado.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.”

_____

MAE. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

_____

MSC. Rodolfo Arce Portuguez

Lector

_____

MSC. Dagoberto Montero Hidalgo

Lector de la Empresa

_____

Dr. Aníbal Barquero Chacón

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

_____

Manuel Murillo González

Sustentante

Tabla de Contenidos

Dedicatoria ii

Agradecimientos iii

Resumen ix

Introducción 1

Capítulo I CONTEXTUALIZACIÓN DEL MERCADO ELÉCTRICO Y MARCO TEÓRICO SOBRE PLAN ESTRATÉGICO. 4

1.1. Generalidades del mercado de la construcción a nivel mundial y en Costa Rica 4

1.1.1. Conceptos importantes relacionados con el tema 4

1.1.2. Situación del mercado de productos eléctricos a nivel mundial 5

1.1.3. Situación del mercado de productos eléctricos a nivel mundial 6

1.1.4. Principales proveedores de productos eléctricos a nivel mundial 8

1.1.5. Principales proveedores de productos eléctricos a nivel mundial 10

1.2. Marco teórico de plan estratégico 12

1.2.1. Estrategia empresarial 12

1.2.2 Plan estratégico. 14

1.2.3 Importancia de realizar un plan estratégico. 15

1.2.4 Estrategias competitivas genéricas 17

1.2.5 Formulación de la estrategia. 19

1.2.5.1 Presupuesto de la estrategia 20

1.2.5.2 Benchmarking 20

1.2.6 Fuerzas competitivas que moldean la estrategia, según Michael Porter. 20

1.2.7 Implementación de una estrategia 25

1.2.8 Perfil estratégico de una empresa 26
1.2.8.1 Misión 27
1.2.8.2 Visión 27
1.2.8.3 Objetivos 28
1.2.8.4 Valores 29
1.2.9 Evaluación de una estrategia. 29
1.2.10 Cadena de Valor 30
1.2.11 Ventaja competitiva 31
1.2.12 Cliente 32
1.2.13 Vendedor 32
1.2.14 FODA. 33
CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS LP DE SIEMENS EN COSTA RICA. 35
2.1 Descripción general de la empresa a nivel mundial. 35
2.2 Descripción general de la empresa a nivel de Costa Rica 42
2.3 Estructura organizacional 51
2.4 Perfil estratégico 54
2.5 Ubicación y tamaño de la unidad de negocios 62
Anexos 64
2.1 Descripción del servicio y productos de la unidad de negocios 65
2.2 Proveedores 66
2.3 Clientes 68
2.4 Descripción del proceso de venta 71
2.5 Competencia 73

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS LP EN SIEMENS COSTA RICA..... 77

3.1Justificación de la investigación. 77

3.2 Metodología de la investigación. 78

3.3 Desarrollo y análisis de la investigación 79

3.3.1 Análisis del servicio y productos de la unidad de negocios LP..... 80

3.3.2 Análisis de los proveedores 81

3.3.3 Análisis de los clientes 82

3.3.4 Análisis del proceso de venta 84

3.3.5 Análisis de la competencia 84

3.3.6 Perfil estratégico de la compañía 86

3.3.7 Misión 88

3.3.8 Visión. 90

3.3.9 Valores corporativos. 92

3.3.10 Objetivos estratégicos. 94

3.3.11 Plan de acción y parámetros de medición. 97

3.4 Análisis FODA..... 100

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS LP. 103

4.1Justificación de la propuesta..... 103

4.2 Objetivo de la propuesta 104

4.3 Propósito general..... 104

4.4 Desarrollo de la propuesta de plan estratégico..... 104

4.4.1 Establecimiento o confirmación de la visión, la misión y los valores. 105

4.4.2 Establecimiento o confirmación de objetivos estratégicos. 109
4.4.3 Establecimiento o confirmación de estrategias y planes estratégicos. 112
4.5 Parámetros de control 127
4.6 Control de la propuesta 131
4.7 Justificación económica 132
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 135
5.1 Conclusiones 135
5.2 Recomendaciones 137
Bibliografía 139

Resumen

Este trabajo consiste en la elaboración de un plan estratégico para la unidad de negocios LP de la empresa Siemens en Costa Rica.

Para esto, inicialmente fue necesario realizar un estudio sobre el mercado de productos eléctricos para la construcción, a nivel internacional y en Costa Rica, de esta manera, se logrará entender el contexto en el que se desenvuelve la compañía Siemens en Costa Rica. Se dará especial atención a la situación actual que vive la unidad de negocios LP de la empresa, la cual es la encargada de atender muchas de estas necesidades comerciales producto del sector económico de la construcción.

Luego se realizó un análisis más específico en la situación reciente de la unidad de negocios LP de Siemens Costa Rica, dando especial énfasis al perfil estratégico de la compañía, misión, visión valores corporativos, así como conocer los objetivos estratégicos de la unidad de negocios, puntos considerados de mayor importancia para el objetivo final de este trabajo final de graduación.

Se pretende dar a la administración de la empresa una guía que tome en cuenta aspectos como los son, el tipo de negocio, la situación económica-financiera, la madurez del negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización y en general aspectos que permitan analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

Analizando el perfil se realizará una propuesta de plan estratégico para la unidad de negocios, con base en información adquirida y analizada durante esta propuesta.

Seguido de la propuesta, sus respectivos parámetros de control, así como su viabilidad financiera la cual no implica una inversión cuantiosa.

Para finalizar, se brindan una serie de conclusiones y recomendaciones que permitan al proyecto ser sostenible en el tiempo.

Introducción

Siemens es una empresa dedicada a la comercialización de productos eléctricos y a la venta de diversos servicios complementarios, a nivel mundial, fundada hace más de 165 años, y con presencia en más de 190 países.

Cuenta con su operación propia en Costa Rica, donde trabajan 12 unidades de negocio, de un total de 44 que ofrece Siemens en países como Alemania o Estados Unidos, y haremos especial énfasis a la unidad de negocios LP (por sus siglas Low Voltage and Products), la cual consiste en equipos eléctricos para distribución de la energía en baja tensión, usados por ejemplo en el sector de la construcción como punto clave de la instalación.

Debido al gran mercado existente en el país, Siemens Costa Rica adquiere fuertes compromisos con la corporativa, por hacer crecer el negocio de esta unidad específica nuevamente, tanto para obtener resultados de esta a nivel individual, así como para complementar el portafolio de otras unidades de la compañía. Esto adquiere gran importancia para Siemens Costa Rica, por tratarse de un servicio complementario a la venta de proyectos, necesidades post venta y servicio al cliente en general.

Es por esto que se plantea llevar a cabo en el presente trabajo final de graduación una propuesta de Plan Estratégico para la Unidad de Negocios LP, perteneciente a Siemens Costa Rica, mediante un estudio del contexto en el cual se desenvuelve la unidad LP, posteriormente se describirá la situación actual de la unidad de negocios y se analizara su estrategia y principales características del entorno en el que está actualmente en el mercado de productos eléctricos en Costa Rica, para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que involucran la operación de la unidad LP.

Dada esta situación, se considera de gran importancia el desarrollo de una propuesta de Plan Estratégico para la Unidad de Negocios LP, este documento nos permitirá de manera clara y sencilla, definir cuál es el momento presente que vive la unidad, como se ha llegado hasta aquí y cuáles serán los objetivos a seguir, para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo.

Los alcances del proyecto están demarcados por el objetivo general y los objetivos específicos que se exponen a continuación

Objetivo General

Elaborar una propuesta de Plan Estratégico para la Unidad de Negocios LP (Low Voltage and Products) de Siemens Costa Rica, mediante el análisis de la situación actual a lo interno y a lo externo de la empresa, como técnica para definir la estrategia empresarial que más le convenga a Siemens Costa Rica.

Objetivos Específicos

- Definir el contexto del mercado en el cual se desenvuelve la Unidad de Negocios LP de Siemens Costa Rica, y presentar un marco teórico referente a la creación de planes estratégicos que valide la propuesta a desarrollar.

- Describir el funcionamiento actual de la unidad de negocios LP de la empresa Siemens en CR, su estrategia de negocios y actividades desarrolladas a lo largo de su cadena de valor actual en su participación en el mercado eléctrico del país.

- Analizar la estrategia gerencial actual, desarrollada por la Unidad de Negocios LP con sus clientes regulares, para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que involucran dicha unidad.

- Desarrollar una propuesta de plan estratégico, en concordancia con la realidad del entorno externo e interno, con la finalidad de fijar el rumbo a seguir, mediante la detección de estrategias competitivas.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado.

La información que se presentará en este proyecto responde a las políticas de confidencialidad de Siemens CR.

Capítulo I CONTEXTUALIZACIÓN DEL MERCADO ELÉCTRICO Y MARCO TEÓRICO SOBRE PLAN ESTRATÉGICO.

El presente capítulo inicia con la contextualización del mercado eléctrico, parte fundamental del mercado de la construcción, su situación a nivel global y local, así como la descripción y conceptualización de conceptos básicos para la elaboración de un plan estratégico, objetivo final del desarrollo de este trabajo final de graduación.

1.1. Generalidades del mercado de la construcción a nivel mundial y en Costa Rica

1.1.1. Conceptos importantes relacionados con el tema

El sector de la construcción tiene una importancia capital en la economía actual de cualquier país. Al ser Siemens una empresa dedicada a la comercialización de equipos destinados a la correcta manipulación de la energía, le compete de manera inmediata la dinámica que presente este mercado específico, ya que estará directamente relacionado con su actividad núcleo.

Al referirse al mercado eléctrico, se estará enfocando en aquellos nichos de mercado en donde participa la unidad de negocios LP de la empresa Siemens en Costa Rica, los cuales corresponden a equipos eléctricos destinados a la adecuada distribución de la energía eléctrica. Entre estos se pueden mencionar los centros de carga residenciales (mal llamados cajas de “breakers”), los cuales a pesar de ser de los productos más básicos del portafolio, representan uno de los más atractivos mercados por tomar en cuenta.

1.1.2. Situación del mercado de productos eléctricos a nivel mundial

De acuerdo con Global Construction Perspectives and Oxford Economics (Julio, 2013), en su estudio Construcción Global 2025, la construcción es uno de los sectores industriales más grandes y representará más del 13.5% de la producción mundial en el año 2025. A nivel global, se espera un aumento de 6.3 trillones de dólares para el año 2025, o lo que sería un aumento de más del 70% comparados con los 8.7 trillones de dólares usados en el 2012. Más del 60% de la actividad global de construcción será llevada a cabo en mercados emergentes en el año 2025 (mucho más alto este porcentaje respecto del 35% que representaron estos mercados durante el 2005) ya que se requiere una importante inversión para apoyar el crecimiento económico y la transformación social con nuevos hogares, oficinas, fábricas, escuelas, hospitales e infraestructura. De estos mercados emergentes, siete naciones representaran el 72% del crecimiento esperado: China, los EEUU, la India, Indonesia, Rusia, Canadá y México. Se espera que China por sí sola represente el 36% de todo el crecimiento en la construcción para el 2025, para este momento el mercado de la construcción de este país será del doble de tamaño del de los EEUU. América del Norte verá el mayor crecimiento de regiones con países desarrollados, puesto que se prevé un aumento del 40% en 2025 respecto del 2007, mientras que en Europa Occidental se espera que sea casi un 5% menor en 2025 respecto del 2007. Las economías emergentes de Asia siguen siendo las de la región de mayor crecimiento, a pesar de una desaceleración del crecimiento de China. Se espera a África subsahariana como la segunda región de más alto crecimiento a nivel mundial, impulsada por el aumento de las poblaciones, la rápida urbanización y mucho desarrollo de infraestructura que ya es una necesidad. Solamente en Nigeria cerca de 20 millones de nuevos hogares deben ser construidos para el año 2025. De igual forma alrededor de 270 millones de nuevos hogares serán necesitados en China y la India. Se

espera que para el año 2050 la población mundial total ronde los 9.6 billones, de estos un 70% se aproxima vivirán en las ciudades. Durante el año 2011, por primera vez el número de habitantes de áreas urbanas superó los de áreas rurales y esta tendencia se espera continúe así, lo cual requiere de nuevos e importantes desafíos que se deben cumplir, ciudades y compañías que fallen en la inversión en infraestructura perderán rápidamente su competitividad en un mundo globalizado. Es, por estas razones, que grandes compañías globales desde ahora están centrando sus esfuerzos en éste esperado crecimiento global del sector de la construcción, con amplios portafolios de productos, décadas de experiencia y experticia, para colaborar con éste desarrollo en infraestructura, que se está dando y que se espera continúe de esta forma.

1.1.3. Situación del mercado de productos eléctricos a nivel mundial

A nivel de Costa Rica, la importancia del sector de la construcción no se limita a sus efectos directos como el aporte al crecimiento de la producción nacional y a la generación inmediata de empleo, sino que además incentiva la actividad y el empleo de muchos sectores productivos proveedores de éste. Así, esta industria desempeña un papel fundamental en los procesos de crecimiento y desarrollo nacional. No obstante, a la vez que afecta la economía, es afectado por ella. Por el lado del sector privado, la construcción de nuevas edificaciones depende, del comportamiento de los precios de los insumos utilizados y de las tasas de interés, así como el acceso al crédito, entre otros. Por el lado de la infraestructura pública, depende, tanto del nivel de ingresos del Estado, como de la decisión de invertir en nuevas edificaciones.

Se debe tener en cuenta el desempeño de la economía nacional, ya que ésta afectará y se verá afectada por el desempeño del sector de la construcción. La inflación general, medida por la tasa de variación interanual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), registró en enero 2013 una variación

acumulada de 1,31%. Sin embargo, esta variación fue mayor que la inflación registrada en enero 2012 (0,17%).

El nivel de actividad económica o de producción del país, medido por la tendencia ciclo del

Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE), alcanzó en diciembre 2012 una variación interanual de 3,0%, cerrando así un año marcado por una tendencia a la desaceleración, que inició desde abril 2012.

En lo que respecta del empleo formal, de acuerdo con las estadísticas de asegurados al seguro de salud de la Caja Costarricense del Seguro Social, para el 2012 se registró un crecimiento interanual promedio de 4,3%. Entre los sectores con mayor crecimiento promedio destacaron pesca (10,2%), industrias manufactureras (7,3%) y construcción (7,2%). En cuanto a tasas de interés, el Banco Central de Costa Rica ha mantenido sin cambios la Tasa de Política Monetaria (5,0% anual) desde junio 2011.

El sector de la construcción presenta gran dinamismo a lo largo del 2007 y 2008. Durante el 2007 hubo tasas de crecimiento entre el 15% y el 24%. Durante el 2008 se ubicaron entre el 8% y el 20%. No obstante, desde principios del 2009 se presentaron los primeros signos de contracción en el sector. Esta situación se mantuvo durante 35 meses, hasta finales del 2011. A partir de la inicios del 2012 el nivel de actividad económica del sector construcción comenzó a repuntar cada vez más, mostrando un mayor nivel de dinamismo. En diciembre 2012, registró un crecimiento interanual de 6,6% (una de las tasas más altas desde diciembre 2008).

El PIB del sector construcción, que sufrió decrecimientos durante los años 2009, 2010 y 2011, repuntó en el 2012 un 5.7% y para el 2013 se alcanzó un 4.6%. Instituciones como el Banco Central de Costa Rica esperan un repunte para el 2014 de 7.9%, sustentado en ejecuciones de obra pública de gran

envergadura, como la modernización de la planta de refinería de petróleo, obras de mejora de infraestructura vial, portuaria y de proyectos hidroeléctricos.

El mercado de productos eléctricos va estrechamente ligado al mercado de la construcción, es por esto que, tanto a nivel mundial como en nuestro país, diferentes entidades han visto la necesidad de establecer normas o especificaciones técnicas mínimas, que se deben cumplir, tanto a la hora de adquirir equipo para el control de la electricidad, así como a la hora de realizar la instalación de éstos, o los mantenimientos necesarios. Todo esto con el fin de garantizar la mayor seguridad posible y su más correcto funcionamiento. Costa Rica, siguiendo el ejemplo de los países más desarrollados, el 23 de febrero del 2010 la Asamblea de Representantes del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica en sesión número 02-09/10-AER aprueba la propuesta del Código Eléctrico de Costa Rica para la Seguridad de la Vida y de la Propiedad está basada en la versión en español de la edición 2008 de la NFPA 70 National Electric Code. Este código eléctrico resulta de gran importancia, ya que en éste se crean mayores responsabilidades para el ingeniero en electricidad encargado, tanto del diseño como de la inspección misma del proyecto durante su ejecución, debido a esto la calidad del equipo eléctrico con el cual se realizan las instalaciones eléctricas aumentó de gran forma, y se empieza a entender la importancia de usar equipos que cuenten con las debidas certificaciones de calidad, tema que hasta la fecha no se toma en cuenta y de ahí, que se llevaran a cabo instalaciones en el pasado, que actualmente no se pueden realizar.

1.1.4. Principales proveedores de productos eléctricos a nivel mundial

A nivel mundial, se encuentran varios fabricantes que se reparten la mayor parte del mercado de productos eléctricos, la mayoría de ellos de origen Europeo y Norte Americano. Resulta de importancia para el presente trabajo de graduación, el conocer no sólo de la empresa Siemens, sino también, otras

importantes corporaciones, que se encuentran en Costa Rica, interesantes para el tema en estudio.

Entre estas corporaciones, se tienen a General Electric, también conocida como GE, es un conglomerado internacional de infraestructura, servicios financieros y medios de comunicación altamente diversificada. Fundada en 1892 en Nueva York, ofrece productos como electrodomésticos, aviación, distribución de energía eléctrica, motores eléctricos, energía, entretenimiento, finanzas, gas, salud, iluminación, locomotoras, petróleo, software, armas, aerogeneradores, entre otros.

GE se considera uno de los símbolos del capitalismo de los Estados Unidos, por ser una empresa multinacional presente en todo el mundo y en numerosos sectores de actividad.

Eaton, de acuerdo con su página oficial, se declara a sí mismo, como una compañía dedicada al manejo de la energía, con ventas aproximadas de 22 billones de dólares durante el 2013. Esta compañía cuenta aproximadamente con 103 000 empleados y comercializan productos en más de 175 países. En el sector de la distribución de la energía Eaton ingresa al adquirir este negocio de Westinghouse Electric en 1994, aprovechando todo el conocimiento y base instalada ya generada por esta compañía, empresa, también, insignia en el desarrollo de la generación y transporte de la energía eléctrica en la historia de los Estados Unidos, junto con General Electric.

Otro de los grandes participantes en el mercado de productos eléctricos en el mundo es la compañía ABB, ésta es una corporación multinacional, cuya sede queda en Zúrich, Suiza, y cuyos mayores negocios son las tecnologías de generación de energía eléctrica y en automatización industrial. ABB opera en más de 100 países y emplea a más de 124 000 personas. Se conoce con el nombre de ABB a partir de 1988, producto de la fusión de la empresa sueca

ASEA (fundada en 1883) y de Brown, Boveri & Cie (BBC), industria suiza fundada en 1891.

Junto con ABB, ésta la compañía Europea Schneider Electric, que de igual forma opera a nivel mundial. Fundada en 1836, tiene su sede en Francia y dentro de sus principales actividades está la industria pesada y el control y distribución de la electricidad. Se ha logrado posicionar como una de las empresas de referencia en el sector de control de la energía desde baja a alta tensión, y automatizaciones industriales. Una de las principales marcas que conforman la compañía Schneider Electric, es Square D, marca que en el año 2003 cumplió 100 años de existencia. Fundada en 1902, ya en la década de los 40, Square D contaba con 10 fábricas en los Estados Unidos y un total de 7000 trabajadores. En la década de los 50, abrió su primera subsidiaria europea, y de ahí se expandieron a Asia y África. En 1991, Schneider Electric, de origen Francés, adquiere esta importante marca estadounidense, donde es importante destacar que los sectores de servicios y de la construcción residencial son los principales consumidores de los productos Square D. Tomado de "Schneider, l'Histoire en force". Tristan de la Broise et Felix Torres. De Monza Editions.

Como se nota, estas grandes corporaciones en general se han formado, mediante la compra de otras compañías de menor tamaño, hasta llegar a ser pocos participantes de ésta índole. Se tiene 3 compañías europeas y 2 estadounidenses, las cuales se adaptan a los diferentes mercados para ofrecer la solución requerida en cualquier lugar del mundo.

1.1.5. Principales proveedores de productos eléctricos a nivel mundial

Así como a nivel internacional existen grandes fabricantes, los cuales se han expandido de su mercado local a prácticamente todo el mundo, Costa Rica no ha sido la excepción. No solamente Siemens tiene operaciones en Costa Rica, se pueden encontrar otras reconocidas marcas en nuestro país, algunas de las

cuales incluso tienen plantas de producción y han hecho importantes inversiones en el país, por el potencial que han visto en el área.

Dentro de las marcas con mayor historia en nuestro país, se pueden delimitar 3 grandes representantes, que han contado con una mayor participación de mercado. Entre estas están, Eaton Electrical (empresa que adquirió la marca Cutler-Hammer), Schneider Electric y Siemens. Estas tres compañías multinacionales, han estado presentes en el mercado de Costa Rica, desde hace más de 50 años, por este motivo sus operaciones a nivel de personal e infraestructura son las más grandes. Es importante destacar que comercializan diferentes líneas de productos, sobre todo Siemens, por la gran cantidad de unidades de negocio con las que cuenta. En menor medida, también han estado presentes en el mercado otros fabricantes de gran relevancia a nivel internacional, como ABB y General Electric, con líneas específicas de producto.

Todas estas compañías compiten en un mercado que se encuentra regulado por un código eléctrico, lo cual les permite ofrecer productos de gran calidad, a precios razonables, ya que no hay posibilidad de entrada, para productos que cuenten con menores especificaciones técnicas, referentes a la calidad o el respaldo que ofrecen estas compañías. Cabe destacar que siempre un pequeño porcentaje del mercado busca la opción más económica, generalmente imitaciones traídas de China a precios muy bajos, sin embargo, esta tendencia ha ido a la baja y su participación no es preocupante para las marcas más reconocidas. El nivel de especificación y calidad de equipos para distribución de la energía requerido en Costa Rica es digno de reconocer, donde el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, siguiendo estándares de calidad mundial, actualmente son un ejemplo para el resto de Centro América y algunos países de Sur América.

Para el proceso de comercialización, las grandes marcas cuentan con un panorama óptimo, donde deben demostrar que sus productos son los que

solventarán las necesidades de los clientes, a precios competitivos y con excelente calidad. El crear canales de distribución adecuados, relaciones duraderas con los clientes y la confianza de los ingenieros encargados de los proyectos, determinarán el nivel de éxito que cada uno logrará para aumentar su cuota de participación de mercado y con esto alcanzar la rentabilidad deseada.

1.2. Marco teórico de plan estratégico

Para poder llevar a cabo la propuesta de plan estratégico, se deben comprender los conceptos por involucrar en este proceso, por lo cual se dedicarán las páginas restantes del presente capítulo con el objetivo de presentar un marco teórico, que valide la propuesta por desarrollar.

1.2.1. Estrategia empresarial

Los administradores de todo tipo de organizaciones, pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo, tienen el mismo reto, que se puede ver resumido en tres preguntas fundamentales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar?

La primera pregunta impulsa a los administradores por evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. La respuesta a la segunda pregunta se halla dentro de la

visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La última interrogante obliga a los administradores por formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada. Respuestas claras a esta última pregunta, es la esencia de la administración estratégica. En lugar de confiar en que el statu quo puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la administración estratégica requiere de la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. Se puede decir por tanto, la estrategia de una compañía se plantea: Cómo superar a los competidores, cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento, cómo manejar cada parte funcional del negocio (entre éstas, I y D, actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos), cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

De acuerdo con Jan Rivkin (2001), la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones.

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten, de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

Cuando un administrador elige una estrategia, la administración está entre las diversas formas de conducirse y competir que dispone, inclinándose por una

combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño. La elección de estas estrategias rara vez es sencilla y a menudo requieren cambios difíciles, lo cual no es excusa para abstenerse de tomar decisiones de un curso concreto de acción. (Costas, Markides, 2004, p.05).

1.2.2 Plan estratégico.

Según Coulter, Robbins (2009) la administración o planeación estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control. Las estrategias de la organización son los planes respecto de la manera como la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.

La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo se está destinado al fracaso.

El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Se debe ser capaz de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

De acuerdo con Altair, La Elaboración del Plan Estratégico (2014), un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico – financiero,

estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. El plan estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluidas en estos tres niveles, debe, someterlas, además a examen y determinar la estrategia por seguir en lo que concierne a las variables que como empresa se pueden controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa. El plan estratégico es un documento cuya elaboración obliga a plantearse dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas, y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. Este ejercicio de reflexión será determinante en el porvenir de la empresa y en la imagen de ésta en el exterior, porque la intención de mejorar, de marcarse objetivos, de fijarse una meta no sólo beneficia a nosotros mismos como organización, sino que además, contribuye a dar una imagen seria y organizada de la empresa en el exterior. También, se convierte este plan en la tarjeta de presentación del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. A modo de conclusión, se podría terminar este apartado con la siguiente definición de plan estratégico aportada por Dess y Lumpkin (2003): “Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.

1.2.3 Importancia de realizar un plan estratégico.

La decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización. Aquellos empresarios que sepan de la existencia de aspectos de la organización que les preocupen o inquieten, encontrarán la solución en la elaboración de un plan estratégico, es una buena práctica en los negocios ser proactivos y no reactivos; cuanto más

conscientes seamos de nuestra situación y adoptemos las medidas necesarias para convertir esta situación en la situación más parecida a nuestro objetivo, mayor será nuestra probabilidad de éxito.

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos; del tipo de empresa, de la situación económico – financiera de ésta, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varía son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

Según Coulter, Robbins (2009) existen tres razones primordiales que hacen la administración estratégica tan importante, inicialmente, es que puede hacer la diferencia en qué tan bien se desenvuelve una organización. Por otro lado, investigaciones han encontrado una relación generalmente positiva entre la planeación estratégica y el desempeño. En otras palabras, las organizaciones que utilizan la administración estratégica tienen niveles de desempeño más altos.

También, está el innegable hecho de que los gerentes de una organización de cualquier tipo y tamaño enfrentan situaciones que cambian continuamente. Es imprescindible para lidiar con esta incertidumbre la planeación, lo cual les permite analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar.

Por último, la administración estratégica es importante debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos de la organización; la administración estratégica ayuda a lograrlo.

El plan estratégico realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial puesto que obliga a la

dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro. Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar. Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio. Mejora la coordinación de actividades. Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación). Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa. Mejora la comunicación. Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades. El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades. Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

1.2.4 Estrategias competitivas genéricas

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), presentan 5 clases de estrategias competitivas genéricas donde cada una persigue una posición de mercado distinta, es de gran importancia para la propuesta de plan estratégico comprender lo que distingue a cada una de las cinco estrategias y entender el porqué algunas funcionan mejor que otras en ciertas clases de industrias y condiciones competitivas.

Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes. La base de un líder de costos bajos para una ventaja competitiva es contar con costos, generalmente, menores que los de sus competidores. Los líderes de costos bajos exitosos son excepcionalmente eficaces para hallar la forma de reducirlos en sus operaciones. Además, proveer un producto o servicio aceptable para los compradores.

Estrategia de diferenciación amplia. Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores. Esta estrategia es atractiva cuando las necesidades y

preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado. Una empresa que pretenda tener éxito con la diferenciación debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber qué consideran importante, qué creen que tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar por ello.

Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajos costos. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos. Lo que distingue esta estrategia de la de costos bajos o diferenciación amplia es la atención concentrada en una porción del mercado total. El segmento objetivo, o nicho, puede definirse por su singularidad geográfica, por los requisitos especializados en el uso del producto o por los atributos especiales de la mercancía que atraigan sólo al nicho. Esta estrategia apunta por asegurar una ventaja competitiva al ofrecer al nicho de mercado objetivo un menor costo y un menor precio que los que sus rivales son capaces de dar.

Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrece la competencia. Se pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades de un grupo pequeño y bien definido de compradores (en oposición a una estrategia de diferenciación amplia, dirigida a muchos grupos de compradores y segmentos de mercado).

Estrategia de mejores costos del proveedor. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Se puede decir que esta estrategia es un híbrido de estrategias de bajos costos y de diferenciación que pretenden ofrecer los atributos deseados de calidad, características, desempeño, servicio

mientras vencen a los rivales en el precio. Esto permite a la empresa dirigirse a las grandes masas de compradores conscientes del precio que buscan un producto o servicio bueno o muy bueno a un precio económico. La esencia de esta estrategia es dar a los clientes más valor por su dinero mediante la satisfacción de los deseos del comprador por diversas características y cobrar un precio menor por estos atributos en comparación con los rivales con productos semejantes.

1.2.5 Formulación de la estrategia.

A la hora de la formulación de una estrategia, en toda organización los gerentes deben tener claro el rumbo por seguir, según recomendación de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) siempre deben los encargados de las organizaciones, cuestionarse las siguientes tres preguntas claves, mismas que resultan ser tema central de interés para los gerentes:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar?

La primera pregunta impulsa a los administradores por evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía. Las expectativas a futuro de la compañía, se hallan dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. La pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a

formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada, siendo ésta la esencia de la administración estratégica.

1.2.5.1 Presupuesto de la estrategia

Herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad. (Ortega A. 2008, p.199).

1.2.5.2 Benchmarking

Herramienta de mejoramiento de las actividades internas de una empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar sus mejores prácticas. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 112).

1.2.6 Fuerzas competitivas que moldean la estrategia, según Michael Porter.

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. Amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).

2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
5. La intensidad de rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas afecta la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector. En los sectores rentables las cinco fuerzas tienen muy poco peso, mientras que en los poco rentables habrá alguna, o más de una de estas fuerzas que tendrán un peso muy importante. Este modelo le permite a los directivos decidir si la empresa debería permanecer en un sector o salir de él. Así mismo, el modelo de las cinco fuerzas permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto de cada una de las cinco fuerzas.

A continuación, se presenta el esquema de las cinco fuerzas de Porter (1987):

La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada). La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales. Con este análisis lo que se pretende es determinar los condicionantes que afectan a una empresa que quiera entrar en el sector donde opera la sociedad. Si las barreras de entrada son altas y/o el nuevo entrante puede anticipar una dura revancha de los competidores existentes, la amenaza de entrada será baja. Estas circunstancias desalientan a nuevos competidores. Existen seis fuentes principales de barreras de entrada: economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de

capital, costes de cambio de proveedor, acceso a los canales de distribución, desventajas en costos independientes de la escala. En un entorno en donde pocas, o ninguna de estas barreras de entrada se encuentran presentes, la amenaza de nuevos entrantes será alta.

El poder de negociación de los clientes. Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector. Un grupo de compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones: el grupo de clientes se encuentra concentrado o su compra supone un gran volumen de las ventas del vendedor. Los productos que compra el cliente son estándares o indiferenciados. La falta de incertidumbre de encontrar un proveedor alternativo permite a los compradores crear una presión hacia los competidores que tienen que enfrentarse los unos a los otros para acaparar una mayor cuota de mercado. Los compradores tienen pocos costes de cambio. Los costes de cambio atan al comprador a un vendedor particular. En cambio, el poder del comprador se eleva si el vendedor se enfrente a altos costes de cambio. Los compradores obtienen pocos beneficios. Unos beneficios reducidos crean presión para intentar rebajar los costes de compra. Por otro lado, los compradores que obtienen altos beneficios son generalmente menos sensibles al precio. Los compradores plantean una verdadera amenaza. Ocurre cuando existe una tendencia en el sector a la integración hacia atrás. Calidad del producto del comprador. Cuando la calidad del producto que ofrece el cliente está directamente relacionada con la calidad de sus proveedores, las presiones en el precio del producto suelen ser menores porque el cliente valora más la calidad.

El poder de negociación de los proveedores. Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector. Por ello, es de vital importancia averiguar qué papel juegan dentro del sector. Un grupo de proveedores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones: existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos. Importancia del sector para el proveedor. Si para los proveedores, el sector en donde opera nuestra sociedad no es estratégico significa que no tienen excesiva dependencia de las ventas en el mismo y, por lo tanto, su poder de fijación de precios es mayor. Importancia del producto. Si el producto del proveedor es indispensable en la producción de nuestra sociedad, el poder del proveedor se incrementa, dado que la sociedad no puede producir en su ausencia. Diferenciación del producto. Si los proveedores compiten con base en la diferenciación del producto, aquellos proveedores que hayan logrado un producto de mayor calidad podrán ejercer más presión en el mercado a la hora de vender sus productos. Amenaza de los proveedores de integración hacia delante. Si la amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores es importante, éstos podrán ejercer una mayor presión en el mercado porque pueden acaparar cuota de mercado en detrimento de la de sus clientes.

Productos sustitutos. Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de estos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto.

Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutivos. Los productos y servicios sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más

atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector. Identificar productos sustitutivos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector. Para ello, es necesario estar atento a las tendencias del mercado y prever lo mejor posible los cambios que puedan acontecer.

Rivalidad entre competidores. La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición. La intensidad de la rivalidad que hay entre los diferentes competidores condiciona en gran medida la salud de la que goza un sector y claramente lo hace atractivo o no según el caso, es por ello por lo que hay que intentar descubrir los inconvenientes de la competencia que exista en el sector.

La rivalidad entre los competidores es mayor cuando se dan las siguientes condiciones: existe un gran número de competidores de tamaño similar en el mercado. Cuando se trata de un sector donde hay muchas empresas, en este entorno la inestabilidad surge de la batalla entre empresas que poseen recursos para mantener la lucha. Las empresas que compiten en el mercado utilizan hoy fundamentalmente el precio, la calidad del servicio y la imagen para incrementar su cuota de mercado. Los competidores ofrecen un producto similar poco diferenciado. Cuando los compradores no aprecian la diferenciación de los productos del mercado, la competencia se hará con base en el precio y, por lo tanto, será mayor. La competencia en el sector es desleal y existen grandes presiones que ejercen los competidores para ganar cuota de mercado. Las barreras de salida existentes condicionan a la permanencia en el sector de empresas que no obtienen la rentabilidad esperada. Se trata de un sector que

atraviesa en el ciclo económico del producto la etapa de madurez caracterizada por un exceso de capacidad productiva en el mercado, lo que conduce a fuertes guerras de precios entre los competidores.

1.2.7 Implementación de una estrategia

Los planes de acción deben cumplir una serie de requisitos para acometer el logro de los objetivos estratégicos. El primer paso en la elaboración de un plan de acción es la identificación de proyectos, acciones e iniciativas por acometer. En esta fase, debe designarse a los responsables de cada objetivo estratégico, con el fin de que éstos propongan una serie de acciones y proyectos relacionados con la obtención de las metas fijadas para su cumplimiento. El equipo de trabajo debe recopilar toda esta información y realizar un primer trabajo de agrupación de diferentes iniciativas en proyectos corporativos. Al final de este trabajo quedará una lista de proyectos estratégicos que la compañía quiere acometer en los próximos años, todos ellos vinculados. Con el objetivo de concretar más los planes de acción determinados y que su consecución no se convierta en una ardua tarea por emprender en un horizonte temporal excesivamente amplio, los responsables de cada objetivo pueden marcar hitos intermediarios que harán del plan de acción una realidad más cotidiana.

La segunda fase, una vez identificadas las acciones por acometer para conseguir el logro de los objetivos estratégicos, es el establecimiento de fechas de consecución. Para ello, los responsables del proyecto deben emprender un ejercicio de priorización de proyectos.

Algunas herramientas pueden ayudar a decidir qué proyectos son los más relevantes y prioritarios, como lo es la matriz de priorización de los planes de

acción o la matriz de impacto y esfuerzo. La tercera fase consiste en hacer una definición detallada de las acciones por adoptar.

1.2.8 Perfil estratégico de una empresa

De acuerdo con Altair, La Elaboración del Plan Estratégico (2014), las organizaciones deben tener claramente definidos las metas y los objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos, también, proveen medios para asignar recursos eficazmente.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos. Al elaborar una empresa su primer plan estratégico, se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la misión, la visión, los objetivos y los valores corporativos. En cambio empresas que ya han elaborado un proceso de reflexión estratégica a lo largo de su historia, se trata de hacer una revisión de declaraciones previamente definidas; a pesar de ello, se requiere un esfuerzo de reflexión para redefinir estas declaraciones institucionales de máximo nivel y alcance temporal.

1.2.8.1 Misión

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios webs de las empresas suelen ser muy breves; se debe intentar comunicar lo sustancial de la empresa. Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía. Lo ideal es que la declaración de misión de la compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

No muchas declaraciones de misión revelan plenamente todas estas facetas de su negocio o emplean un lenguaje lo bastante específico para dar a la compañía una identidad perceptiblemente distinta de las demás en el mismo negocio o industria. Unas cuantas compañía redactan sus declaraciones de misión en forma tan oscura que oculta lo que hacen. En ocasiones, las empresas expresan sus declaraciones de misión en términos de generar ganancias, lo cual, de un modo más estricto es un objetivo y un resultado de lo que hace la compañía. Además, generar ganancias es el propósito obvio de toda empresa comercial.

1.2.8.2 Visión

Siguiendo con el mismo autor, las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto, mercado, cliente, tecnología que parezca óptima para el

futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye por canalizar la energía del personal en una dirección común.

Las visiones bien concebidas son distintivas y específicas para una organización. Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy. Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende. Las visiones estratégicas se hacen realidad cuando la declaración de visión queda impresa en la mente de los miembros de la organización y luego se traduce en objetivos y estrategias concretas.

1.2.8.3 Objetivos

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los

empleados por esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes, pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial. Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. La importancia de establecer y alcanzar los objetivos financieros es intuitiva. Sin una adecuada rentabilidad y fortaleza financiera se ponen en riesgo la salud de largo plazo y, en última instancia, la supervivencia de una empresa. Además las utilidades por debajo de lo normal y un balance débil alarman a accionistas y acreedores, lo que hace peligrar el empleo de los directivos. Sin embargo, un buen desempeño financiero no basta por sí mismo.

1.2.8.4 Valores

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

1.2.9 Evaluación de una estrategia.

Todo plan de acción requiere un control y seguimiento bien analizando sus resultados o bien, las causas que lo provocan. Además, debe hacerse un seguimiento de éste porque en el entorno cambiante en donde desarrolla la

actividad la empresa pueden cambiar las circunstancias contempladas en el momento cuando se establecieron los objetivos estratégicos. Debe adicionalmente determinarse un control del cumplimiento del plan no como sistema de inspección, verificación o investigación de lo ocurrido, sino como método para poder comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar las desviaciones y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones.

1.2.10 Cadena de Valor

La metodología del Análisis de la Cadena de Valor propuesta por Porter (1987) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente, su cliente (consumidor o empresa) le comprará. Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por los ingresos totales, que reflejan el precio de los pedidos de productos de la empresa y de la cantidad que vende. Una empresa es rentable mientras el valor que recibe excede los costes totales involucrados en la creación de su propio producto o servicio.

Porter (1987) definió dos categorías diferentes de actividades. En primer lugar, las actividades primarias –logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, y servicios– contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios posventa. En segundo lugar, las actividades de apoyo –compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa– añaden valor por sí solas o añaden valor a través de importantes relaciones, tanto con actividades primarias como con otras de apoyo.

1.2.11 Ventaja competitiva

De acuerdo con Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), el núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja. Y es casi seguro que una empresa obtenga mucho más ganancias cuando goza de una ventaja competitiva en comparación con una situación en que se vea limitada por desventajas competitivas. La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo. Satisfacer con mayor eficacia las necesidades de los consumidores se puede traducir en la capacidad de pedir un precio más elevado, lo que puede elevar las utilidades al generar mayores ingresos. La satisfacción de las necesidades de los clientes con costos más eficientes se puede traducir en cobrar precios más bajos y alcanzar mayores volúmenes de venta, con lo que se incrementan las utilidades por el lado de los ingresos y por el de los costos. Además si la ventaja competitiva de una empresa parece sustentable (en contraste con solo temporal), tanto mejor para la estrategia y para la futura rentabilidad de la compañía. Lo que hace que una ventaja competitiva sea sustentable son los elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores, y que estos sean incapaces de anular o superar por más que lo intenten.

1.2.12 Cliente

Según Kotler y Armstrong (2013), los clientes son los actores más importantes del microentorno de la empresa. La meta de la red completa de entrega de valor es atender a los clientes meta y crear fuertes relaciones con ellos. La empresa podría enfocarse en cualquier o en todos los cinco tipos de mercados de clientes. Los mercados de consumo consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Los mercados empresariales adquieren bienes y servicios para continuar procesándolos o utilizarlos en sus procesos productivos, mientras que los mercados de reventa compran bienes y servicios para revenderlos con una utilidad. Los mercados gubernamentales están formados por agencias y gobiernos que compran bienes y servicios para producir servicios públicos o transferir los bienes y servicios a otros que lo necesitan. Por último, los mercados internacionales consisten en los compradores en otros países, incluyendo a los consumidores, productores, revendedores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que requieren de un estudio cuidadoso por parte del vendedor.

1.2.13 Vendedor

La venta personal es una de las profesiones más antiguas del mundo. Las personas que hacen ventas tienen muchos nombres: vendedores, representantes de ventas, agentes, gerentes de distrito, ejecutivos de cuenta, consultores de ventas e ingenieros de ventas. La mayoría de los vendedores son profesionales bien entrenados y educados que agregan valor para los clientes y mantienen relaciones a largo plazo con ellos; los escuchan, evalúan sus necesidades y organizan los esfuerzos de la compañía para resolver sus problemas. Los mejores vendedores son los que trabajan estrechamente con los clientes para beneficio mutuo.

El vendedor es el individuo que representa a una empresa ante los clientes y que desempeña una o más de las siguientes actividades: prospección, comunicación, venta, servicios, recopilación de información y generación de relaciones. Kotler y Armstrong (2013).

1.2.14 FODA.

Para definir el análisis FODA, de acuerdo con Altair, La Elaboración del Plan Estratégico (2014), éste sería el documento que resume los aspectos claves de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras.

El análisis FODA consta de dos perspectivas:

• La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.

• La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Por último, después de analizar estos conceptos que son de gran relación y estar incluidos en la elaboración de una propuesta de plan estratégico, el cual es el objetivo final de este proyecto de graduación, damos por concluida esta sección, sin descartar el tener que ahondar más en algún tema específico. Seguidamente, se analizará la situación actual de la unidad de negocios LP de Siemens en Costa Rica.

CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS LP DE SIEMENS EN COSTA RICA.

Con base en información suministrada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Siemens Costa Rica, gerentes de las distintas divisiones y otros medios como la página electrónica corporativa y de las diferentes filiales en el mundo, en este apartado se hará una descripción general de la empresa a nivel mundial, así como una breve reseña de los 168 años de historia desde su fundación, hasta una descripción general de la empresa actualmente, a nivel local. Se definirán aspectos del perfil estratégico como misión, visión, valores y objetivos corporativos, forma de organización en Costa Rica, en donde se dará especial atención a la unidad de negocios LP.

2.1 Descripción general de la empresa a nivel mundial.

De acuerdo con la página web de Siemens Global y al reporte anual del año 2014[1], Siemens es una de las compañías de tecnología más grandes del mundo. Es un conglomerado mundial con presencia en más de 190 países en todo el mundo. La empresa busca aprovechar los puntos fuertes de los aproximadamente 343 000 empleados en todo el mundo, quienes generaron ingresos por operaciones continuas de alrededor de 71,9 mil millones de euros y un ingreso neto de alrededor de 5.5 mil millones de euros en el año fiscal 2014. La principal actividad de Siemens está dirigida a la electrónica e

[1] Fuente: http://www.siemens.com/annual/14/en/index/

ingeniería eléctrica, campos en los cuales la compañía ha buscado ser pionera en eficiencia energética, productividad industrial, cuidado de la salud y soluciones inteligentes para la infraestructura, con el fin de brindar soluciones y servicios que ofrezcan a sus clientes seguridad e innovación en áreas estratégicas dentro de los sectores de industria, infraestructura y ciudades, energía y salud. Actualmente, Siemens vislumbra como campos de crecimiento a largo plazo la electrificación, automatización y digitalización. Como se indica en el reporte anual 2014, a partir del año fiscal 2015 la empresa se ha agrupado en nueve divisiones con el fin de aprovechar al máximo el potencial de mercado en estos campos, estas organizaciones se gestionan como negocios por separado. Estas serían[2]: "Power and Gas", dedicado a ofrecer a compañías de servicios, productores independientes de energía, ingeniería y clientes industriales, como por ejemplo la Industria del Aceite y del Gas, productos y soluciones, para la generación de energía compatible con el ambiente y el ahorro de recursos usando combustibles fósiles o renovables para la producción eficiente de energía y el transporte confiable de aceite y gas. La división "Wind Power and Renewables" es un proveedor líder de soluciones confiables, ecológicas y rentables de energía renovable. Bajar el costo de la energía eólica es de los principales objetivos de esta división en la búsqueda por hacer que las energías renovables sean completamente competitivas frente a las fuentes convencionales de energía. "Power Generation Services" se refiere a la división encargada de dar servicio al amplio espectro de productos y servicios innovadores para asegurar la alta confiabilidad y óptimo desempeño de equipo rotativo de energía, lo cual incluiría turbinas de gas, vapor y viento, o

[2] Fuente: http://www.siemens.com/about/en/businesses/

grandes generadores, dentro de las industrias de servicios, aceite y gas. Es por esto que esta división se ve a nivel de reporteo como una sub división de “Wind Power and Renewables”. De las divisiones de mayor tamaño en volumen de negocio, se tienen “Energy Management”, la cual es uno de los proveedores líderes a nivel mundial de productos, sistemas, soluciones y servicios para la transmisión y distribución económica, confiable e inteligente de la energía eléctrica. “Building Technologies” es un líder mundial del mercado para los edificios e infraestructura seguros, energéticamente eficientes y ecológicos, donde actúa como socio tecnológico, consultor, proveedor de servicio, integrador de sistemas y proveedor de productos. Esta división ofrece seguridad contra incendios, seguridad, automatización de edificios, calefacción, ventilación y aire acondicionado, así como productos y servicios de gestión de energía. “Mobility” se dedica al transporte eficiente e integrado de personas y bienes por ferrocarril y carretera, acá se incluyen todos los productos, soluciones y servicios relacionados con la movilidad. La división “Digital Factory” ofrece una cartera de hardware, software y servicios basados en tecnología perfectamente integrados con el fin de ayudar a las empresas industriales de todo el mundo por mejorar la flexibilidad y la eficacia de sus procesos de fabricación para reducir el tiempo de salida al mercado de sus productos. “Process Industries and Drives” busca en las industrias aumentar de forma medible la productividad y mejorar los tiempos de salida de nuevos productos al mercado con tecnología innovadora e integrada durante todo el ciclo de vida. Apoyar a los clientes mejorando continuamente la confiabilidad, seguridad y eficiencia de los productos, los procesos y las plantas es de los objetivos de esta división. La última división que falta por nombrar, sería la de mayor tamaño, Siemens “Healthcare” es de las compañías pioneras a la hora de ofrecer tecnologías médicas que ayudan a ofrecer una mejor calidad del cuidado de la salud. En la actualidad, la división es de los más grandes proveedores de tecnología para la industria del cuidado de la salud en el mundo y compañía líder en imagenología médica, los diagnósticos de laboratorio y la TI para el cuidado de la salud. No

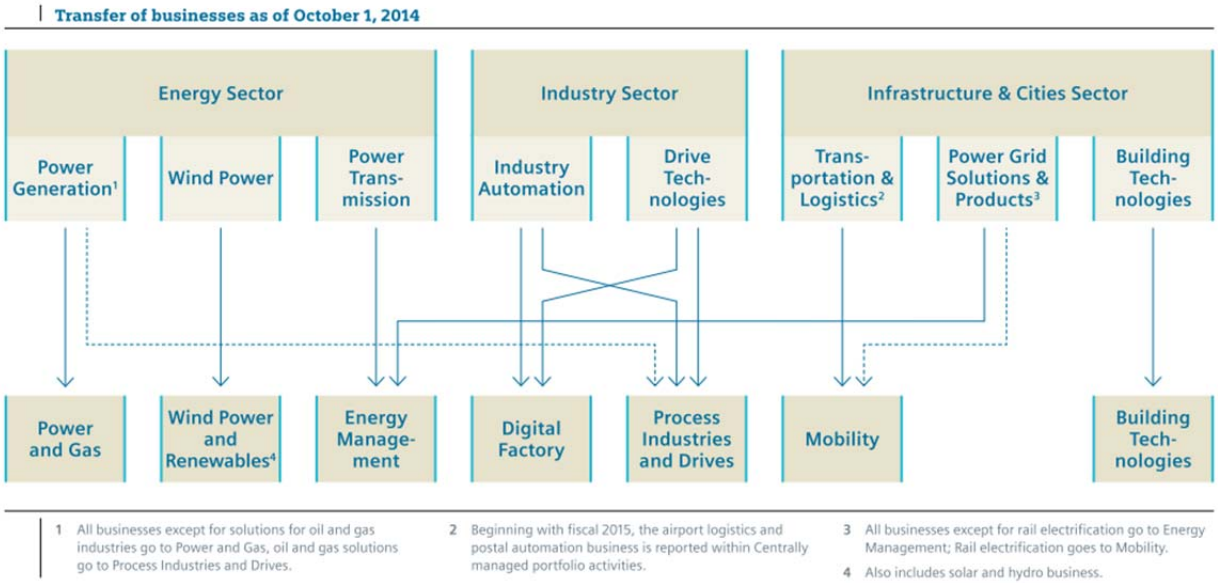
considerado como una división, está la organización “Siemens Real Estate” que sería el responsable de todas las actividades inmobiliarias de Siemens.

Cada una de estas grandes divisiones, se conforma de varias unidades de negocio, las cuales tienen independencia de funcionamiento y su propia estructura organizacional.

Esta estructura para la compañía, se genera a partir de la organización anterior, misma que consistía en 4 grandes Sectores: Energía, Industria, Infraestructura y Ciudades y el Sector encargado del Cuidado de la Salud, “Healthcare”.

A continuación, una figura donde se muestra la forma como se reorganizó la compañía a nivel mundial[3]:

[3] Fuente: http://www.siemens.com/annual/14/en/download/pdf/Siemens_AR2014.pdf



Tomada del Reporte Anual 2014.

Otra forma de analizar la compañía sería, según su facturación por región[4]. Por ejemplo, solo en Alemania, se facturaron durante el año fiscal 2014, cerca de 11 billones de euros, cerca del 15% de las ventas totales a nivel mundial. América representa para la empresa casi 19 billones de euros en facturación, alrededor del 26% de ventas a nivel mundial. La región del mundo donde Siemens factura casi los 38 billones de euros sería Europa (excluido Alemania), África y el medio Este, representando esto un 54% sobre el total. Por último, se tiene la región de Asia y Australia, con una facturación aproximada de 14.5 billones de euros, o un 20% del total. Acá, países como China, desde hace más de 100 años, son puntos de referencia y de gran importancia para la corporación.

[4] Fuente: http://www.siemens.com/annual/14/en/download/pdf/Siemens_AR2014.pdf

2.1.1 Reseña histórica de la empresa[5].

Tal como lo indica el sitio electrónico global de la compañía, Siemens se convirtió de un pequeño taller de construcción a una firma global, en más de 165 años de historia. A continuación, algunos de los principales acontecimientos. Todo inicia el 12 de octubre de 1847, en Berlín. Werner von Siemens y Johann Georg Halske establecen la compañía de construcción "Telegraphen - Bauanstalt von Siemens & Halske" su nombre en alemán, que significa Compañía de Construcción de Siemens & Halske para la fabricación y venta de telégrafos. La compañía inicia con 10 hombres y durante décadas la mayoría de las ventas se dan gracias a los telégrafos eléctricos. En 1848, ganan importantes contratos de líneas telegráficas, y para 1853, las líneas telegráficas en Rusia, se convierten en pilar de la compañía, lo que genera la primera filial extranjera en 1855 ubicada en San Petersburgo, dirigida por Carl von Siemens. En el año 1866, Werner von Siemens hace importantes descubrimientos del generador eléctrico, esto ayuda a sentar las bases de cómo convertir energía mecánica a eléctrica rentablemente, para finales de 1870 estas máquinas se han mejorado al punto, que no existen más impedimentos en el camino de la electrificación pública y privada. En 1879 en la Exposición Industrial de Berlín, Siemens & Halske presentan al mundo el primer ferrocarril eléctrico. Continúan con una política de desarrollo de productos novedosos, lo cual llama la atención, el nombre Siemens se convierte en sinónimo de ingeniería eléctrica.

---

[5] Fuente: http://www.siemens.com/about/en/history.htm

En el año 1899, Siemens construye una planta eléctrica en Beijing y construye la primera línea de tranvías eléctricos en China. La planta suministra energía eléctrica a varios distritos de la ciudad, así como al sistema de tranvía, el cual con una velocidad máxima de 20 kilómetros por hora, era uno de los más rápidos en el mundo. Cinco años posterior a estos proyectos, Siemens establece su primera filial permanente en Shanghai. En 1903, la compañía se fusiona con “Elektrizitäts-Aktiengesellschaft vorm. Schuckert & Co“ para formar Siemens-Schuckertwerke GmbH. A partir de este punto, la preocupación por la electricidad se convierte en el norte de la empresa, la empresa, posteriormente, tomaría el nombre, que actualmente mantiene, de Siemens AG en 1966. En 1919, Siemens se convierte en socio importante de la empresa de iluminación Osram, en 1925 el Estado Libre de Irlanda contrata a Siemens-Schuckertwerke para electrificar el país entero, incluida la construcción de la planta hidroeléctrica Ardnacrusha, cerca de la ciudad Limerick. Con la finalización de este proyecto a gran escala a principios de 1930, Siemens ofrece una impresionante demostración de su destreza competitiva internacional. En 1932, Siemens se fusiona con Reiniger, Gebbert & Schall y establece Siemens-Reiniger-Werke AG para convertirse en la más grande compañía especializada en medicina eléctrica, trayendo al mundo productos novedosos para la época como la unidad de rayos x portátil. La mayor prueba a la que se ha enfrentado la compañía en la cual se puso en duda su existencia, fue el colapso político y militar en mayo de 1945, producto de la guerra. La mayor parte de los edificios e instalaciones con completamente ruinas. Los bienes materiales son confiscados en el mundo entero y todas las marcas registradas y derechos de patentes son rescindidas. Las pérdidas totales se calculan en cuatro quintas partes de los activos totales de la compañía. En 1951, Siemens construye la planta de energía de vapor de San Nicolás en Argentina. Este contrato es de fundamental importancia como el primer contrato en América del Sur, tanto por ser un proyecto de referencia, para lograr la expansión del negocio al extranjero. Durante los años 80´s, Siemens invierte en investigación y

desarrollo, para la creación de muchos de sus actuales productos, y durante el año 1994 establece Siemens Ltd. China, convirtiéndose en la primera sociedad de cartera de una empresa extranjera en la República Popular, todo debido al fuerte crecimiento presentado en este país durante estos años y con miras a futuro. Para el año 2005, la compañía reconoce la importancia a las megatendencias globales, por lo cual orienta sus estrategias y negocios a crear productos innovadores para afrontar las tendencias del cambio demográfico, la urbanización, el cambio climático y la globalización. Durante el año 2006 la empresa sufre acusaciones de sobornos, por lo cual implementa todo un sistema a nivel global de cumplimiento, con el fin de evitar acciones que falten a la ética profesional, por parte de cualquier colaborador de la compañía. En el 2008, la compañía presenta su Cartera Ambiental, la empresa busca contribuir en la eficiencia energética, energías renovables y tecnologías ambientales.

2.2 Descripción general de la empresa a nivel de Costa Rica

Siemens AG, como cabeza del negocio en todo el mundo, organiza en regiones el reporteo de cifras y resultados, las regiones del mundo serían: Alemania, América, Europa (excluido Alemania) junto con África y el medio Este y por último, se tienen la región de Asia y Australia. América, a su vez, se divide en:

-Región Austral Andina[6], compuesto por nueve países: Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay, Uruguay, Argentina y

[6] Fuente: http://www.siemens.com/press/pool/de/homepage/siemens-company-presentation.pdf

Chile. Cerca de 5500 colaboradores trabajan actualmente en esta región con Siemens. Para esta región, el país líder sería Colombia.

-Brasil[7]: Siemens inició sus actividades hace más de 100 años en este país, en 1905 fundaron la primera operación en Brasilia, actualmente Siemens emplea aproximadamente 8000 empleados en Brasil, posee 14 plantas manufactureras, 7 centros de investigación y desarrollo y 13 oficinas regionales de ventas. Durante el año fiscal 2014 la facturación rondó los 1515 millones de euros.

-Estados Unidos[8]: Ofreciendo soluciones sostenibles a la economía más grande del mundo, Siemens Estados Unidos reportó una facturación de aproximadamente 22.2 billones de dólares, incluyendo 5.2 billones de dólares en exportaciones, incluido acá productos vendidos a Centro América, México y el Caribe. Emplea aproximadamente 46 000 personas, a través de 50 estados y Puerto Rico.

-Canadá[9]: Con más de 100 años de presencia en este gran país, más de 4500 colaboradores se encargan de dar soluciones perdurables en los campos de la electrificación, automatización y digitalización. En el año fiscal 2014, las ventas de Siemens Canadá fueron alrededor de 2.2 billones de dólares.

[7] Fuente: http://www.aan.siemens.com/prensa/boletines/Pages/13062013.aspx
[8] Fuente: http://www.usa.siemens.com/en/about_us.htm
[9] Fuente: https://www.siemens.ca/web/portal/en/AboutUs/Pages/Default.aspx

-Región Mesoamérica[10]: Teniendo a México como país líder, en la ciudad de México se encuentra la Sede Regional Central, desde donde se coordina y ejecuta la estrategia de negocios, proyectos y responsabilidad social corporativa del país entero, y el resto del área de Mesoamericana, incluyendo América Central y países de la región del Caribe. Acá es donde Siemens Costa Rica reporta, por lo tanto, es en la ciudad de México donde los resultados logrados en nuestro país serán evaluados.

A su vez, en cada región y en cada país que la conforma, el reporteo se hará por cada unidad de negocio, mismas que conforman las divisiones.

De acuerdo con información suministrada por el ex gerente de recursos humanos, para Siemens en Centroamérica, el Lic. Alexánder Fernández Garita, "El día 7 de Mayo de 2014, Siemens anuncio oficialmente una reorganización a nivel mundial en la cual cambia su estructura organizativa con el fin de explotar al máximo el potencial de mercado en crecimiento en las áreas de electrificación, automatización y digitalización. Esta modificación se traduce en un adelgazamiento de la estructura por lo cual, con fecha de primero de octubre de 2014, desaparecerá el nivel de los Sectores y el negocio se agrupara en 9 divisiones, en lugar de 16 como hasta ahora. El negocio de HealthCare será dirigido, además, en el futuro de manera independiente. Esto significa que las estructuras organizativas regionales podrán adaptarse a los requerimientos del mercado de asistencia sanitaria sin tener que reproducir fielmente la matriz organizativa del Grupo".

[10] Fuente: http://en.wikipedia.org/wiki/Siemens_Mexico

De acuerdo con información tomada de la herramienta corporativa de Siemens[11], Siemens Organization Charts (SOC), misma que presenta la organización y estructura de la corporación. A continuación, una figura de las divisiones y unidades de negocio que las conforman, mismas que reportan cifras a partir octubre del 2014, es decir, año fiscal 2015:

PG	Power and Gas
PG GT	Large Gas Turbines, Generators
PG DG	Distributed Generation
PG SU	Steam Turbines
PG CP	Compressors
PG ES	Energy Solutions
PG IE	Instrumentation and Electrical

WP	Wind Power and Renewables
WP ON	Onshore
WP OF	Offshore

PS	Power Generation Services
PS PG	Power and Gas
PS DGC	Distributed Generation and Compressors
PS WP	Wind Power and Renewables

EM	Energy Management
EM MS	Medium Voltage & Systems
EM LP	Low Voltage & Products
EM TR	Transformers
EM HP	High Voltage Products
EM TS	Transmission Solutions
EM EA	Energy Automation
EM SG	Smart Grid Solutions & Services

BT	Building Technologies
BT CPS	Control Products & Systems
BT DE	Region Germany
BT EU	Region Europe
BT AM	Region Americas
BT MA	Region Middle East/Asia-Pacific

MO	Mobility
MO MM	Mobility Management
MO TPE	Turnkey Projects & Electrification
MO MLT	Mainline Transport
MO UT	Urban Transport
MO CS	Customer Services

DF	Digital Factory
DF FA	Factory Automation
DF MC	Motion Control
DF CP	Control Products
DF PL	Product Lifecycle Management
DF EC	eCar Powertrain Systems
DF CS	Customer Services DF&PD

PD	Process Industries and Drives
PD LD	Large Drives
PD PA	Process Automation
PD OM	Oil & Gas and Marine
PD MD	Mechanical Drives

SFS	Financial Services
SFS COF	Commercial Finance
SFS PSE	Project & Structured Finance Power, Oil & Gas
SFS PSI	Project & Structured Finance Energy Management, Mobility and Industries
SFS PSH	Project & Structured Finance Healthcare and Leveraged Finance
SFS INS	Insurance
SFS TRE	Treasury
SFS FIM	Financing & Investment Management

Separately managed

HC	Healthcare
HC Divisions	
HC IM	Imaging & Therapy Systems
HC CP	Clinical Products
HC DX	Diagnostics
HC CX	Customer Solutions
HC AU	Audiology

Tomada de: https://soc.siemens.net/

En Siemens Costa Rica, se sigue la misma organización mundial, sin embargo, por el tamaño reducido del país y del mercado, así como de la infraestructura nacional, las divisiones actualmente que funcionan son:

[11] Fuente: https://soc.siemens.net/

- Energy Management[12]. Se conforma por las divisiones: Low Voltage and Products, Medium Voltage and Systems, High Voltage Products, Power Transmission, Services, Transformers, Energy Automation. Cada unidad de negocio es independiente en su funcionamiento y debe mostrar números positivos para los accionistas. En el país están prácticamente todas estas unidades de negocio en funcionamiento, algunas con mayor participación de mercado que otras, en algunas de estas unidades Siemens se considera líder de mercado, como lo son High Voltage Products, Power Transmission y Energy Automation, donde orgullosamente con recurso nacional se desarrolla toda la ingeniería para protección y control de líneas de transmisión, así como un taller de ensamblado de tableros localmente en La Uruca para atender de la mejor forma los proyectos, especialmente, aquellos que se llevan a cabo con el Instituto Costarricense de Electricidad, quien es el mejor cliente para la división completa y para Siemens Costa Rica.

- Process Industries and Drives[13]. Esta división la conforman las siguientes unidades de negocio. Process Automation, Sensor Systems, Integrated Drive Systems, Plant Engineering Software. De acuerdo con el ingeniero Jonathan Salas, actual gerente de esta división en Siemens Costa Rica, en nuestro país las presentes serían las primeras tres, con los nombres de Automatización, Instrumentación y Variadores y motores.

---

[12] Fuente: Entrevista con el ingeniero José Aguilar, gerente de la división Energy Management.
[13] Fuente: http://www.siemens.com/about/en/businesses/process-industries-and-drives.htm

- Digital Factory[14]. Compuesto por: Automation Systems, Industrial Controls, Industrial Communication, Power Supplies, Industry Services, Industry Software, PC-based Automation, Motion Control, Online Support, Operator Control and Monitoring Systems, eCar Powertrain Systems de acuerdo con la página oficial de esta división. Nuevamente de acuerdo con información suministrada por el ingeniero Jonathan Salas, en nuestro país esta división estaría conformada, básicamente, por una parte de la unidad de negocios de Automatización, que también pertenece a la anterior división y en mayor medida por la unidad de negocio denominada localmente como Control, que es de hecho la unidad con mayor volumen de negocio en el país entre las que conforman las dos divisiones anteriores, quienes formaran el sector Industria en la anterior organización.

- Healthcare. Esta división se ve como un negocio separado del resto de divisiones, actualmente, Siemens CR es líder de mercado y buscará mantener esta posición basado en los valores corporativos de la compañía, según su gerente el ingeniero Daniel Castillo, “lo importante no es llegar a ser el número de 1, sino lograr mantenerse en esa posición, por lo que el reto se vuelve más interesante”.

Tal como lo explica la ingeniera Carolina Ching, supervisora de 4 unidades de negocio de la división Energy Management, no todas las divisiones que existen en Siemens son atendidas en Costa Rica, mucho menos todas las unidades de negocio que conforman las divisiones a nivel mundial, ya que, en muchas

[14] Fuente: http://www.siemens.com/about/en/businesses/process-industries-and-drives.htm

ocasiones, no existe un mercado atractivo. Esto puede deberse a la misma naturaleza del país, por ejemplo, los recursos naturales existentes en cada país para generación de energía o el tamaño del nicho de mercado de ciertos países, puede que no sean del interés de la corporación, a nivel de unidad de negocio, para crear toda una infraestructura adecuada para atenderlo, es por esto que en algunos países se decide participar en el mercado a través de distribuidores o se cuenta con 2 ó 3 promotores de producto y se brinda el soporte a nivel comercial, técnico y operativo desde otro país vecino, donde sí se tengan las condiciones apropiadas. Ejemplo de esto es Siemens Nicaragua, quien recibe soporte de Siemens Costa Rica.

De acuerdo con un informe de prensa[15], publicado en la página oficial de Siemens Mesoamérica, publicado en agosto del 2011, con motivo de la celebración de los 55 años de Siemens en Costa Rica, las operaciones iniciaron en el año 1956 dando énfasis a los sectores de Industria, Cuidado de la Salud y Energía. El informe resalta el interés corporativo del mercado en crecimiento, de acuerdo con Louise Goeser, CEO Siemens Mesoamérica, “Costa Rica ofrece seguridad desde el punto de vista de inversión, existe un marco jurídico consolidado, la economía es estable y no se puede dejar de lado el gran talento humano existente con un alto grado de formación educativa y compromiso, lo cual sin duda contribuirá a la prosperidad de esta nación”.

De acuerdo con este mismo informe, el anterior CEO de Siemens Centro América y el Caribe, el señor Rudolf Otto opina, “Vemos en Costa Rica gran potencial para nuestro portafolio verde, que va desde los parques eólicos que

---

[15] Fuente: http://www.siemens.com.mx/cms/mam/press/Documents/Press%20release%2055%20a%C3%B1os.pdf

generan energía sustentable, hasta la automatización de edificios, aeropuertos que ahorra energía, sin olvidar los equipos médicos de diagnóstico y nuestra capacidad para equipar hospitales verdes". Algunos logros por mencionar, gracias al arduo trabajo de la empresa y sus colaboradores desarrollan se ven reflejados en importantes proyectos que benefician a los costarricenses e impactan positivamente al país, inicio de operaciones en 1956 con la venta de 4 locomotoras eléctricas para el ferrocarril, en la década de los 60 instaló los primeros equipos de cateterismo cardiaco y hemodinamia en el Hospital México, en los 90´s suministró los generadores hidroeléctricos del Proyecto Sandillal del Instituto Costarricense de Electricidad , se han automatizado numerosas plantas de generación de energía y subestaciones de alta tensión con la última tecnología, llevó a cabo la construcción de la primera subestación encapsulada de alta tensión, también, para el ICE en la subestación Coronado, así como importantes aportes a la CCSS en equipos de última generación de rayos X, entre otros. Actualmente, tiene a cargo el suministro de equipos eléctricos para las Subestaciones de Jaco, Coyol, Reventazón como proyectos llave en mano, de igual forma con el mayor cliente de la compañía, el ICE. El sector de la construcción y la participación con la industria privada del país, son puntos fuertes por destacar también de la compañía.

Actualmente, los proyectos de mayor tamaño que se desarrollan en Siemens, son en consorcio con la empresa española ABENGOA. Como lo dice un comunicado oficial en la página oficial de esta empresa[16], publicado el 24 de setiembre de 2014, han sido seleccionados para el desarrollo de un nuevo

[16] Fuente: http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/energia-y-recursos/abengoa-se-adjudica-un-proyecto-en-costa-rica-valorado-en-12-3-millones-euros_rUKfLX6boxmCzGpob8a264/

proyecto de transmisión de energía en Costa Rica por un importe de 15.7 millones de dólares, el cual conectará cuatro líneas de transmisión del proyecto hidroeléctrico Reventazón. El proyecto consiste en el suministro de construcción, pruebas y puesta en operación de una subestación de transmisión eléctrica. Este proyecto es desarrollado por la unidad de negocios más grande en volumen de negocios de Siemens Costa Rica, Transmission Solutions TS. Este proyecto se suma a los otros dos proyectos que Abengoa está actualmente desarrollando en Costa Rica, de igual forma en consorcio con Siemens Costa Rica, adjudicados en el primer trimestre del año.

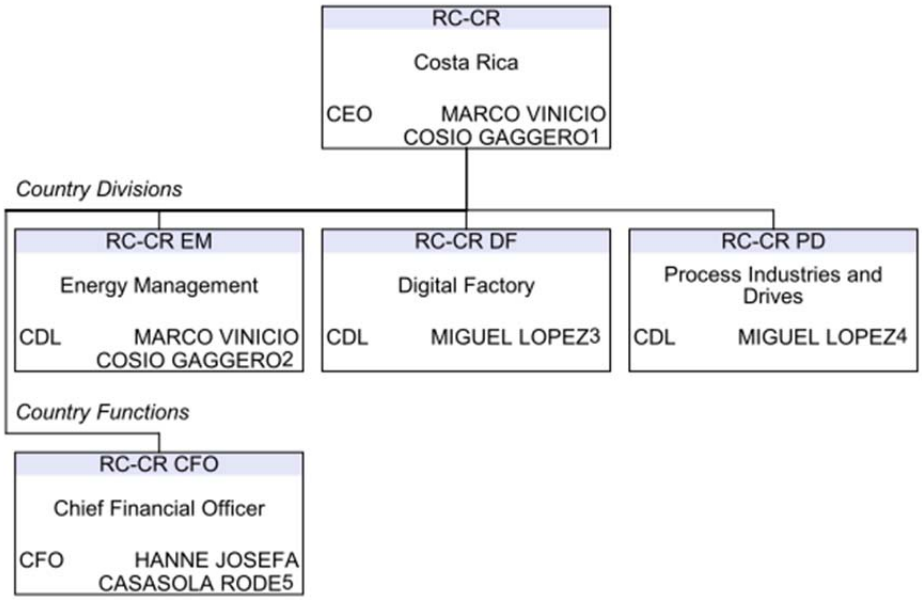
Estos proyectos benefician prácticamente a todas las unidades de negocio, ya que se requieren productos y servicios de cada una de ellas, para poder llevarlos a cabo. Tal como se describió anteriormente se ve que en Siemens Costa Rica, existen gran cantidad de unidades de negocio, donde no todas aportan volúmenes iguales, sin embargo, muchas se complementan entre sí, y tal como lo denota el ingeniero José Aguilar, gerente de la División Energy Management, cada unidad de negocio debe cuidar su propio negocio, y si es el caso, negociar con las diferentes unidades, ya que cada una debe demostrar que es rentable y beneficiosa para la casa matriz en Alemania, si la unidad no es del interés de la corporativa, ésta puede adoptar decisiones de manejarla a través de distribuidores o de otros países, con el fin de optimizar los recursos de una mejor forma.

2.3 Estructura organizacional[17]

A continuación, se describirá la estructura organizacional de Siemens Costa Rica, por lo tanto, esta estará delimitada a Siemens Centroamérica y el Caribe, siendo de nuestro interés la unidad de negocios Low Voltage and Products, nuestra fuente será la herramienta corporativa SOC antes mencionada, así como aquellos colaboradores de Siemens involucrados en la toma de decisiones de la unidad de negocios LP.

A nivel gerencial, tomando en cuenta las divisiones mencionadas anteriormente, que existen en Costa Rica, se tiene el siguiente organigrama:

[17] Fuente: https://soc.siemens.net/

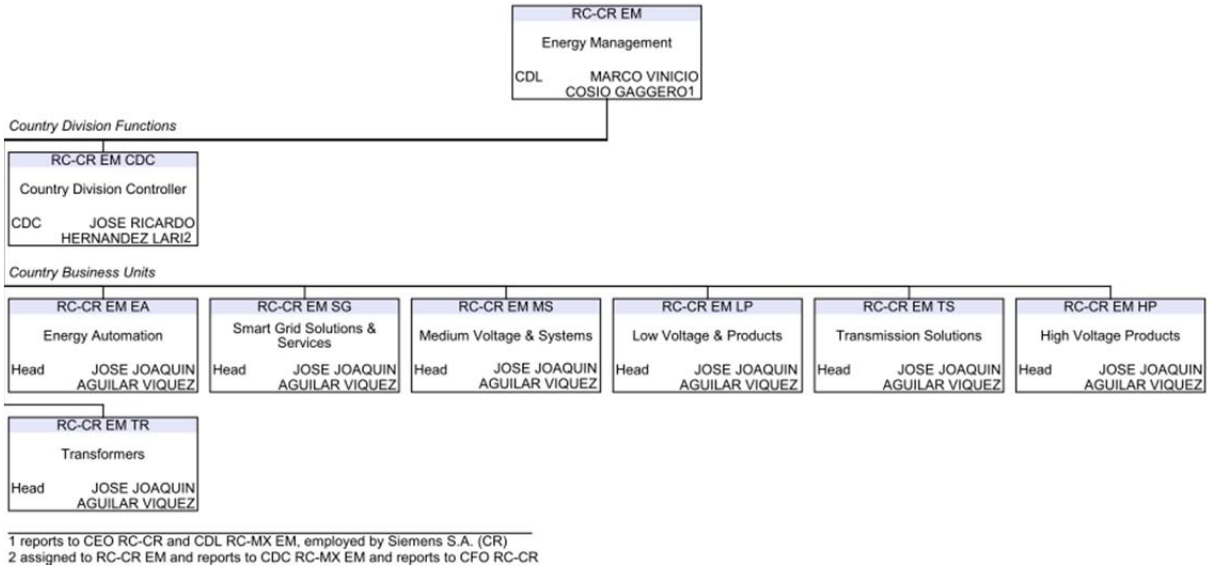


1 employed by Siemens S.A. (CR)
2 reports to CEO RC-CR and CDL RC-MX EM
3 reports to CEO RC-CR and CDL RC-MX DF, employed by Siemens S.A. (GT)
4 reports to CEO RC-CR and CDL RC-MX PD, employed by Siemens S.A. (GT)
5 assigned to RC-CR and reports to CFO RC-MX, employed by Siemens S.A. (GT)

El señor Marco Vinicio Cosio, CEO, actualmente, de Siemens Centroamérica y el Caribe, reemplazó oficialmente al señor Rudolf Otto, el pasado 16 de diciembre del 2014, según datos suministrados por Raquel Romero, Recursos Humanos. Como se ve, el señor Miguel López es el encargado a nivel división de Digital Factory y Process Industries and Drives, mismo que se encuentra en Guatemala, sin embargo, estas divisiones, también, tendrán un líder de país acá en Costa Rica. De acuerdo con información suministrada por la ingeniera Carolina Ching, el señor Marco Cosio es el CEO, por lo tanto, es responsable de todas las divisiones. El principal responsable de la división Energy Management es el ingeniero José Joaquín Aguilar, quien ha sido el responsable de este negocio por más de 10 años. Con la última reestructuración a nivel mundial de la empresa, las unidades de negocio que quedaron a cargo de la

división Energy Management, cambiaron, y ciertas unidades que siempre fueron responsabilidad del sector Industria quedaron bajo la división mencionada, tal es el caso de divisiones como Low Voltage and Products o Medium Voltage and Systems, mismas que están muy relacionadas. Por lo tanto, el ingeniero Aguilar sería el principal responsable, reporta directamente al señor Marco Cosio. Tal como lo indica la ingeniera Carolina Ching, la división Energy Management, es prácticamente el anterior Sector Energía, en el cual muchas unidades de negocio se conservaron, como Energy Automation, Transformers, High Voltage Products, Transmission Solutions, en éstas el ingeniero Aguilar ha estado bastante involucrado desde la creación éstas en el país, no así, en las unidades mencionadas anteriormente provenientes del sector industria.

A continuación, el organigrama, donde se puede ubicar la unidad de negocios en análisis:



2.4 Perfil estratégico[18]

Para la descripción del perfil estratégico, se iniciará con la empresa a nivel global y, posteriormente, a nivel de Costa Rica, para la unidad de negocios en estudio. La información brindada será de acuerdo con la página electrónica corporativa y a colaboradores de Siemens Costa Rica.

A nivel corporativo de acuerdo con Joe Kaeser, presidente y CEO de Siemens AG, el nombre Siemens representa excelencia en ingeniería e innovación, de calidad y confiabilidad, para la creatividad humana y la unidad, para lograr la estabilidad y la solidez financiera, así como lograr una unidad entre la corporación y la ciudadanía. Lanzada en el año fiscal 2014, Visión 2020 es un plan que define el camino de la corporación a un futuro exitoso.

La corporación considera que una misión clara expresa la auto comprensión de una empresa y define sus aspiraciones. “Nosotros hacemos realidad lo que importa”, ubicados en la realidad, la compañía se inspira en el deseo de dar forma al futuro, en cooperación con los socios estratégicos. Tomando provecho de la pasión por la ingeniería, hacemos realidad lo que en realidad importa, trabajando de la mano con los clientes para ayudar a mejorar las vidas de las generaciones actuales y futuras. Clientes en todo el mundo confían en la organización y cuentan con la fiabilidad de la empresa para permitirles ser más competitivos.

[18] Fuente: http://www.siemens.com/annual/14/en/company-report/our-path/

Estableciendo el punto de referencia en la forma de electrificar, automatizar y digitalizar el mundo que nos rodea, se busca capacitar a los clientes, para mostrarles nuestro poder innovación, nuestras tecnologías líderes, nuestra presencia global, así como la solidez financiera de la compañía. Se genera valor mediante la transformación de la cadena de valor de la electrificación, logrando esto, tanto a través del mundo digital y físico. La corporación considera que los empleados altamente comprometidos y calificados son la base para lograr esto.

Como último aspecto clave para conformar la misión de la compañía, Siemens busca ser reconocido como una compañía que cumple. Fundados en el conocimiento, como base del desempeño. La empresa se asocia con los clientes, llevando a cabo prácticas empresariales sostenibles. Con determinación e ingenio, entregando excelencia en ingeniera, tomando la responsabilidad como propia hasta que tengamos éxito en forma conjunta.

Esta es la base sobre la cual la empresa ha estado abordando los desafíos en tiempos actuales, misma que permanece en la compañía desde que Werner von Siemens y Johann Georg Halske fundaron nuestra Compañía en Berlín hace más de 165 años.

El vivir realmente una cultura de propiedad, se considera en la compañía como un motor de negocio sostenible, en la cual cada empleado asume la responsabilidad personal para el éxito de la empresa. “Siempre actúe como si fuera su propia empresa”, esta máxima se aplica a todo el mundo en Siemens, desde miembros de la Junta Directiva hasta practicantes.

Para lograr la Visión 2020, que la compañía se ha marcado, sabe que debe tener una estrategia consistente. Con el gran posicionamiento a lo largo de la cadena de valor de la electrificación, la compañía cuenta con conocimiento que va desde la generación de la energía hasta la transmisión de ésta, distribución de energía y redes inteligentes para la aplicación eficiente de la energía

eléctrica. Y con nuestras excelentes fortalezas en automatización, la compañía se considera bien preparada para el futuro y la era de la digitalización. Visión 2020 define un concepto empresarial que permitirá a nuestra compañía ocupar constantemente atractivos campos de crecimiento, sosteniblemente fortalecer nuestro negocio principal y superar a nuestros competidores en eficiencia y rendimiento. Este es el camino que la compañía ha decidido seguir para alcanzar el éxito a largo plazo. Para esto monitorea su progreso, mediante siete objetivos generales que apoyan esta visión.

Objetivos[19]:

- Implementar políticas corporativas estrictas. La compañía está simplificando y acelerando los procesos mientras reduce la complejidad organizativa y fortalece las políticas corporativas. Se espera reducir los costos en 1 billón de euros, principalmente, para el año 2016 está previsto este cambio.
- Crear valor sostenible. La empresa busca atacar aquellos negocios con crecimientos atractivos y atender aquellos negocios que aún no han alcanzado su máximo potencial.
- Lograr los objetivos financieros. Siemens rigurosamente está implementando y monitoreando sus objetivos financieros para consistentemente lograr la eficiencia en capital buscada, subir de un 15% del retorno de capital empleado, a 20%. Se busca crecer más rápidamente que los principales competidores.

[19] Fuente: http://www.siemens.com/annual/14/en/company-report/our-path/

- Ampliar la gestión global. Se pretende que más del 30% de los gerentes de División y Unidades de Negocio se encuentren fuera de Alemania para el 2020. Actualmente, Siemens tiene negocios prácticamente en todos los países del mundo, generando el 85% de la facturación total. Se busca reflejar a nivel de dirección esta orientación global con mayor fuerza en el futuro.
- Ser el socio de elección de nuestros clientes. Mantener buenas relaciones con los clientes es fundamental, para medir esta satisfacción la empresa cuenta con una herramienta, la cual mediante una encuesta cada año mide este aspecto. El objetivo es mejorar la puntuación actual de la empresa en al menos un 20%.
- Ser un empleador atractivo. Colaboradores altamente comprometidos y satisfechos son la base del éxito. La empresa se considera, y espera mantenerse, como un empleador llamativo. Es por esto que se aplican encuestas globalmente para medir la satisfacción de los empleados. En la categoría de liderazgo y diversidad, se espera alcanzar un índice de aprobación sobre el 75% sobre bases sostenibles.
- Fomentar la cultura de propiedad de la compañía. En el futuro se espera que al menos un 50% de empleados sean accionistas, lo cual los motivará más por alcanzar el éxito de la compañía.

Por último, pero de gran importancia se tienen los valores corporativos de la compañía:

- Responsabilidad: Comprometidos con acciones éticas y responsables.
- Excelencia: Alcanzando alto desempeño y resultados excelentes.

- Innovación: Siendo innovadores para crear valor sostenible.

Si se analiza el marco estratégico a nivel local, según la ingeniera Carolina Ching[20], responsable de supervisar el funcionamiento de la unidad de negocios LP, siempre el mayor poder de decisión lo tendrá el ingeniero José Aguilar, como responsable de la división a la cual pertenece la unidad. Sin embargo, para unidades como LP o MS, él delega gran cantidad de decisiones al ingeniero encargado de producto o Product Manager, cabe destacar que habrá uno por unidad de negocio, y éste será el responsable en lo que respecta de búsqueda de negocios, control de otros colaboradores de la misma unidad, relaciones y análisis de cambios en el macro entorno, cumplimiento de objetivos, que se podría resumir como alcanzar la meta económica impuesta a inicio de año fiscal, en lo que respecta de entradas de pedido, facturación y margen bruto.

El ingeniero de producto tendrá, a su vez, limitaciones, lo que provocará el tener que escalar situaciones donde la decisión final la tendrá el Gerente de División, sobre todo en lo que respecta de márgenes de negociación, así como temas de gastos y presupuestos anuales, por ejemplo, capacitaciones al exterior para los colaboradores de la unidad. En este punto, el gerente José Aguilar se apoyará de la parte comercial de la empresa, misma que ve todo lo referente al análisis financiero y cumplimiento de objetivos de esta índole, para la toma de decisiones. Básicamente, la Gerencia, en este caso, representada por el ingeniero Aguilar, delegará todas las decisiones al ingeniero encargado de producto, hasta donde lo permite la política, posterior a esto, él tendrá un mayor

[20] Fuente: Entrevista con la ingeniera Carolina Ching, supervisora de ventas de 4 unidades de negocio de la división Energy Management.

poder de decisión, sin embargo, dependiendo del volumen del negocio, tendrá a su vez que escalar la decisión al CEO de país, el señor Marco Cosio, cabe destacar que la unidad de negocios LP raramente cuenta con volúmenes de negocio tan grandes para requerir de esta acción, pero siempre está la posibilidad.

De acuerdo con la ingeniera Ching, básicamente el gerente de División, el ingeniero Aguilar, define metas económicas al inicio del año fiscal de acuerdo con volúmenes de años anteriores y en decisión conjunta con niveles superiores de decisión ubicados en México. Para la declaración de esta meta, se toman en cuenta varios aspectos, como son gastos de acuerdo con la cantidad de colaboradores, objetivos estratégicos planteados por la Dirección Regional en México, que a su vez, depende de Alemania, limitaciones expuestas por los respectivos ingenieros encargados de producto de acuerdo con el macro entorno y a condiciones ofrecidas a lo interno por la organización, por otro lado, la parte comercial le permite al Gerente ir fiscalizando el cumplimiento de estas metas a lo largo del año y en caso de ser necesario, hablará con el ingeniero encargado de producto, para determinar las razones por las cuales no se están cumpliendo los objetivos económicos, si el panorama es positivo la relación del Gerente con el encargado de producto de la unidad se vuelve muy poca.

Es en el ingeniero encargado de producto donde recae directamente la responsabilidad de lograr los objetivos, y éste deberá buscar la forma de lograrlos con su equipo de trabajo, en caso de determinar que no es posible, debe plantear el caso a la Gerencia, para realizar una readecuación al pronóstico de ventas planteado a niveles superiores por el ingeniero Aguilar.

La ingeniera Ching afirma, en cuanto al proceso de declaración del marco estratégico, que la única información con que cuentan los diferentes ingenieros encargados de producto, es la disponible en la página corporativa, misma que

se abordó al inicio de esta sección y la declaración de misión y visión para la división Energy Management, en la cual estaría incluida la unidad de negocios en estudio, Low Voltage and Products, la cual el ingeniero Aguilar afirma es importante que todos los colaboradores conozcan y entiendan esta misión y visión.

De acuerdo con documentos oficiales de la división, se tendría:

Visión: Llegar a ser el #1 permanentemente.

Misión: Dar soluciones con la mejor tecnología a nuestros clientes en distribución de la energía, agregando valor para nuestra empresa y por supuesto con el mejor recurso humano.

Los valores serían los mismos de la corporación:

- Responsabilidad: Comprometidos con acciones éticas y responsables.
- Excelencia: Alcanzando alto desempeño y resultados excelentes.
- Innovación: Siendo innovadores para crear valor sostenible.

De acuerdo con la señorita Raquel Romero, encargada de Recursos Humanos, a los colaboradores nuevos, de toda la organización, se les brinda una inducción cuando estos ingresan a la compañía oficialmente, o a los pocos meses de estos haber ingresado, ya que se realizan en grupos. La charla de inducción incluye temas como funciones del departamento de Recursos Humanos, prestaciones y beneficios ofrecidos por la empresa, como días de vacaciones que ofrece la compañía de acuerdo con la antigüedad del colaborador en ésta, feriados de ley, aguinaldo, fondo de ahorro con la Asociación Solidarista de la compañía, estacionamiento, servicio de comedor, capacitación en idiomas, bonos para quien aplique, gestión y evaluación del desempeño de los colaboradores mediante el programa a nivel corporativo llamado Perfomance Management Process, o PMP por sus siglas, el cual permite definir objetivos a corto plazo y su posterior evaluación, se habla

durante esta inducción lo referente a políticas de viajes y herramientas que se deben usar para el debido control, usos y costumbres por seguir durante la permanencia en las instalaciones de la empresa, protocolo de vestimenta, recomendaciones para tele trabajo, seguridad de la información, organigrama de la empresa a un nivel gerencial y finalmente, se ven temas generales de seguridad ocupacional. En ningún caso se abordan temas durante esta inducción inicial del marco estratégico ya que es información general para todos los colaboradores de la empresa, no es específica para cada unidad de negocio.

Además de esta inducción suministrada por recursos humanos, no existe una transmisión de información a los colaboradores de las diferentes unidades de negocio del marco estratégico por seguir, ya que no existen estos documentos como tales. Solamente sería la misión, visión y valores antes mencionados. Por lo tanto, no existe un involucramiento de los colaboradores en el proceso de la organización para lograr sus objetivos y lógicamente tampoco es posible la evaluación de éste, según la ingeniera Ching. Todo el proceso de identificación de oportunidades, análisis FODA, revisión del marco estratégico, interpretaciones del macro entorno, formulación de estrategia y plan de acción o implementación de ésta, quedarían a discreción del ingeniero encargado de producto de las diferentes unidades, ya que no existe una documentación como tal, que contenga esta información. Este tendría que ser el encargado de aplicarlo a su propia unidad de negocio, sin embargo, en sus 7 años de trabajar para la empresa, no conoce que ninguna unidad de negocio haya planteado una documentación como tal.

2.5 Ubicación y tamaño de la unidad de negocios[21]

Las oficinas de Siemens en Costa Rica, se ubican en La Uruca, San José. Cuenta con aproximadamente 120 colaboradores directos y 15 subcontratados, según datos suministrados por la Msc. Raquel Romero, encargada de Recursos Humanos.

De acuerdo con el organigrama analizado, se puede ubicar la unidad de negocios Low Voltage and Products, o LP por siglas, como una parte de la división Energy Management. En las actividades de la unidad de negocios, participan alrededor de 30 colaboradores, muchos de estos desempeñan funciones para varias unidades de negocio, como lo son los gerentes técnicos y los *controller* o gerentes comerciales, ingenieros encargados de producto que serían quienes llevarían el mayor peso y responsabilidad de la unidad, personal administrativo como lo es planillas, logística y compras, cuentas por cobrar, contabilidad, encargados de bodega, incluso algunos vendedores técnicos comercializan con los clientes tanto productos de unidades de negocio del sector industrial como productos de la unidad de negocios LP, por su similitud en cliente final, de esta forma se pretende aprovechar los recursos de la forma más optima aprovechando la relación ya existente con los clientes, siempre con los incentivos apropiados para los colaboradores.

En síntesis, el conocimiento de la compañía a nivel organizacional y funcional, así como generalidades de la unidad de negocios Low Voltage and Products

[21] Fuente: Entrevista con la ingeniera Carolina Ching, supervisora de ventas de 4 unidades de negocio de la división Energy Management.

(LP), su perfil estratégico, su posición específica dentro de la organización Siemens Costa Rica, así como el peso de ésta, sus productos y servicios, procesos internos y análisis de la competencia, permitirá abordar de una mejor forma, el siguiente capítulo, en el cual se analizará la estrategia usada, actualmente, por la Gerencia, para lograr el objetivo final de este trabajo final de graduación, que sería elaborar una propuesta de plan estratégico para la unidad de negocios Low Voltage and Products lo más acorde posible a la situación actual, de acuerdo con las circunstancias analizadas.

Anexos

2.1 Descripción del servicio y productos de la unidad de negocios

Tal como se indica en la página corporativa de Siemens[22], Low Voltage and Products (LP) es una unidad de negocio de la división Siemens Energy Management. Ofrece productos para seguras y eficientes infraestructuras eléctricas, en media y baja tensión, en cualquier tipo de edificaciones y aplicaciones industriales. La cartera incluye, por ejemplo, tableros de distribución, protección, maniobra, medición, hasta tomacorrientes y apagadores. Los componentes proporcionan una protección confiable contra accidentes, averías e incendios provocados por la electricidad, y a su vez, permiten un uso sostenido y responsable de la energía eléctrica. También, están diseñados para ser usados en el campo de las energías renovables, por ejemplo, en las turbinas eólicas y los sistemas fotovoltaicos. Los productos se complementan con herramientas de software para comunicación, para ser conectados con sistemas de automatización de los edificios o sistemas de automatización industriales. Todos los productos están certificados de acuerdo con las normas internacionales y se pueden utilizar en todo el mundo.

La unidad, también, ofrece los servicios de mantenimiento y soporte integrales, desde la información inicial y planificación, hasta la instalación y operación.

La compañía opera unas 30 plantas de producción y desarrollo en el mundo, con una fuerza laboral aproximada de 13 000 colaboradores. La Oficina Central se encuentra en Regensburg (Alemania).

---

[22] Fuente: https://intranet1.siemens.com/org/low-medium-voltage/en/about-lmv/business-units/lv/about-low-voltage/Pages/ueber_lv.aspx

De la misma forma, la unidad LP en Siemens Costa Rica, se dedica a atender aquellos mercados con más potencial, con los productos adecuados de una muy amplia cartera disponible.

En el país, los productos con mayor movimiento, son las líneas residenciales para la construcción, entre esto las bases para medidor, mismas que se necesitan en todas las viviendas, los centros de carga o los comúnmente mal llamadas "cajas de breaker", así como interruptores termomagnéticos industriales, para interrupción y protección de equipos con consumos altos de corriente, en una gama muy amplia de acuerdo con las necesidades que demande el mercado.

2.2 Proveedores[23]

Prácticamente, los proveedores de Siemens Costa Rica, son las mismas fábricas y filiales de Siemens, en diferentes países del mundo.

Para la unidad de negocios en estudio, Low Voltage and Products, los proveedores de importancia, serían los siguientes:

- Siemens El Salvador. Este país es el único de Centroamérica, con la posibilidad de contar con un almacén para stock propio y para el resto de Centroamérica, el resto de países no cuentan con el permiso corporativo para trabajar de esta forma. Es por esto, que Siemens El Salvador, resulta de gran importancia para países como Costa Rica, por la cercanía y bajos costos de transporte, así como tratados de libre

[23] Fuente: Entrevista con la Lic. Nancy Vargas, encargada de logística y compras.

comercio que también favorecen la importación de productos de este país.

- Siemens Estados Unidos. Gran parte de los productos que se comercializan localmente, provienen de Estados Unidos. Son suministrados a Siemens Costa Rica, por la filial de Siemens EEUU, misma que exporta al resto del mundo. Los equipos suministrados por este proveedor, cuentan con certificados de calidad muy rigurosos, necesarios en su mercado local, estos certificados son exigidos en ciertos países del mundo y por algunas compañías en específico (la mayoría de éstas, también, estadounidenses), en algunos con menor rigurosidad, en otros con mayor, por ejemplo, de América, después de Estados Unidos y Canadá, Costa Rica sería el país donde se exigen en mayor medida estos certificados. Los tiempos de entrega van acorde con el producto y las especificaciones técnicas de éste.
- Siemens Guadalajara. Como parte de Siemens México, la filial de Guadalajara, representa el almacén más grande de Mesoamérica, ya que funge como principal proveedor para las ventas de México, país más representativo de la región. Al comprar a Guadalajara se deben comprar grandes volúmenes para que los precios del transporte no sean representativos respecto del valor de las mercancías.
- Siemens Monterrey. En Monterrey se ubica la planta de producción que suple para toda América, líneas específicas de producto. Al ser las compras de Costa Rica, tan pequeñas en volumen, se intenta no comprar gran cantidad de productos a esta fábrica, ya que retrasan los tiempos de entrega por prioridades asignadas de acuerdo con el tamaño de las solicitud.
- Siemens Alemania. Los productos importados de Alemania, son generalmente aquellos que cuentan con los certificados europeos más importantes. Cuentan con los mejores tiempos de entrega y la mejor logística de todos los posibles proveedores.

- Proveedores externos. Las compras a proveedores que no sean las mismas filiales de Siemens son prácticamente nulas para la unidad de negocios LP, sin embargo, sí es posible realizar esto, siempre y cuando el proveedor acepte las condiciones de Siemens, entre ellas por mencionar, Siemens nunca paga de contado, y el proveedor debe dar al menos 60 días de crédito a la corporación para realizar el pago. Es por esta razón, que se dificulta mucho conseguir proveedores externos, a parte que el producto que suministran, no es Siemens.

2.3 Clientes

Los principales clientes de la unidad de negocio LP, son los almacenes dedicados a la distribución de equipos eléctricos y ferreterías. En menor medida constructoras electromecánicas y clientes finales, ya sean industrias, comercios o proyectos residenciales.

De acuerdo con la página corporativa de Siemens Mesoamérica[24], Oficinas de Venta en Centroamérica, los distribuidores de Siemens Costa Rica oficiales son:

- Almacén El Eléctrico.
- SIESA
- Grupo Diez (SINGE)
- DIMMSA
- DITESA

[24] Fuente: http://www.siemens.com.mx/cms/mam/industry/Pages/OficinasdeVentaenCentroa.aspx

- Elektro Systemas
- DEMSA

De acuerdo con el señor Álvaro Lizano, encargado de distribuidores en Siemens Costa Rica, y colaborador con más de 30 años en la compañía, todos estos son almacenes dedicados a la venta de soluciones y materiales eléctricos para los mercados de la construcción, industria, comercio, gobierno y servicios en general. La mayoría de ellos distribuye productos Siemens y productos de la competencia. De gran importancia para la unidad de negocios, son nuevos distribuidores que han surgido en recientes años, como lo es el Grupo Diasa, ubicado en el cantón Central de la provincia de Alajuela, quienes han apostado por líneas de producto que anteriormente no se comercializaban en el país por ningún otro distribuidor, mismas que han tenido gran éxito y aceptación por parte de los usuarios finales. Específicamente, se dedican a la comercialización de equipos para distribución de electricidad en baja tensión, lo que se denomina el mercado residencial.

Además, existen clientes denominados, integradores, este término se utiliza para denotar aquellos clientes que compran los equipos Siemens, y a su vez le dan el servicio de instalación y puesta en marcha al cliente final. Normalmente, se usa para productos de industria, mismos que requieren de mayores conocimientos para ser manipulados. Estos clientes llevan a cabo importantes proyectos con las industrias, en los cuales se requieren también productos propios de la unidad de negocios LP, por mencionar los dos principales:

- Cnergy Solutions S.A.
- AB Automation.

En lo que respecta del sector de la construcción, las constructoras electromecánicas son quienes usualmente compran los productos para distribución eléctrica, mismos que suministra la unidad LP, por lo tanto, éstas se convierten en clientes importantes. La venta puede ser directamente realizada

por Siemens a la constructora, o puede llevarse a cabo mediante un distribuidor de los antes mencionados.

El poder crear base instalada es de gran importancia, de ahí, la importancia de ventas a las constructoras, dado que, posteriormente vendrá el tema de reposición, expansión o cambios en las necesidades, que forzosamente los obligará a volver a buscar al proveedor original de los tableros para distribución eléctrica. Algunas de las constructoras más grandes en el país, clientes de Siemens Costa Rica son Ingelectra S.A., GAMA por Gamboa y Matamoros Asociados S.A., JG Ingenieros Asociados S.A., Incomel S.A., entre otras. Se entiende que las constructoras comprarán el producto, pero no serán los usuarios finales de estos.

Por último y en menor medida, los clientes finales pueden ser con quienes se relacione Siemens directamente, esto sobre todo cuando el suministro o la necesidad requieren de gran coordinación entre los departamentos de Ingeniería, soluciones específicas a la medida o clientes de gran tamaño. Entre estos se pueden mencionar importantes industrias del país: Dos Pinos, Cervecería de Costa Rica, Cemex, Holcim, La Numar, así como empresas con otros giros de negocio, por ejemplo, comercial: P&G, parques empresariales como Forum 1 y 2, entre otros.

Otro cliente importante para la unidad de negocios LP, son las diferentes unidades de negocio de Siemens, las cuales al vender proyectos completos, requieren muchas veces de la gama de productos de otras unidades, para poder dar la solución completa al cliente final. Es por esto que proyectos de

gran tamaño, como la venta de Subestaciones en modalidad llave en mano, por parte de la unidad de negocios TS, benefician en gran medida a todas las otras unidades de negocio de la división Energy Management.

2.4 Descripción del proceso de venta[25]

Para llevar a cabo la venta, se cuenta con un manual detallado donde se especifican los documentos con que se deben presentar para la revisión comercial de las ofertas.

En una primera instancia, se recibe la solicitud por parte del cliente. Dependiendo de la necesidad, ésta puede canalizarse a través de distribuidores o directamente. Al tener Siemens la política de no manejar stock en Costa Rica, éste debe estar en algún distribuidor. Resulta, por tanto, vital la relación con los distribuidores, convirtiendo a estos en los principales clientes de la empresa. Ellos son los que harán llegar el producto en la mayoría de ocasiones al cliente final. Para esto se cuenta con una lista de precios propuesta, donde al cliente final siempre se le ofrecerá el precio de lista, a los distribuidores en cambio, se les venderán los productos con un descuento específico, al precio de lista. El descuento de los distribuidores, se basará en volúmenes de compra, consecución de metas anuales impuestas por Siemens, fidelidad de marca y forma de pago.

Al cotizar a una electromecánica o un cliente final, se debe elaborar una oferta económica que incluya todos los aspectos comerciales que regirán la negociación, misma que se convierte en un contrato. Esta oferta no se debe

[25] Fuente: Entrevista con la ingeniera Carolina Ching, supervisora de ventas de 4 unidades de negocio de la división Energy Management.

enviar al cliente, sin antes recibir las respectivas firmas, por el Gerente Comercial y el Gerente Técnico, por lo cual se aseguran de contar con ambas revisiones, el técnico y la comercial. Esto con el objetivo de siempre honrar una propuesta a los clientes, demostrando seriedad y compromiso.

Al ser una propuesta del interés de un cliente, para continuar con el proceso de venta, se debe tener al cliente ingresado en el sistema de la compañía. Si éste no esta incluido como cliente, se debe realizar el respectivo proceso. Al recibir una orden de compra por parte del cliente, y verificar que se estén cumpliendo los criterios comerciales, por ejemplo, un adelanto de dinero, se procede a crear un número de montaje, mismo que corresponde a un registro en el sistema de todos los costos cargados y monto facturado, ya sea en contra o a favor de la empresa para ese pedido en específico.

Con la creación del montaje, es posible realizar la solicitud de pedido al departamento de Compras. Esta solicitud de pedido, la realizan los mismos ingenieros encargados de realizar la oferta al cliente, ya que serán ellos quienes conozcan técnicamente la solución que se está ofreciendo al cliente.

Posteriormente, Compras adquiere la responsabilidad de comprar los materiales, al proveedor más apropiado, entre las opciones con que se cuenta, tomando en cuenta aspectos como: costo del producto, tiempo de entrega, costos por transporte de la mercancía y ubicación de la fábrica o almacén, aspectos que deben coordinarse de la mano con los ingenieros encargados del producto, y por lo tanto, de la comercialización de estos.

Al llegar los productos al país, ya que todos son de importación, se deben revisar y entregar a los clientes con la respectiva factura. La bodega de Costa Rica se convierte en una bodega de paso para las mercancías. También, está la posibilidad de vender con otras condiciones comerciales, como el lugar de entrega, siempre de acuerdo con los Incoterms 2010, publicados por la Cámara de Comercio Internacional (ICC).

Se pretende que las ventas de Siemens sean de un monto mínimo, dado que todas las ventas requieren el mismo proceso, por esto los distribuidores son los encargados de realizar ventas de menores volúmenes, siempre contando con el soporte técnico de la marca, para respaldar los productos que comercializan.

Y es responsabilidad de los departamentos de Ventas de Siemens, el atender de la mejor forma a los distribuidores, puesto que estos serán los clientes más importantes de la unidad y pieza vital en la cadena de abastecimiento.

2.5 Competencia

Los principales competidores de la unidad de negocios LP, serían compañías de renombre mundial, dos de ellas con operaciones regionales en el país, Eaton Electrical y Schneider Electric, y la última, representada por un distribuidor, General Electric, GE.

Eaton Electrical[26]: Eaton es una compañía diversificada de administración de energía que proporciona soluciones de uso eficiente de la energía que ayudan a nuestros clientes a manejar de forma eficaz la energía eléctrica, hidráulica y mecánica. La compañía es líder mundial en tecnología de productos eléctricos, sistemas y servicios para la calidad de la energía, distribución y control, transmisión de energía, iluminación y productos de cableado; componentes hidráulicos, sistemas y servicios para equipos industriales y móviles;

[26] Fuente: http://www.eaton.cr/Caribbean/index.htm

combustible aeroespacial, sistemas hidráulicos y neumáticos para uso comercial y militar, y sistemas de soportes de transmisión y trenes de potencia para camiones y automóviles para lograr un mayor rendimiento, ahorro de combustible y seguridad.

De acuerdo con el gerente regional de esta empresa[27], el señor Ramiro Álvarez, en entrevista al periódico La Nación, lograr reducir el consumo de electricidad y hacer que éste sea eficiente para empresas, comercios y hogares, es la premisa bajo la cual trabaja la compañía Eaton, en una empresa que supera los 50 años en el país. Cuenta con una operación local de 240 personas, produce para el mercado local y exporta a la región. Él comenta que en el mercado residencial, la marca tiene un posicionamiento importantísimo, con una participación de mercado cercana al 80%. Se exportan productos a toda Centroamérica, atendiendo proyectos de construcción comercial, oficinas, hoteles y hospitales.

Schneider Electric[28]: Esta compañía fundada en San José, bajo el nombre de Square D Centroamérica S.A. en el año 1976, llega con la misión de convertirse en la planta de producción de equipo eléctrico que abasteciera al mercado centroamericano, respondiendo a su casa matriz ubicada en los Estados Unidos. Square D Company es una compañía de origen estadounidense dedicada al diseño, la manufactura y comercialización de equipo eléctrico industrial y residencial que fue fundada en 1902.

---

[27] Fuente: http://www.nacion.com/economia/Gerente-Eaton-eficiencia-energetica-residencial_0_1361663896.html

[28] Fuente: http://www.schneider-electric.co.cr/sites/costa-rica/es/empresa/perfil/comite-directivo/comite-directivo.page

En 1991, Square D Company fue adquirida por Groupe Schneider (hoy Schneider Electric), corporación francesa fundada en 1836, y pasó a formar parte del grupo con otras tres marcas líderes en el ámbito mundial, Merlin Gerin, Modicon y Telemecanique. En este año, cambia su razón social a Schneider Centroamérica Ltda., convirtiéndose así en filial de una de las empresas de manufactura de productos eléctricos más grandes del mundo.

Las actividades principales de Schneider Centroamérica Ltda. son proveer soluciones que involucran productos y servicios en los campos de distribución eléctrica en baja y media tensión, en control industrial y automatización para el mercado centroamericano.

La empresa crea fuertes alianzas comerciales con nuestros canales: distribuidores generalistas, distribuidores especializados, integradores de sistemas, contratistas eléctricos, etc. Estas alianzas garantizan la disponibilidad de nuestra oferta de productos y servicios donde lo requiera el cliente, asistencia y soporte técnico calificados.

GE[29]: la marca General Electric, representada por la Corporación ALMOTEC. Corporación AlmoTec inició operaciones en el año 2005 cuando G.E. Healthcare lo selecciona para ser representante exclusivo en Costa Rica de las líneas de Ultrasonido y Densitometría Ósea. A partir de este momento, comenzó a integrar un equipo de trabajo comprometido por ofrecer los mejores productos y el mejor servicio.

[29] Fuente: http://www.almoteccr.com/

De acuerdo con el perfil de Facebook de la empresa[30], en el año 2010 nace la división Energía, misma que se encarga de importación, venta y asesoría de productos eléctricos, de productos de la marca General Electric. Se considera una empresa que brinda servicios de venta, instalación y asesoría de productos eléctricos, con el fin de satisfacer las necesidades tecnológicas en el campo residencial, comercial e industrial por medio de recurso humano altamente calificado para ofrecer servicio personalizado y de calidad a sus clientes y generar altos niveles de rentabilidad.

SIEMENS

EATON
Powering Business Worldwide™

GE

Schneider Electric

[30] Fuente: https://es-es.facebook.com/almotecelectrica

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS LP EN SIEMENS COSTA RICA.

En el presente capítulo, se analizará la información recaba durante la investigación, misma que consistió en entrevistas a los colaboradores de los diferentes segmentos que componen la unidad de negocios en estudio, Low Voltage and Products, perteneciente a Siemens Costa Rica y para la cual se pretende proponer un plan estratégico, como objetivo general de este trabajo final de graduación. Se explicará la forma como se consiguió dicha información, para poder ser analizada de acuerdo con los principios expuestos por expertos del tema en este mismo documento.

3.1Justificación de la investigación.

Al ser la unidad de negocios, LP, Low Voltage and Products, una pequeña parte de la empresa Siemens Costa Rica y tener la responsabilidad de comercializar productos y servicios en un mercado altamente dominado por la competencia, se vuelve indispensable la planificación. El plan estratégico será el documento donde toda organización trazará las líneas que marcarán su futuro, no será el azar quien determinará su situación. Además, de contar con este documento, de igual importancia tendrá el transmitir correctamente estas ideas a todos los involucrados en los procesos de la organización.

Es por esto que toma gran importancia el investigar profundamente la situación actual de nuestro objeto de estudio, para poder analizar, posteriormente, y proponer. Se limitará durante este capítulo al análisis de los temas fundamentales que se deben tomar en cuenta en todo proceso de planeación estratégica.

El análisis se llevará a cabo, según documentos webs o físicos existentes, así como la versión personal de distintos colaboradores de la unidad de negocios en estudio, a quienes se entrevistó personalmente.

3.2 Metodología de la investigación.

Con el objetivo de llegar a conocer la realidad en cuanto a temas de planeamiento estratégico referentes a la unidad de negocios LP de Siemens Costa Rica, como método de investigación se eligieron las entrevistas a profundidad individuales, las cuales se realizaron con colaboradores de las distintas partes que conforman la estructura, dando mayor énfasis a los colaboradores de ventas (quines son mayoría dentro de la unidad de negocio y cuentan con un mayor poder de decisión dentro de la unidad), puestos administrativos (colaboradores de logística, facturación y proveeduría), así como puestos de gerencia comercial y jefatura de ventas. Específicamente, se llevaron a cabo entrevistas con 5 colaboradores de ventas, 3, en puestos administrativos y 2, a nivel de jefatura.

En este tipo de metodología, el entrevistador tiene la capacidad de sondear a fondo y producir respuestas detalladas a cada pregunta, a medida que la entrevista avanza el entrevistador puede usar esas respuestas para generar nuevas preguntas y continuar con el interrogatorio, esto con la idea de ahondar profundamente en temas muy propios de cada compañía, por su índole estratégica.

La mayor cantidad de entrevistas se llevaron a cabo con personal de ventas, ya que ellos son quienes se encargan de llevar a cabo los objetivos de mayor importancia en la unidad, según lo afirman los niveles gerenciales, el cual es el logro de los niveles de venta deseados, para sostener la operación adecuadamente. También, se tomó en cuenta la declaración de personal en puestos administrativos y niveles de mando medio, con personal a cargo.

Se seleccionó este método de investigación cualitativo, con el fin de lograr que los entrevistados no sintieran presión de grupo a la hora de dar sus opiniones y éstas se apegaran lo mayor posible a la verdad. La entrevista a profundidad individual, también, alienta la posibilidad de revelación de información nueva, el obtener un punto de vista singular del entrevistado sin ninguna influencia de los demás, todo esto con la idea de lograr realizar un análisis sobre la situación real que vive la compañía actualmente. Por lo que la investigación se efectuará acorde con los criterios y opiniones de personal de la unidad de negocios LP, así como documentos actualizados a marzo del año 2015.

3.3 Desarrollo y análisis de la investigación

Para dar una mejor idea del funcionamiento de una unidad de negocio, en una organización, se define la unidad estratégica de negocio (UEN), como una parte de la empresa cuyos productos o servicios, fuerza de ventas, competidores y clientes son significativamente diferentes del resto de las actividades de la empresa.
Existen tres dimensiones que lo sustentan:

- El servicio o la función base aportada por el producto al cliente (**producto**).
- Las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función para el cliente (**tecnología**).
- Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo (**mercado**).

Es de gran importancia tener claro la diferencia en las necesidades de los consumidores o clientes, así como saber cuáles son los competidores de una UEN particular, ya que las decisiones estratégicas competitivas dependen en saber cómo satisfacer esas necesidades, para lograr algún tipo de ventaja

competitiva, por tanto, el planeamiento debe ser analizado, específicamente, para cada unidad estratégica, tal como es el caso estudiado en este trabajo de investigación, donde se propone la elaboración de un plan estratégico para la unidad de negocios LP de Siemens Costa Rica.

3.3.1 Análisis del servicio y productos de la unidad de negocios LP

En cuanto a los productos que ofrece la unidad de negocios, estos son de gran calidad y respaldo, la marca cuenta con mucho prestigio en cuanto a calidad se refiere. La marca siempre se ha considerado mantener una calidad igual o superior a la de la competencia. Es importante destacar que la calidad de las 4 marcas existentes en el mercado, con iguales estándares de calidad, deben contar con la misma certificación de calidad, por lo cual las diferencias técnicas por encontrar en los productos de las diferentes marcas, son muy poco apreciables. El servicio que se ofrece, a los diferentes clientes, a nivel de asesoramiento para la cotización de proyectos o introducción de inventarios en los diferentes distribuidores, es bastante bueno. Básicamente, se cotiza de acuerdo con la necesidad del cliente, la cual debería estar contenida en el plano eléctrico de las diferentes construcciones por realizar. Prácticamente, ningún ingeniero o electricista duda de la calidad técnica de los equipos Siemens, siempre se ha visto la marca con mucho respeto desde el punto de vista de funcionamiento, es por esto que la mayor parte de la base instalada de Siemens, está en las industrias, donde se requieren equipos más robustos. Sin embargo, no tienen la misma confianza en cuanto a la cantidad de productos de stock en los distintos distribuidores, o la accesibilidad a estos repuestos, en las distintas partes del país.

Técnicamente, el personal está bastante bien preparado, además se cuenta con el apoyo de otros países en cuanto a temas específicos. En Estados Unidos, por ejemplo, la empresa cuenta con gerentes de producto, que se especializan

en las diferentes líneas, por lo cual se da una transmisión del conocimiento bastante sencillo. La empresa suele enviar a los colaboradores a capacitaciones al exterior. Al menos 1 vez al año algún colaborador del departamento de Ventas recibe esta oportunidad, lo cual es de bastante ayuda.

El ingreso de productos chinos no está exento, sin embargo, es un mercado bastante pequeño el que pueden cubrir, puesto que los productos para la construcción, especialmente, en el ramo de la electricidad, los solicitan con especificaciones muy fuertes, que pocas marcas a nivel mundial pueden cumplir, las únicas que cumplen son aquellas con presencia en el mercado de Norteamérica, del cual se recibe más influencia en este caso, puesto que en Costa Rica se cuenta con el Código Eléctrico Nacional, mismo que es prácticamente una copia del Código Eléctrico de Estados Unidos.

También, se tiene la posibilidad en la compañía de contar con todos los productos provenientes del mercado europeo, de donde es la casa matriz de Siemens, por lo que a pesar de no ser material tan solicitado en Costa Rica, se tiene esa opción latente, estos serían los productos que corresponden a certificación IEC en los cuales Siemens es un referente en el mercado mundial.

3.3.2 Análisis de los proveedores

En el caso de la unidad de negocio LP de Siemens Costa Rica, los proveedores son básicamente las fábricas de Siemens a nivel global, u otras operaciones de Siemens, mismas que cuenta con almacenes logísticos para su despacho a otros países. Para Centroamérica, se cuenta con una bodega en El Salvador, también está la opción de traer del almacén de Guadalajara, directamente de la fábrica de interruptores ubicada en Monterrey, desde Alemania o desde Estados Unidos directamente. Los tiempos de entrega varían de acuerdo con el producto que se desee comprar, pero en general, son tiempos acorde con el mercado, para la venta de proyectos. Por otro lado, como los proveedores son

las mismas fábricas de Siemens, la negociación de precio se realiza desde México, tomando en cuenta el criterio de los países de Centroamérica, por ser este el país que da mayor volumen a la región. Las fábricas que entregan para México y Centroamérica, también despachan productos para mercados inmensos como lo es el mercado de toda América del Norte, incluyendo Estados Unidos y Canadá, por lo cual, los volúmenes que se manejan en países como Costa Rica, realmente son pequeños en comparación con estos mercados. El negociar Centroamérica y México en conjunto ha sido muy positivo, ya que el volumen se vuelve más interesante para la corporación y los beneficios de precios aplican de igual forma, para países tan grandes como México o para países pequeños como Costa Rica.

3.3.3 Análisis de los clientes

La mayor cantidad de productos llegan al cliente final a través de los distribuidores de equipo eléctrico. Estos son almacenes dedicados exclusivamente a proveer de materiales eléctricos varios, a los distintos usuarios, ya sean técnicos electricistas, constructoras electromecánicas, constructoras civiles, ferreterías, industrias de diferentes rubros, clientes finales, etc. La unidad cuenta con ciertos distribuidores, sin embargo, se está muy lejos de poseer una buena estructura de venta a través de distribuidores, ya que muchos de ellos no ven interesante el producto que ofrece la unidad en análisis, por lo que prefieren continuar trabajando la marca o marcas que han trabajado por años, Eaton Electrical y Schneider Electric, principales competidores de Siemens en este rubro. Incluso General Electric han logrado conseguir gran

cantidad de distribuidores, pero en el área ferretera. En los últimos años, se ha ido incrementando el número de distribuidores, lo cual ha beneficiado en gran medida el volumen de ventas, sin embargo, se tiene la posibilidad de aumentar esta cantidad de distribuidores, el principal problema a la hora de encontrar distribuidores es que estos se encuentren dispuestos a invertir montos mínimos en stock, ya que Siemens no cuenta localmente con una bodega para despacho, todo el producto se trae directamente de otros países y son los distribuidores los encargados de mantener el stock, con las implicaciones que esto conlleva.

Dentro de los clientes con mayor prospección para la unidad de negocios se encuentran las constructoras electromecánicas, las cuales solicitan bastante el servicio de cotización, ya que ellas deben presentar los presupuestos a las constructoras civiles, con el fin de obtener el contrato de la parte eléctrica y la parte mecánica del proyecto de construcción. Una vez que se ha dado el presupuesto a las electromecánicas, éstas deciden con cual marca ofertar, y a su vez, cuando les adjudican los trabajos mediante una orden de compra, ellos deben re cotizar con los diferentes fabricantes y llevar a cabo el proceso de compra. La venta a electromecánicas directamente es complicada, dado que siempre buscarán el mejor precio, sin importarles la calidad del servicio o producto ofrecido, ya que ellos son solamente instaladores y como es lógico, lograr la mayor ganancia posible. La participación de la unidad en este negocio es bastante reducida, en comparación con la participación de los principales competidores, donde prácticamente todo este mercado se lo dividen entre Eaton y Schneider.

Por último, existen industrias y edificios comerciales que deben llevar a cabo remodelaciones o sustituciones de equipos propios de la instalación eléctrica los cuales cumplen sus ciclos de vida, por lo cual suelen buscar el apoyo de la misma marca de su base instalada, Siemens hace 15 años, era bastante exitoso en este tipo de proyectos, por lo que la base instalada no es despreciable, lo que sí es importante tomar en cuenta, es que si no se logran

comercializar proyectos completos de construcción, será imposible que la base instalada siga en aumento, por el contrario, ésta irá en disminución.

3.3.4 Análisis del proceso de venta

En lo que respecta del proceso de venta, es bastante ágil, una vez que el departamento de Ventas recibe la solicitud de cotización por parte del interesado. El ejecutar la solicitud de pedido el cliente, debe contar con ciertos aspectos básicos ya tomados en cuenta. Se debe contar con el cliente en la base de datos de la empresa, así como tener aclarados los aspectos comerciales bajo los cuales se realizará la venta, forma de pago, tiempo de entrega, lugar de la entrega. No es del interés de la compañía el realizar pequeñas ventas a particulares, esta es la función de los distribuidores.

En ocasiones, el ponerse de acuerdo en temas como crédito para ciertos clientes o el crear el cliente en el sistema, no depende del departamento de Ventas, sino de otros colaboradores de la unidad de negocio, que no se relacionan, tanto con el cliente final, por lo cual el nivel de atención a estos pequeños detalles no es el esperado por ventas. En ocasiones, ciertos procesos suelen tardar más de lo debido, lo cual genera molestias en algunos clientes y se retrasan los tiempos de entrega por problemas a lo interno de la compañía, situación que no debería suceder.

3.3.5 Análisis de la competencia

El líder de mercado, la marca Eaton Electrical, anteriormente conocido como Cutler Hammer, sería el referente en el mercado. Cuenta con una planta de producción, por lo cual una gran mayoría de los productos que comercializa los

produce localmente, punto que les da una gran ventaja en tiempos de entrega. Otra gran cantidad de productos igualmente los importa, sin embargo, el volumen de ventas que maneja esta marca, solamente del producto que comercializa la unidad de negocios LP de Siemens, se podría comparar como 20 a 1. Eaton cuenta con mucho personal de ventas técnicos, enfocados básicamente en la atención de distribuidores y contratistas eléctricos, o constructoras electromecánicas. Cada distribuidor le da un gran volumen de ventas a Eaton, además de ser la marca con mejor posicionamiento en el país, realizan grandes inversiones a nivel de marketing, vallas en carretera y en estadios, es patrocinador de la Selección Nacional de Costa Rica, programas de radio, programas de televisión, etc. El mercado residencial, sobre todo, es el que tienen mejor dominado, con cerca de un 80% de participación. Un punto por destacar, es que Eaton, al tener tantos distribuidores, debe crear políticas de ventas amigables con los volúmenes que maneje cada uno, para no crear conflictos, esto podría ser el principal motivo de los altos precios de la marca, para ciertos productos, en ciertos distribuidores.

El segundo competidor más fuerte para la unidad de negocios LP, es la empresa Schneider Electric, la cual se considera como la segunda marca con mejor posicionamiento en el país. Si bien es cierto, el mercado residencial está muy dominado por Eaton, a nivel de proyectos hospitalarios, comerciales, industriales, residenciales, cuando la venta se realiza directamente a compañías electromecánicas, Schneider es la competencia más fuerte para Eaton, incluso a nivel de proyectos podrían tener un porcentaje similar al de Eaton de participación o incluso mayor. Esta compañía, al igual que Siemens, no cuenta con stock localmente, también se maneja a través de distribuidores, sin embargo, es de destacar, que realizan esta estrategia de manera muy provechosa, con una gama de productos un poco más amplia que Eaton, buscan alianzas estratégicas con ciertos distribuidores, con el objetivo de lograr los niveles de venta adecuados a sus intereses. El punto más fuerte por denotar por parte de Schneider, es su fuerte participación a nivel de

especificación, con los ingenieros diseñadores, por lo cual, muchos proyectos, ya desde la etapa de diseño, están prácticamente decididos, puesto que los competidores cuentan con una gran gama de productos similares, pero pequeños detalles en estas especificaciones logran hacer una gran diferencia. Tal es el caso que ocurre a nivel de proyectos de la Caja Costarricense del Seguro Social, donde prácticamente todos los proyectos que se llevan a cabo, son con la marca Schneider. Respecto de esta marca, ciertos distribuidores indican que sí cuentan con stock en el país, y que esperan aumentar esta cantidad para mejorar el servicio al cliente.

Por último, la marca General Electric, representada en el país por distribuidores, viene a mostrar una propuesta agresiva, a nivel de precios, lo cual le ha valido lograr una participación interesante en el mercado residencial, aprovechando la política de precios del líder de mercado Eaton, y en zonas como Occidente se encuentra muy bien posicionados. Esta participación la ha logrado en pocos años, y se espera continúe de esta forma. A nivel de proyectos es diferente, pues se considera que aún no cuenta con el suficiente “know how” para poder realizar propuestas, acordes con las especificaciones de los diseñadores, en el nivel de precios adecuado. Proyectos sencillos, sin mayor complicación, sí los logran cotizar, sin embargo, cuenta también con el problema de tener bajos niveles de stock localmente, y una mala imagen ante muchos ingenieros y electricistas del medio, por la falta de continuidad de la marca en el país. Se encuentran en el proceso para modificar esta imagen, pero se debe destacar que los productos con que cuenta son de gran calidad y precios muy competitivos.

3.3.6 Perfil estratégico de la compañía

De acuerdo con la descripción del perfil estratégico realizada en el capítulo anterior, se puede ver que la compañía a nivel corporativo, según información

disponible en su página web y en su reporte anual, cuenta con un plan estratégico, mismo que debe surgir de la Dirección de la Organización, del dueño, de la Directiva, del Gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito. Se puede notar que el planeamiento estratégico para Siemens AG es de vital importancia, tal como lo plantean con el plan Visión 2020, donde definen aspectos de gran importancia en el camino de la corporación a un futuro exitoso. Se definen valiosos valores que definen la compañía, excelencia en ingeniería e innovación, calidad, confiabilidad, impulsar la creatividad humana y la unidad, para lograr la estabilidad y solidez financiera, así como lograr una unidad entre la corporación y la ciudadanía.

Diferente es el panorama en Siemens Costa Rica, en cuanto a planeamiento estratégico. La empresa a nivel de país no cuenta con un planeamiento estratégico como tal, más bien se avoca al planeamiento planteado por la corporativa, el cual se debe seguir. Desde la Gerencia se ve el negocio con un funcionamiento a nivel de unidad de negocio, como si cada una fuera independiente del resto y entre ellas mismas deben buscar la mejor forma de realizar negocios, en el caso que sea conveniente para ambas partes y siempre tomando en cuenta que es la misma empresa, por lo que el sentimiento de unión debe permanecer.

Como se explicó en el capítulo II, la unidad de negocios LP se encuentra inmersa dentro de la empresa Siemens S.A., de Costa Rica, sin embargo, la manera de reportar cifras en todo el mundo es por resultados a nivel de unidad de negocio, por lo tanto, cada unidad de negocio en cada país mediante su equipo de ventas, debe lograr un resultado económico suficiente para poder continuar con las operaciones de una manera rentable y siga siendo un negocio de interés para los accionistas. Es por esto que cada unidad debe llevar a cabo su propia estrategia, mismas que en conjunto y a nivel global en el mundo, llevarán a la corporación por cumplir sus objetivos macro, tal como lo plantea el plan Visión 2020.

Importante mencionar, prácticamente, no existe entre los colaboradores de la unidad de negocios LP, de Siemens Costa Rica, el conocimiento de este plan estratégico de la corporación a nivel mundial, a pesar de estar disponible en la intranet de la compañía, misma que da acceso directo a los colaboradores que cuentan con computadoras, los cuales serían prácticamente el 100%. Mucho menos existe el conocimiento siquiera del concepto de plan estratégico, en qué consiste éste, cuál es su importancia o cómo podría llegar esto a beneficiar el proceder de la unidad. Según indica el departamento de Ventas, sí existe planeamiento en lo que respecta de las ventas, con 1 año de anticipación se fijas metas anuales en lo que respecta entrada de pedido (órdenes de compra), facturación y margen bruto. En relación con esta meta planteada, se da durante todo el año un seguimiento y el encargado de la unidad de negocios, debe estar dando "forecast"o predicciones de ventas alrededor de cada 2 meses, aproximadamente. Si los resultados no son favorables, se da un mayor seguimiento sobre este encargado de la unidad, con la intención de ayudar a revertir la situación, todo este seguimiento se da desde otros países, generalmente, México, que es el país a donde se reportan los resultados, por medio de los encargados de la unidad de negocios LP.

Se dará especial importancia al análisis de la situación de la unidad de negocios LP, desde el punto de vista estratégico, con el fin de verificar las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas con las que cuenta, actualmente, y de esta forma, llevar a cabo una propuesta interesante para la compañía.

3.3.7 Misión

En el caso de los colaboradores de la unidad de negocio LP, en su gran mayoría no conocen si existe una declaración de misión específica para la unidad de negocios, consideran que de existir una, sería la misma existente

para la división de Energía, a la cual pertenece la unidad de negocios Low Voltage and Products.

Según el punto de vista del personal de ventas, ellos saben que existe una misión para la División de Energía, la cual podrían aplicar para sí mismos, sin embargo, también consideran que el negocio de las unidades de negocio "poderosas" de Energy Management, son muy distintos al de la unidad LP, por ejemplo, ellos prácticamente se dedican a atender entidades públicas, donde el cliente más importante es el Instituto Costarricense de Electricidad por la naturaleza de productos y servicios ofrecidos, mientras el negocio de la unidad LP es 95% venta a empresas privadas, mayormente distribuidores los cuales se convierten en los principales clientes. También, los productos que se ofrecen son distintos, así como los servicios, los clientes y el mercado meta de igual forma varían bastante.

La misión para la división de energía es la siguiente:

"Dar soluciones con la mejor tecnología a nuestros clientes en distribución de la energía, agregando valor para nuestra empresa y por supuesto con el mejor recurso humano".

La misión debería abarcar, tanto el propósito de la compañía, como la base sobre la cual compite y la ventaja competitiva. Debe ser específica y centrada en los medios por los cuales la empresa competirá, debe incorporar los grupos de interés, destacar porque la compañía es especial o diferente, si es el caso se debe modificar, al enfrentarse la compañía con nuevas amenazas u oportunidades. En este caso, se tiene que la declaración de la misión no aplica para la unidad de negocios LP en análisis, así lo hacen ver los mismos colaboradores, por ser demasiado general.

Algunas compañía redactan sus declaraciones de misión en forma tan oscura que oculta lo que hacen. En ocasiones, las empresas expresan sus declaraciones de misión en términos de generar ganancias, lo cual, de un modo más estricto es un objetivo y un resultado de lo que hace la compañía. Se puede ver que la declaración de misión de la División Energía es muy escueta, en cuanto al negocio base de ésta, así como no denota la ventaja competitiva con la cual cuentan. Además, generar ganancias es el propósito obvio de toda empresa comercial, por lo cual esto tampoco debería estar en el contenido de ésta, situación que, también, ocurre en la misión analizada.

3.3.8 Visión.

Se convierte la visión de la compañía en el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa, se podría definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro.

Para el caso de la unidad de negocios Low Voltage and Products, tal como ocurre con la misión, la única visión que existe es la de la División Energy Management, la cual se ve a continuación:

"Llegar a ser el #1 permanentemente".

Tal como lo expresan los colaboradores de la unidad de negocios LP, esa visión correspondería para otras unidades de negocio, donde prácticamente Siemens es el líder de mercado acá en Costa Rica, esto podría aplicar para unidades de negocio como Energy Automation, High Voltage Products o Power Transmission. Además, esta visión fue ideada por el Gerente de División, el ingeniero José Aguilar, cuando la unidad de negocios LP, ni siquiera pertenecía

a la división bajo su responsabilidad, por lo cual, es de notar, que ésta no fue concebida pensando en el negocio propio de la unidad en estudio.

De acuerdo con expertos en planeamiento estratégico, en la definición de la visión se deben evitar errores del tipo:

- Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.
- La visión debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.
- Una visión simplemente no puede ser considerada como una cura mágica para la enfermedad de una organización.
- La gente siente dificultad para identificarse con una visión que pinta un gráfico futuro color rosa, pero no tiene en cuenta el entorno hostil, en el cual la empresa compite, o ignora algunas de las debilidades de la empresa.

En este caso, se puede analizar que la declaración de visión, que podría aplicar a la unidad de negocios en estudio, cumple prácticamente con todos los aspectos que se consideran negativos, dado que no está en lo más mínimo aplicada a la realidad que existe en la unidad.

Según los colaboradores, la visión lejos de ser inspiradora, es una mentira y deberán pasar muchísimos años y cambios drásticos, para lograr llegar a ese punto. La competencia es extremadamente fuerte y destina muchísimos recursos sólo al negocio que es competencia pura de la unidad de negocios LP, se podría decir que es el producto que comercializa la unidad de negocios LP, es realmente un producto donde la competencia tiene una ventaja competitiva fuerte respecto de Siemens, mismo caso sucede a favor de Siemens, para los

productos de las unidades antes mencionadas Energy Automation, High Voltage Products, Power Transmission, incluso el negocio de la División de Industria y de Cuidado de la Salud, donde Siemens cuenta con gran cantidad de ventajas competitivas frente a los competidores, es por esto que lógicamente son de mayor volumen e interés para la administración que el de la unidad de negocios LP. Esto no quiere decir que la unidad de negocios no sea interesante para la compañía, solamente que las metas y objetivos estratégicos, necesariamente deberán ir vinculados a las posibilidades que plantea el entorno, tanto externo (competencia) como a lo interno de la compañía y en este caso, se nota que no aplica.

3.3.9 Valores corporativos.

Tal como se planteó en el marco teórico de la presente investigación, los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo, o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con el propósito de ésta. Deberían responder a la pregunta, ¿en qué creemos?

Los valores corporativos describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la empresa. Los valores dominantes aceptados por la empresa su pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.

La filosofía empresarial establece las reglas de conducta por la que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia. La identidad corporativa de una empresa debe entenderse como el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones.

Se tiene, en el caso de la unidad de negocio LP, algunos conocen los valores corporativos, una minoría de los colaboradores. En este caso, los valores que aplicarían para la unidad, son los mismos que predica la división Energy Management, que a su vez, son los mismos valores declarados a nivel corporativo.

A continuación, se mencionan:

- Responsabilidad: Comprometidos con acciones éticas y responsables.
- Excelencia: Alcanzando alto desempeño y resultados excelentes.
- Innovación: Siendo innovadores para crear valor sostenible.

Según colaboradores de la unidad, realmente no existe una intención de aprendizaje por parte de ellos, respecto de este tema en específico. Se sabe que existen dichos valores, sin embargo, consideran que cada quien es responsable de llevar a cabo de la mejor manera su trabajo y realmente existe una gran satisfacción por parte de los colaboradores del departamento de Ventas, en cuanto al trabajo en equipo se refiere. Existe un gran espíritu de trabajo en equipo, mucha confianza y esfuerzo, puntos que ellos consideran les han ayudado a lograr de forma satisfactoria las metas de venta impuestas en los últimos años.

De acuerdo con sus declaraciones, se puede destacar que no existe una imposición de conocimiento, por parte de mandos superiores en la escala jerárquica.

Así como tampoco, se ve un interés desde los altos mandos por la creación de planes estratégicos para las diferentes unidades de negocio de la compañía. Esta propuesta, prácticamente, tendría que venir de otro país, por ejemplo, México, por el control que ejerce dicho país sobre las distintas unidades de negocio.

Tanto la declaración de visión, misión y también, los valores corporativos definen cómo es una compañía, por qué hacen los negocios, el tipo de negocio y la forma de hacerlo. En la empresa Siemens, a pesar que no se encuentra entre los valores antes descritos, el tema de "*Compliance"* o cumplimiento, es un programa creado por la compañía alrededor del año 2010 para evitar que en los más de 190 países donde Siemens tiene operaciones, cualquier colaborador de la empresa realice negocios ilícitos, especialmente orientando esta iniciativa para evitar las relaciones con gobiernos corruptos, buscando mantener la marca Siemens lejos de temas de corrupción.

3.3.10 Objetivos estratégicos.

Hasta acá se ha referido tanto de la visión como la misión. La declaración de visión tiende a ser bastante amplia y puede ser descrita como una meta que representa un destino último inspirador y motivador. En el otro lado, la declaración de la misión es más específica y se refiere a cuestiones que conciernen a la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado. Los objetivos estratégicos se utilizan para

hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

En cuanto a este tema, los colaboradores hacen ver que básicamente, todo se resume por lograr cumplir la meta de ventas anual. Existe otro tipo de objetivo entre los colaboradores de ventas, podría considerarse objetivos a corto plazo, que básicamente son los que ellos mismos se proponen, para seguir creciendo a nivel de ventas. Estos objetivos, básicamente, están escritos en una pizarra, o en la memoria de los mismos ingenieros de ventas, por lo cual no se podría considerarlos estratégicos, además que no aplican para otros colaboradores de la unidad de negocio LP, que no pertenecen a ventas.

Ventas claramente tienen una idea de cómo lograr el objetivo macro, siguen ciertos principios a la hora de atender las oportunidades y solicitudes de los clientes, una identidad propia a la hora de presentar las propuestas de solución, siempre con el objetivo de lograr la venta en mente.

Muchas de estas decisiones están basadas en la experiencia de años anteriores, por supuesto, siempre todo realizado desde los lineamientos que imperan en la compañía, así como los respectivos procedimientos.

El Gerente de División es muy enfático con el tema de ventas, el principal objetivo debe ser lograr esta meta, tanto de venta como de margen de ganancia mínimo esperado. Si los resultados se dan, habrá más recursos para invertir en capacitaciones, salarios, entre otros aspectos, y de ser necesario y acorde con el crecimiento en ventas, se podrá buscar más personal de ventas.

Se puede notar que la falta de un adecuado planeamiento estratégico, debidamente documentado e interiorizado por los colaboradores, hace parecer que los vendedores se guían por puro instinto a la hora de vender, lo cual representa una interesante oportunidad de mejora.

El establecer objetivos requiere un criterio para medir su cumplimiento. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque

no hay manera de determinar si está ayudando a la organización por avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Los objetivos deberían cumplir ciertos criterios:

- Mensurables. Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacía el cumplimiento del objetivo.
- Específicos. Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- Apropiados. Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- Realistas. Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.
- Oportuno. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Todas estas características se pueden encontrar en el objetivo más básico y que se mencionan anteriormente, el cual sería, lograr el objetivo de ventas impuesto al departamento de Ventas de la unidad de negocios LP, mismo que es anual, es mensurable en el transcurso del plazo dado, es específico: lograr llegar a cierto volumen de ventas, en concordancia con todas las políticas corporativas debidamente impuestas, con los procedimientos apropiados. El volumen de la venta impuesto, podría ser el único aspecto que se saliera de la realidad, sin embargo, según indicaciones de personal del departamento de Ventas, afirman que la meta impuesta, es bastante apropiada, no por esto, fácil de lograr. Se basa mucho en los volúmenes de venta de años anteriores y a los niveles de gasto administrativos, de venta y generales.

Según información recabada, tanto por el personal de la unidad de negocios LP, así como del departamento de Recursos Humanos, el plan de acción de mayor similitud, sin llegar a ser lo mismo, es un reciente programa que ha iniciado la compañía, llamado PMP por sus siglas en inglés, Perfomance Management Process, el cual tiene como objetivo potenciar las competencias del personal, asegurar y mejorar el desempeño de los resultados del negocio, promoviendo el crecimiento profesional y humano con una cultura de alto desempeño. Estos objetivos son revisados año con año, para verificar el cumplimiento de estos, por el jefe inmediato. Se toma en cuenta a la hora de posibles aumentos salariales, mismos que se dan 1 vez al año.

Esta herramienta cuenta con la particularidad que es impuesta por la casa matriz, sin embargo, llegó a los países de Centroamérica hace 2 años y hasta el momento se ha llevado a cabo, pero dando muchos problemas, a nivel de plataforma de software. Para este año se ha anunciado la corrección de ésta, por lo que todos los colaboradores deben usarla obligatoriamente. Este es un hecho positivo, si se usa apropiadamente, lo cual va a depender de los jefes inmediatos, quienes son los responsables de la evaluación e imposición de objetivos, en conjunto con el colaborador.

3.3.11 Plan de acción y parámetros de medición.

Para estructurar un plan de acción, es necesario contar con un esquema de jerarquización y división de funciones, para el caso de la unidad de negocios LP, este tema particular está claramente definido. Es importante dado que una jerarquía bien definida reduce las confusiones respecto de quién da las órdenes y quién las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Se tiene clara la cadena de mando, y es decisión de los mandos medios, el descentralizar la decisión para buscar aportes de otro personal, con más información del tema. Esto suele ser común, para los

mandos medios y altos suelen buscar el apoyo de Ventas, para la toma de ciertas decisiones. E incluso, dentro del departamento de Ventas, suele haber una gran descentralización, a la hora de ciertas decisiones que se consideran muy básicas, se estima que cada vendedor debería estar en la capacidad de tomar la mayoría de decisiones, una vez que se ha puesto en línea con los procedimientos impuestos por la compañía, desde la realización de la oferta económica, hasta el procedimiento a la hora de viajar a un país extranjero para capacitación.

El análisis y la elección estratégica tienen poco valor para la organización, salvo que se pueda implantar las estrategias. El cambio estratégico no se produce, únicamente, porque se crea que resulta conveniente; se produce si se puede aplicar, y si los miembros de la organización pueden llevarlo a la práctica. La estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva.

Los planes de acción por plantear, deben cumplir una serie de requisitos para acometer el logro de los objetivos estratégicos. Como primer paso, se tiene la identificación de proyectos, acciones e iniciativas por acometer. En esta fase, se debe designar a los responsables de cada objetivo estratégico, con el fin de que estos propongan una serie de acciones y proyectos relacionados con la obtención de las metas fijadas, para su cumplimiento.

Como se indicó anteriormente, el departamento de Ventas tiene metas estratégicas a corto plazo, mismas que se modifican contínuamente, más enfocadas a las ventas o negocios a punto de definirse. Viene esto a provocar, que la mirada esté más enfocada en el día a día, que el planeamiento a un futuro cercano.

El equipo de trabajo debe recopilar toda la información necesaria de los diferentes proyectos corporativos, se deben agrupar de acuerdo con el interés de la compañía, tomando en cuenta horizontes temporales, costos, consecuencias o posibles beneficios y en una segunda fase, se deben establecer fechas de consecución, esto busca que los responsables de los

proyectos deban emprender un ejercicio de priorización de proyectos. Para la elección y priorización de proyectos, existen herramientas que pueden ayudar a decidir qué proyectos son los más relevantes y prioritarios.

En la unidad de negocios, este tipo de decisión está más enfocada desde el punto de vista de los vendedores, donde deben decidir cuáles proyectos ofertar, ya que la realización de una oferta formal económica, requiere de recursos, en este caso, horas de un profesional en ingeniería en electricidad. La capacidad es limitada, por lo cual a la hora que reciben solicitudes de muchos clientes, se da una priorización, según cliente, equipos por ofrecer para el proyecto, distribuidor involucrado, existen ciertos criterios que el Departamento aplica, a la hora de decidir cuáles serán los proyectos donde darán prioridad los próximos días. La elección de proyectos puede darse de acuerdo con criterios como urgencia o cantidad de esfuerzo requerido contra importancia estratégica.

La tercera fase consiste en hacer una definición detallada de las acciones por adoptar. Ninguna de las fases anteriores se ha llevado a cabo en la unidad de negocios en estudio.

Indispensable para cualquier plan de acción el control y seguimiento, bien, analizando sus resultados, o bien, las causas que lo provocan. Además, debe hacerse un seguimiento de éste porque en el entorno cambiante en donde se desarrolla la actividad la empresa puede cambiar las circunstancias contempladas en el momento cuando se establecieron los objetivos. Para la unidad de negocio LP, en este momento el único seguimiento que existe, es respecto de objetivos individuales no relacionados con un planeamiento estratégico general de la unidad, sería la recientemente implementada herramienta PMP. Pudiera darse un mejor provecho de dicha herramienta e involucrarla con un posible plan estratégico.

Adicionalmente, debe establecerse un control del cumplimiento del plan no como sistema de inspección, sino como método para poder comparar

periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar las desviaciones y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones.

3.4 Análisis FODA

Una vez realizada la descripción, tanto de la empresa como del mercado en donde se encuentra involucrada en el capítulo anterior, conjuntamente con todos los datos obtenidos mediante las entrevistas a profundidad y analizados en el presente capítulo, este análisis pretende sintetizar los descubrimientos claves mediante el uso de la herramienta del análisis FODA.

Fortalezas

- Existe en la unidad de negocios LP, de Siemens Costa Rica, en el departamento de Ventas, un gran sentido de trabajo en equipo y colaboración, para lograr el objetivo común.
- A nivel de compañía global, se cuenta con un planeamiento estratégico bastante claro y definido, en cuanto a misión, visión, valores y objetivos comunes a nivel mundial de Siemens.
- Gran formación técnica por parte del equipo de ventas, lo cual les permite dar una excelente atención al cliente en la búsqueda de soluciones.

Oportunidades

- Creación de un planeamiento estratégico claro y definido, para lograr un pensamiento en cuanto al futuro de la organización.
- Mejora en la coordinación de actividades y los diferentes departamentos de la unidad de negocios.
- Con la creación del plan estratégico, se minimizan los tiempos de respuesta ante problemas o situaciones inesperados.

- Elevar niveles de rentabilidad, mediante un enfoque sistemático en la formación de estrategias.
- Herramienta corporativa de carácter obligatorio, para el control anual de objetivos específicos personales de los colaboradores de la unidad de negocio, por definirse con el jefe inmediato. Estos objetivos pudieran llevarse a cabo en temas de planeamiento estratégico y control de éste.

Debilidades

- No existe en la empresa Siemens, a nivel de Costa Rica, compuesta por unidades de negocio, un planeamiento estratégico claro y concreto por seguir.
- En la unidad de negocios LP, no existe un planeamiento estratégico, mucho menos existe el conocimiento del concepto de plan estratégico entre los distintos colaboradores de ésta.
- No existe una declaración de misión propia de la unidad de negocios, la única existente sería la de la División Energía, sin embargo, ésta no aplica para nada al negocio de la unidad de negocios LP.
- Tampoco, se cuenta con una declaración de visión propia para la unidad de negocios LP, solamente, se tiene la declaración de visión de la División Energía, misma que no aplica para la unidad LP.
- La visión de la división Energía, para los colaboradores de la unidad LP, lejos de ser inspiradora, se ve como algo imposible de realizar.
- Los valores y objetivos estratégicos tampoco son claros para los colaboradores de la unidad de negocios, muchos no los conocen.
- No existe intención de aprendizaje por parte de los colaboradores de la unidad de negocios respecto de los valores corporativos.
- Falta de vocación de servicio al cliente por parte de algunos sectores de la empresa que interactúan con la unidad de negocios LP, los cuales no tienen contacto directo con los clientes.

- No pareciera existir un interés desde los altos mandos por la creación de un planeamiento estratégico por unidad de negocio.
- El principal objetivo se centra, básicamente, por alcanzar volúmenes de venta esperados, dejando de lado aspectos estratégicos que debieran ser tomados en cuenta.

Amenazas

- El no contar con un plan estratégico definido pudiera provocar actuar sin un rumbo claro, sin sentido del futuro y sin tener claros los objetivos ni cómo llegar a ellos.
- No tener claro hacia dónde va la unidad de negocios, ni cuál es o será su posicionamiento.
- No disponer de un proyecto compartido donde se involucren las personas de la organización con un objetivo común.
- La falta de un planeamiento pudiera provocar un exceso de reactividad en las acciones y una gran dependencia del entorno.

En el siguiente capítulo se hará la propuesta de plan estratégico para la unidad de negocios LP, de la empresa Siemens Costa Rica. Para ello se hará la proposición de una misión, visión, objetivos estratégicos, plan de acción y parámetros de medición. También, se planteará la mejor forma de comunicarlo a los distintos niveles de colaboradores involucrados.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS LP.

En el siguiente capítulo, se procederá a realizar la propuesta de plan estratégico para la unidad de negocios, con base en la información adquirida y analizada en los capítulos anteriores. Esta propuesta podrá ser evaluada por el personal de la Unidad de Negocios de Siemens, con el fin de efectuar recomendaciones sobre ésta.

4.1Justificación de la propuesta

La planeación estratégica debe estar presente en todas las compañías, sin embargo, la formulación adecuada de estrategias no resulta ser un tema sencillo para los administradores, se considera en el mundo empresarial este tema como uno de los más discutidos y debatidos.

En la Unidad de Negocios LP de la empresa Siemens, no existe una adecuada planeación estratégica, según información analizada, sin significar esto que no se tenga un negocio rentable y exitoso, de acuerdo con los objetivos de la compañía a nivel macro.

Durante la propuesta se analizará lo existente actualmente y se definirá si se establece nuevamente o se mantiene, de acuerdo con la estrategia electa.

Será, entonces, esta propuesta, el primer paso hacia la fijación definitiva de una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la Unidad necesita adoptar, una misión que describa el propósito de la Unidad, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión, todo realizado en conjunto con el aporte de colaboradores de la Unidad con poder de decisión. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de ésta, diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevarla por el curso estratégico que trazó la administración, aplicar y ejecutar lo estrategia elegida de forma eficiente y eficaz, así como vigilar los avances, evaluar el desempeño

y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

4.2 Objetivo de la propuesta

El objetivo consiste en realizar una propuesta de planeamiento estratégico para la unidad de negocios LP de la empresa Siemens, el cual permita planear y ejecutar las estrategias de mayor conveniencia y poder conservar las ventajas competitivas con las que se cuenta actualmente.

4.3 Propósito general

El propósito general de la propuesta es aprovechar las ventajas que otorga el planeamiento estratégico, obligando a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro. Identificando cambios y desarrollos que se pueden esperar, aumentando la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, mejorando la coordinación de actividades, la comunicación, el aprovechamiento de los recursos disponibles de acuerdo con las oportunidades, este plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades. Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad, con lo cual se estaría creando valor para la compañía.

4.4 Desarrollo de la propuesta de plan estratégico

El desarrollo de la propuesta constará de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1- Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2- Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3- Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que más le convenga.
4- Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5- Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

El desarrollo de una visión y misión estratégica, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; estos, en conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia una visión estratégica. El horizonte de tiempo de dicha propuesta será de 3 años como mínimo, pudiendo extenderse a 5 años. Como se mencionó anteriormente, la mayoría de objetivos estratégicos son a corto plazo, por lo cual, la mayoría de estos pudieran ser evaluados en el periodo definido.

4.4.1 Establecimiento o confirmación de la visión, la misión y los valores.

En el capítulo 2 se definió la visión, misión y valores que aplicarían para la unidad de negocio LP.
La visión que se tiene, actualmente, es la diseñada por el actual gerente de sector pensando en otras unidades de negocio, de la División Energía, claramente ésta no aplica para la realidad de la Unidad de Negocios LP, la cual está lejos de convertirse en una realidad con los recursos disponibles, tomando en cuenta el tamaño e inversión de la competencia.

Visión: Llegar a ser el #1 permanentemente.

Por esta razón, se debe hacer una propuesta de visión para alinear todas las estrategias a esta visión.

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos de la empresa mediante una panorámica del "lugar a donde vamos" y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio.

Como se analizó, el producto que comercializa la unidad de negocios LP, de Siemens, tiene una participación de mercado muy baja, en relación con la competencia. Por lo cual, no se debe intentar equipararla de ninguna forma, no hay suficientes recursos por el momento destinados a esta Unidad de Negocio, sin embargo, la corporación sí espera que ésta cree negocio rentable, como es lógico. Ante esta perspectiva, la idea a futuro es ir creando nuevos clientes, de manera que las ventas año con año crezcan, de forma rentable y ordenada. Se cuenta con mucho potencial de crecimiento a nivel de mercado, así como competencia agresiva.

La propuesta de visión para la unidad de negocios LP sería la siguiente:

“Convertirnos en una opción anhelada por la mayoría de clientes de Costa Rica con necesidades en la distribución de energía en baja tensión, manteniendo la calidad y el respaldo que caracterizan la marca Siemens, mediante un excelente servicio a nuestros clientes y socios estratégicos, ideas innovadoras y actitudes proactivas del equipo de trabajo, el cual mediante el trabajo conjunto y armonioso le permita a todos sus miembros alcanzar el crecimiento personal y profesional deseado”.

Esta visión aplicaría exclusivamente a la unidad de interés, es bastante específica. Se presenta el rumbo que se quiere seguir, que tendría que ver con aumentar la participación de mercado, manteniendo los estándares de calidad que siempre han caracterizado a la marca Siemens, el lograr esta visión podría tardar años, por la forma de llevar el negocio de la organización actual, sin embargo, actualmente se cuenta con una forma de trabajar que en los últimos años ha dado los resultados requeridos, por lo cual se pretende formalizar la visión acorde con la situación actual y lo que se espera en el futuro. Esta propuesta, también, es bastante viable de realizar, se busca hacer que la declaración de la visión quede impresa en la mente de los miembros de la Unidad, para luego traducirla en objetivos y estrategias concretas. Una visión convincente y cautivadora tiene un enorme valor en la motivación de los colaboradores, cuanto más apoyo genere una visión y emociones positivas, su impacto será mayor en despertar un esfuerzo organizacional comprometido y en conseguir que el personal opere en una dirección común.

De igual forma como la visión, existe una misión para la división de energía, misma que aplicaría a la unidad de negocios. Se propondrá una misión más apropiada para la unidad.

Misión: Dar soluciones con la mejor tecnología a nuestros clientes en distribución de la energía, agregando valor para nuestra empresa y por supuesto con el mejor recurso humano.

Se espera de la declaración de la misión describir el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”.

La misión debería abarcar tanto el propósito de la compañía, como la base sobre la cual compite y la ventaja competitiva. Debe identificar los productos o servicios de la compañía, especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer, identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender, precisar su enfoque para agradar a los clientes, otorgar a la unidad su identidad propia.

La propuesta de misión para la unidad de negocios LP sería la siguiente:

“Somos un grupo de profesionales altamente preparados para dar soluciones a nuestros clientes en la distribución de la energía en baja tensión, creando valor para nuestros clientes con la mejor atención, excelentes productos y sistemas a precios altamente competitivos, a través de los más apropiados canales de distribución, en la búsqueda del crecimiento personal y profesional representando la marca Siemens, logrando aumentar nuestra participación de mercado al menos un 10% cada año”.

Los valores serían los mismos de la corporación:

- Responsabilidad: Comprometidos con acciones éticas y responsables.
- Excelencia: Alcanzando alto desempeño y resultados excelentes.
- Innovación: Siendo innovadores para crear valor sostenible.

Estos valores son los que representan la identidad de Siemens, a nivel corporativo y en cada unidad de negocio que lo conforman, por lo cual se debe dar mayor atención a la comunicación de estos, y el explicar qué significa cada uno de estos.

Se confirman, entonces, estos como parte de esta propuesta de plan estratégico, estos valores serán los ideales que deberán guiar el accionar de

cada colaborador de la unidad de negocio, en su intento por llevar a cabo la misión y la visión antes mencionadas.

4.4.2 Establecimiento o confirmación de objetivos estratégicos.

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y la misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1. Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización. 2. Sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía. 3. Motivan e inspiran a los empleados por esforzarse más. Lo ideal es que los objetivos sean desafiantes, pero factibles, que procuren que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

Existen objetivos financieros, que comunican las metas de la administración en el aspecto financiero y objetivos estratégicos, los cuales se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía.

En el capítulo 3, se mencionó que, actualmente la unidad de negocios, no tiene planteado ningún tipo de objetivos, básicamente, todo se reduce a lograr el volumen de ventas establecido al inicio del año fiscal por la Gerencia General. Este objetivo va dirigido al área de ventas, quienes son los encargados de conseguir el volumen de ventas con los actuales clientes con los que se cuenta.

La propuesta de objetivos estratégicos para la Unidad de Negocios es la siguiente:

- Lograr cumplir la meta económica de ventas planteada al inicio de año, y aumentar ésta un 10% cada año, como mínimo.

- Alcanzar reducir los gastos administrativos al menos un punto porcentual por año para aumentar la rentabilidad del negocio.
- Mantener un margen bruto de al menos 22% en el resultado anual.
- Aumentar nuestra participación en los diferentes distribuidores del territorio nacional, a razón de al menos 1 almacén o ferretería por mes.
- Superar a nuestros principales competidores en precio y tiempo de entrega, con productos de igual o mayor calidad, y de acuerdo con la necesidad específica de nuestro cliente.
- Aumentar el tamaño del departamento de Ventas a razón de 1 colaborador por año, significando esto una mejora en la atención al cliente.
- Mejorar la efectividad a la hora de cotización de proyectos, de acuerdo con las condiciones propias de cada negociación.
- Incrementar la cartera de clientes, tomando en cuenta la capacidad de respuesta del Departamento, con el fin de brindar un excelente servicio al cliente.
- Cambiar la perspectiva del mercado respecto de la disponibilidad y precios de los productos Siemens para distribución de energía en baja tensión.
- Lograr la colocación de al menos un proyecto superior a los 100 mil dólares cada seis meses.
- Mejorar la aceptación del producto Siemens por parte de las principales empresas dedicadas al diseño eléctrico en Costa Rica.
- Mejorar las relaciones con los principales clientes, desde niveles gerenciales.
- Mejorar los tiempos de respuesta a nivel de facturación y entrega de productos a 2 días hábiles máximo para material con disponibilidad inmediata.
- Cumplir los plazos de entrega ofrecidos a los clientes para productos de importación, y si es posible mejorarlos.

- Evitar molestias de los clientes provocadas por problemas internos de la compañía.
- Aumentar las líneas de productos con distribución a nivel nacional a razón de 1 cada 3 años.

La importancia de establecer y alcanzar objetivos financieros es intuitiva. Sin una adecuada rentabilidad y fortaleza financiera se ponen en riesgo la salud de largo plazo y, en última instancia, la supervivencia de una empresa. Las utilidades por debajo de lo normal y un balance débil alarman a accionistas y acreedores.

Estos objetivos son una herramienta para que los administradores logren que la organización se esfuerce en realizar su pleno potencial y entregue los mejores resultados posibles. Retar al personal de la compañía a que lo dé todo y entregue ganancias “por estirarse” en el desempeño obliga a una empresa a ser más inventiva, a demostrar mayor urgencia en mejorar su desempeño financiero y su posición de negocios, y a ser más decisiva y concentrada en sus acciones. En los objetivos planteados anteriormente, se deben elegir cuáles de estos son objetivos de corto y de largo plazo. Los objetivos de corto plazo (trimestrales o anuales) dirigen la atención a las mejores de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo. Las metas de mayor plazo (tres a cinco años) obligan a los administradores por considerar qué hacer ahora para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor después. Algunos objetivos por su naturaleza tendrán que ser a largo plazo, debe la administración y colaboradores claves, decidir en cuáles dar mayor atención, así como también, plantear objetivos adicionales que consideren importantes.

4.4.3 Establecimiento o confirmación de estrategias y planes estratégicos.

De acuerdo con Thompson y Gamble en su libro “Administración Estratégica” la tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “cómos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También, significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer cosas nuevas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor.

Para el caso de la unidad de negocios LP, se irá proponiendo las estrategias, de acuerdo a los “cómos” planteados anteriormente:

¿Cómo hacer crecer el negocio?

Es probablemente la estrategia de mayor importancia para la unidad LP, por su naturaleza de negocio, la cual consiste básicamente en venta de productos. Por esto, el principal interés de la organización sería aumentar la participación de mercado, esto significaría un aumento en las ventas. El negocio, actualmente, cumple la meta macro planteada, que consiste en un nivel de ventas anual, sin embargo, se busca el aumentar este monto año con año. De acuerdo con información analizada en el capítulo anterior, en los últimos dos años se ha alcanzado la meta, y en el año actual todo indica que se logrará. El éxito se ha debido a la venta a través de distribuidores, y la creación de alianzas comerciales. A continuación, se fijará una serie de tácticas específicas con el objetivo de llevar a cabo esta estrategia.

Estrategia 1.

Aumentar la participación de mercado de la marca Siemens, en los productos correspondientes a la unidad de negocios LP, con los adecuados distribuidores o clientes finales, sin poner en riesgo la estabilidad financiera de la operación.

Para cumplir esta estrategia, se plantean las siguientes tácticas:

Táctica 1.

Dar especial importancia a los almacenes distribuidores, en cuanto a atención y velocidad de respuesta, así como visitar semanalmente estos en la búsqueda de crear una mejor relación. Según la naturaleza del distribuidor, se examinará dar un mejor nivel de precio en líneas especificas de producto, en la búsqueda de una mayor competitividad. La venta del día a día que ellos realizan, a diferentes tipos de clientes finales, puede generar un volumen de negocio constante y base, para lograr los objetivos estratégicos y financieros fijados al inicio de año, por los altos mandos de la Unidad de Negocios LP, a nivel de Centroamérica.

Táctica 2.

De igual forma que la venta a distribuidores, la venta de proyectos específicos dará volumen al negocio y generarán mayores oportunidades para los distribuidores antes mencionados, por la venta de repuestos o faltantes que no se hayan tomado en cuenta a la hora de la ejecución de éste. Los proyectos pueden ser vendidos, directamente por la Unidad de Negocios al cliente final, o puede ser a través de un distribuidor, esto dependerá de la negociación y condiciones que el cliente imponga o esté dispuesto a aceptar. Tal como se indicó en el capítulo 3, la venta de proyectos ha sido un tema que se ha dificultado para la unidad de negocios LP, por el gran posicionamiento y servicio de los principales competidores, Eaton y Schneider. Es por esto que Siemens, debe buscar la forma de mejorar su efectividad en la cotización/venta de

proyectos, ya que se invierten muchos recursos en la elaboración de ofertas, y al final pocas concluyen en ventas.

En cuanto al objetivo estratégico relacionado con la venta de al menos 1 proyecto superior a 100 mil dólares, cada seis meses, se propone lo siguiente:

Táctica 3.

Al existir oportunidades con estos montos, se les dará especial atención y cuidado. Para esto el ingeniero encargado de la cotización, investigará todo lo posible relacionado con la necesidad del cliente. Tipo de solicitud, si es un presupuesto o para compra, investigar quién tiene la decisión de compra final, fecha aproximada de compra, intentar involucrarse al máximo en la solicitud de cotización, así como buscar el apoyo gerencial en aras de ganar el respectivo proyecto.

Táctica 4.

Realizar un análisis por cliente, donde se tenga en cuenta número de solicitudes de cotización contra las ventas realizadas a dicho cliente a nivel de proyectos. En los que se observe una muy baja efectividad en la venta, plantear visitas con las personas adecuadas para conocer los motivos de dicho comportamiento. La unidad de negocios, deberá analizar si se continúa atendiendo a dicho cliente, o mejor se invierten estos recursos en otro cliente potencial.

Por otra parte, uno de los principales clientes de la unidad de negocios LP, es una constructora que se dedica a desarrollos inmobiliarios. En el mercado de Costa Rica, existen al menos 10 constructoras de similar actividad, así como muchas otras más pequeñas. La venta a esta constructora ha sido a través de un distribuidor especializado.

Táctica 5.

Aprovechar la especialización de ciertos distribuidores en líneas de producto, para apoyarles en la promoción y venta de estos productos, a los diferentes clientes finales. Ofrecer respaldo y soporte técnico, a los clientes finales, con una atención personalizada en conjunto con el distribuidor.

El negocio de venta a través de distribuidores se origina, en muchos casos, porque los clientes finales ya cuentan con equipos de la marca Siemens, esto es lo que se conoce como base instalada. Si una industria ya tiene un tablero de distribución marca Siemens, y un interruptor termo magnético se daña, no les quedará otra opción que comprar el interruptor de reposición marca Siemens. Es por esto, que la venta de tableros a nivel de proyectos es fundamental para el negocio futuro. Por esto debe la Unidad de Negocios LP, comprometerse al máximo para lograr ventas de este tipo, incluso sacrificando margen. La Gerencia debe analizar esta propuesta tomando en cuenta, que la venta de reposición le generará un margen mucho mayor.

Táctica 6.

Aumentar la agresividad a la hora de ofertar proyectos que le generen base instalada a la marca, incluso en sacrificio del margen. La venta a través de distribuidores y de equipo de reposición, debe ser la que genere los mayores márgenes, para poder cumplir con la meta anual de utilidad mínima, la cual debe soportar el nivel de gastos de la unidad.

Táctica 7.

Un punto vital a la hora de llevar a cabo las ventas, es la forma como se vende, en cuanto a esto se refiere a margen de venta, utilidad y tiempo que se tarda la empresa en la recuperación del dinero, por tanto, se deberán cumplir todos los lineamientos de la compañía en cuanto a este aspecto.

Táctica 8.

Asignar responsables para cada táctica fijada, de acuerdo con las funciones que realiza cada colaborador de la unidad de negocios.

Departamento de Ventas: se puede dividir de acuerdo con la función:

- Gerencia General
- Front Office
- Back Office
- Cotización de proyectos
- Ejecución de proyectos

	# Táctica	Responsable
Estrategia 1	1	Back Office/Front Office
	2	Back Office/Front Office
	3	Back Office/Front Office
	4	Back Office/Front Office
	5	Front Office
	6	Cotización de proyectos
	7	Ejecución de proyectos
	8	Gerencia General

¿Cómo satisfacer a los clientes?

En cuanto a la satisfacción de los clientes, el principal punto a cuidar por parte de Siemens es el cumplimiento de las fechas de entrega para requerimientos especiales, y la disposición de productos básicos para entrega inmediata. Prácticamente, todos los productos que la Unidad de Negocio comercializa en el país, son importados. En el capítulo 3, se indicó de los proveedores, y los países de los cuales se importa material. La forma de venta es a través de

distribuidores, por lo cual ellos son los que tienen el producto en stock. De ahí la importancia, especialmente, con almacenes que se especializan en ciertos productos, que mantengan niveles de stock razonable, de acuerdo con la demanda de dichos productos, y en la medida de lo posible nunca estén en cero de dicho producto. Los requerimientos especiales se traen desde la fábrica directamente, por lo cual todo el proceso de logística y transporte se vuelve de vital importancia, así como el seguimiento y la comunicación entre ventas, logística y compras. A continuación, el planteamiento de la estrategia y las tácticas para llevarla a cabo.

Estrategia 2.

Garantizar la satisfacción de los clientes, mediante la mejora en los tiempos de respuestas, tanto para cotización de proyectos como para despacho de diferentes productos, cumpliendo fechas de entrega ofrecidas para productos de importación, y manteniendo en plaza productos de rápida rotación para llevar a cabo entregas inmediatas.

Táctica 1.

En cuanto se tenga uno o varios distribuidores especializados, en líneas de productos específicas, se debe visitar semanalmente dicho distribuidor, y verificar que los niveles de stock sean los adecuados. Estos productos deben permanecer siempre en el país, a disposición de los clientes por ser de rápida rotación.

Táctica 2.

En cuanto a requerimientos especiales con tiempos de entrega mayores a 1 semana, se debe dar un control semanal, por parte de ventas en coordinación con logística, donde se verifique el cumplimiento de la fecha de entrega. En caso de existir atrasos en dicha entrega, estar en constante comunicación con el cliente, para evitar molestias.

Por otro lado, una forma de satisfacer a los clientes es con la rapidez de respuestas, al recibir una solicitud de cotización. Generalmente, con los distribuidores se mantiene una lista de precios anual, por lo cual es mucho más fácil el dar los precios, pero las constructoras electromecánicas y civiles, realizan las solicitudes de cotización para los proyectos, según el plano eléctrico. La elaboración de una oferta, de acuerdo con planos, requiere tiempo, cuanto más grande sea el proyecto, más tiempo se necesitará para preparar la oferta. Los recursos de la unidad de negocios son limitados, por lo cual no se logra cotizar a tiempo todas las solicitudes. Es importante destacar que estas solicitudes de cotización son para presupuesto, no necesariamente para compra. Sin embargo, el cotizar desde la etapa de presupuesto, ayuda bastante en etapas posteriores, como la de compra. El cliente lo ve como un servicio. Es por esto, que la Unidad de Negocios, debe mejorar los tiempos de respuesta, para esto se plantean las siguientes tácticas.

Táctica 3.

Tomando en cuenta el análisis por cliente, se debe realizar un filtro y determinar a cuáles constructoras se debe dar prioridad, en lo que respecta de solicitudes de cotización. En la medida que aumente la efectividad en la venta de proyectos a constructoras, y el nivel de ventas así lo demuestre, se deberá plantear la unidad de negocios, el aumento de la fuerza de ventas, para mejorar aún más en la rapidez de respuesta.

Los distribuidores cuando realizan alguna solicitud de cotización, es porque algún cliente les solicita productos especiales, que no se encuentran en la lista de precios. Este tipo de solicitudes debe ser aclarado de manera casi inmediata por parte del equipo de ventas de la Unidad de Negocio LP.

Táctica 4.

Dar atención inmediata, en la medida de lo posible, a solicitudes por parte de los distribuidores, pues son el enlace entre Siemens y el cliente final.

Táctica 5.

Asignar responsables para cada táctica fijada, de acuerdo con las funciones que realiza cada colaborador de la unidad de negocios.

	# Táctica	Responsable
Estrategia 2	1	Front Office
	2	Ejecución de proyectos
	3	Cotización de proyectos
	4	Back Office
	5	Gerencia General

¿Cómo ser mejores que los rivales?

La unidad de negocios LP de Siemens, no puede pretender compararse localmente con la competencia, en lo que respecta de volumen de negocios, marketing, clientes, etc. Debe la unidad enfocarse en su mercado, sus metas, aprovechando las ventajas que conceden el tener productos y respaldo, de un fabricante a nivel mundial tan poderoso (o incluso de mayor tamaño corporativamente) como los principales competidores, en una operación de mucho menor tamaño acá en Costa Rica. Es por esto que en CR Siemens, en esta línea de productos, debe enfocarse en los productos con una gran comercialización a nivel nacional, ya que con pocos puede lograr sus objetivos

de venta, e ir aumentado participación en ciertas líneas, donde se vean grandes posibilidades, por producto/precio. Otro factor que Siemens puede aprovechar, por tener una red de distribución más pequeña que los competidores, es la creación de alianzas estratégicas, con distribuidores específicos.

Estrategia 3.

De acuerdo con el tamaño de la operación de la unidad de negocios LP de Siemens Costa Rica, buscar aprovechar líneas específicas de producto, con gran prospección, y de esta forma que la operación sea sólida y rentable.

Táctica 1.

En líneas específicas de producto, donde la participación de Siemens ya es una realidad a nivel nacional, mantener precio y calidad, con el fin de no ser alcanzado por la competencia, y buscar un posicionamiento similar, en otras líneas de producto con prospecciones similares.

Táctica 2.

Mantener en la medida de lo posible, el tamaño reducido de estructura, lo cual permite agresividad en precios y creación de alianzas estratégicas con distribuidores claves para líneas de productos específicas, de acuerdo con récord de lealtad. El crecimiento se debe ir dando conforme los niveles de venta aumenten.

Táctica 3.

La recuperación del dinero, para ventas al crédito, se debe llevar a cabo en coordinación entre el departamento de Cuentas por Cobrar, y el equipo de Ventas. Esto debido a que el vendedor siempre será el primer y principal

contacto del distribuidor con la unidad de negocios LP. El tema de cobros es de gran importancia, ya que la mayoría de distribuidores dependerá de las condiciones financieras que la empresa pueda darles, a mayor músculo financiero que la empresa pueda dar, más fáciles serán las ventas, por lo cual se debe buscar un equilibrio.

Táctica 4.

Asignar responsables para cada táctica fijada, de acuerdo con las funciones que realiza cada colaborador de la unidad de negocios.

	# Táctica	Responsable
Estrategia 3	1	Front Office/LP CAM
	2	Front Office/LP CAM
	3	Front Office/CxC
	4	Gerencia General

Para las tácticas 1 y 2, se ve que se debe involucrar el soporte de los mandos a nivel de unidad de negocios de Centroamérica, ya que se refiere a temas de calidad de productos, mismos que son enviados desde las fábricas, así como el tamaño de la estructura. Estos dos temas específicos deben ser analizados a nivel CAM y México, con el apoyo y la perspectiva que se tenga del negocio en Costa Rica.

¿Cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado?

El negocio de comercialización de productos, que debe llevar a cabo la unidad de negocios LP, depende en gran medida de la versatilidad de los productos que comercializa, el precio, la calidad y la distribución, por esto es de gran importancia la comunicación entre el equipo de ventas, y de estos con los canales de distribución y los clientes finales, para estar en constante monitoreo ante eventuales productos sustitutos de la competencia, y poder reaccionar a tiempo.

Estrategia 4.

Estar en la búsqueda constante de la actualización, tomando en cuenta posibles productos sustitutos de la competencia, con el fin de mantener la comercialización de productos estrellas e intentar aumentar la cantidad de estos.

Táctica 1.

Realizar un monitoreo bisemanal entre el encargado de producto de la unidad de negocios LP y los vendedores, con mayor venta de líneas de producto específicas. Con el objetivo de obtener un “feedback” del comportamiento de los productos estrella en los diferentes canales de distribución.

El responsable de llevar a cabo esta táctica será el encargado de producto de la unidad de negocios LP, generalmente, es un vendedor Front Office, además de la respectiva fiscalización por parte de la Gerencia General.

¿Cómo administrar cada parte funcional del negocio?

En la Unidad de Negocios LP, de Siemens CR, por ser parte de la empresa como tal, muchos colaboradores que participan en el proceso de la cadena de valor, no son empleados propiamente de la Unidad de Negocios, más bien

realizan una serie de funciones para diferentes unidades, y todas cubren un cierto porcentaje de los costos de mantener a dicho trabajador.
Por esta razón, departamentos como Recursos Humanos, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, TI, Compras, Logística, Bodega, así como todas las funciones de tipo comercial, son realizadas por colaboradores, que no necesariamente pertenecen a LP. Estas partes del negocio tienen una administración general para toda la compañía, por lo que modificar su administración no será una estrategia por seguir en esta propuesta. La empresa cuenta con bastantes procedimientos, que con la debida comunicación y conocimiento, no debieran representar un problema. Es en el área de Ventas, donde se debe prestar mayor atención en lo que a organización se refiere. Actualmente, la manera de organizarse, es con vendedores encargados de visitar clientes finales o distribuidores y vendedores que permanecen en la empresa, para desde ahí dar el debido soporte técnico, así como responder las solicitudes de cotización. Esta forma de organización a nivel de ventas es bastante común, por lo cual tampoco se hará una propuesta de cambio al respecto.

Otro objetivo estratégico planteado es el cambiar la percepción del mercado respecto de la disponibilidad de productos y los tiempos de entrega, sin que esto signifique una inversión importante de dinero, ya que se cuenta con un presupuesto limitado para actividades de marketing. También, los vendedores ya asignados que visitan los distribuidores pudieran estarse enfocando en otras líneas de producto, no necesariamente las de la unidad LP. Para llevar a cabo este objetivo, se plantea la siguiente estrategia.

Estrategia 5.

Mejorar la imagen de marca de Siemens, en cuanto a los productos que comercializa la unidad de negocios LP, tanto con cliente final, canal y especificador o diseñador.

Táctica 1.

Llevar a cabo 1 capacitación al menos cada 3 semanas, en los diferentes distribuidores para informar al equipo de ventas, respecto de la verdadera situación de la empresa, así como los servicios y productos en los cuales la unidad de negocios les puede colaborar. Las capacitaciones, también, deben llevarse a colegios profesionales, asociaciones, colegios técnicos y clientes finales. En conjunto con la capacitación, se suele dar un refrigerio. Dichas capacitaciones realizadas de buena forma, pueden ayudar a cambiar la imagen de la marca de gran forma.

Táctica 2.

Es necesario aumentar la relación de la marca Siemens con las diferentes empresas encargadas de diseño eléctrico, por lo cual se deberán coordinar visitas y capacitaciones con los respectivos ingenieros de diseño, a razón mínima de 1 por mes.

Los responsables de llevar a cabo estas 2 tácticas, son los vendedores Front Office, quienes se suelen relacionar de mayor y mejor forma con los diferentes distribuidores, además son quienes conocen el producto a la perfección técnicamente y tienen facilidad para comunicarse con posibles clientes o interesados en el producto.

Con las estrategias anteriores, se estarán atacando los objetivos estratégicos, mismos que se complementan con la misión y la visión planteadas. Una buena elaboración de estrategia es inseparable de una buena actitud emprendedora. Por lo cual, es de gran importancia la actitud de los colaboradores de la unidad, para poder llevar a cabo las estrategias de la manera más adecuada,

adaptándose a los obstáculos inesperados que puedan surgir en el camino, de forma rápida e innovadora.

Es responsabilidad del Gerente General, el dirigir el proceso de formulación y ejecución de estrategias. Para esta elección, el Gerente contará con el apoyo de elementos claves en la organización, quienes están más involucrados con las actividades específicas de la unidad de negocios LP. La formulación de la estrategia, no es función exclusiva de la alta administración, se deben incorporar diferentes criterios, para el caso de la unidad LP, el departamento de Ventas será quien tenga la mayor responsabilidad, por ser éste el eje principal del negocio.

Para esta propuesta, más que hacer una estrategia corporativa, se ha enfocado en proponer una estrategia de negocios, ya que se está encauzando en la unidad de negocios LP, la cual es una sola línea de negocios que compite en un mercado o industria relativamente bien definida. La operación completa de Siemens Costa Rica, abarca varias líneas de negocios. Se ha orientado en dar respuestas a circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño. Se ha buscado congruencia entre las estrategias de la unidad y las estrategias de Siemens a nivel de país, y a nivel corporativo, deberá el encargado de la Unidad corroborar esta similitud.

La fase de ejecución de la estrategia es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Muchos de las estrategias planteadas en esta propuesta ya son acciones que se realizan en la unidad de negocios, sin embargo, no se efectúan de manera estructurada, con los respectivos controles, lo cual se propondrá en la siguiente sección.

El análisis y la elección estratégica tienen poco valor para la organización, salvo que se puedan implantar estrategias. El cambio estratégico no se produce, únicamente, porque se piense que resulta conveniente; se produce si se puede aplicar, y si los miembros de la organización pueden llevarlo a cabo.

La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración. Será difícil que el personal se una a los esfuerzos de la administración si no entienden por qué es razonable y benéfico seguir el curso estratégico diseñado por la administración. Es de particular importancia que los ejecutivos ofrezcan una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección drásticamente nuevas para la compañía.

Una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende, por esto a la hora de comunicar ésta, se debe tomar en cuenta dicha importancia.

Por lo general, una visión estratégica se expresa bien en uno o dos párrafos, y los administradores deben ser capaces de explicarla al personal y a terceros en cinco o diez minutos. Se debe presentar de forma que interese a la gente.

Se podría pensar en la contratación de un profesional especializado en actividades de grupo, tipo “team building”, para llevar a cabo la presentación de ésta a todos los colaboradores de la Unidad de Negocio. La misión debe ser comunicada en conjunto a la visión, con la misma seriedad. De igual forma los objetivos estratégicos, y la respetiva forma de llevarlos a cabo.

Se deberá comunicar a los nuevos colaboradores esta visión y misión en los primeros días, con el fin de ir interiorizando en todo el equipo el mismo concepto, la misma identidad. El encargado de la unidad de negocios debiera ser la persona encargada de llevar a cabo esta acción.

4.5 Parámetros de control

En cuanto al control de la evolución de la actividad de la unidad de negocios LP y sus resultados, se usará la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI), desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Es importante la participación de la Gerencia, la cual se debe dar a la tarea de evaluar el comportamiento de cada indicador y analizar su estado de cumplimiento.

En este caso, el CMI vendrá a colaborar en la comunicación de la propuesta estratégica planteada para la unidad de negocios LP, pues cuenta con indicadores de control, financieros y no financieros. Mediante información periódica es más fácil para la Gerencia dar seguimiento en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Se irán analizando las perspectivas más comunes, y según se amolden al tipo de negocio que lleva a cabo la unidad de negocios LP. Se hará referencia a la estrategia empleada para contemplar la mejora en las diferentes perspectivas, así como a la táctica específica por estrategia.

Perspectiva Financiera

# Estrategia/Táctica	MEDIDAS		METAS 2016			
	INDICADOR	*DETALLE*	*ACTUAL*	*META MENSUAL*	*META ANUAL*	*META A 3 AÑOS*
1/1, 1/2, 1/3, 1/6, 1/7, 3/1	Rentabilidad	Que la rentabilidad promedio sea mayor al 22% anual	18%	1,83%	22%	25%
1/1, 1/2, 1/3, 1/6, 1/7, 3/1	Crecimiento en ventas	Que las ventas crezcan en un 10% anual	5%	0.83%	10%	12%

1/1, 1/2, 1/3, 1/6, 1/7, 3/1	Margen de utilidad neta	Que el margen de utilidad neta supere el 10% anual	5%	0,83%	10%	12%
E3T2	Gastos	Lograr mantener un nivel de gastos del 10% anual	20%	0,83%	10%	8%
E3T3	Periodo de Recuperación	Lograr mantener en 45 días el crédito promedio	60		45	45
E5T1, E5T2	Inversión en Promoción	Incrementar la inversión al menos un 10% anualmente	5%	0,83%	10%	10%

En el caso de la Unidad de Negocios, la rotación de inventarios no es problema, puesto que no cuenta con stock localmente. Este lo manejan los distribuidores.

Perspectiva del Cliente

# Estratégia/Táctica	MEDIDAS		METAS 2016			
	INDICADOR	*DETALLE*	*ACTUAL*	*META MENSUAL*	*META ANUAL*	*META A 3 AÑOS*
E2T1, E1T5	Distribuidores especializados	Aumentar a razón de 2 Dx especializado por año	1		2	6
E2T2	Tiempos de entrega	Mejorar a un 95% el cumplimiento de los tiempos de entrega prometidos.	65%		95%	95%

E2T3, E1T4	Efectividad cotizaciones	Mejorar la efectividad a la hora de hacer cotizaciones	5%		10%	15%
E2T4	Rapidez de respuesta	Mejorar la rapidez de respuesta a 2 días máximo, cotizaciones p/principales distribuidores	5		2	1
E1T1	Visitas a Distribuidores	Visitar los distribuidores 1 vez cada 7 días.	21		7	7
E1T2	Visitas a Electromecá-nicas e Industria	Visitar constructoras e industrias 1 vez cada 15 días.	31		15	15

Perspectiva de procesos internos

# Estratégia/Táctica	MEDIDAS		METAS 2016			
	INDICADOR	*DETALLE*	*ACTUAL*	*META MENSUAL*	*META ANUAL*	*META A 3 AÑOS*
Generales	Ejecución de procedimientos	Cumplir a un 100% los procedimientos planteados por la compañía.	80%	100%	100%	100%
E4T1	Introducción de nuevos productos	Introducir al menos 2 líneas nuevas de productos por año	1 cada 2 años		2	6

E2T3	Tiempos de cotización	Mejorar los procesos internos para reducir tiempos de cotización para proyectos a 1 semana máximo	3 semanas		1 semana	

Perspectiva de aprendizaje/crecimiento

# Estratégia/Táctica	MEDIDAS		METAS 2016			
	INDICADOR	*DETALLE*	*ACTUAL*	*META MENSUAL*	*META ANUAL*	*META A 3 AÑOS*
E1	Cumplimiento de metas	Alcanzar el 100% de las metas anuales	100%		100%	100%
Generales	Documenta-ción de proyectos claves	Llevar a cabo un 100% de documentación para proyectos con dificultades técnicas	-	100%	100%	100%
E3T2	Capacitación del personal	Buscar la capacitación de todo el personal de ventas de la unidad LP	0.5 Capacitaciones por colaborador		1 capacitación por colaborador	
Generales	Permiso de conducción	Al cabo de 1 año, el 100% del personal debe contar con licencia de conducir.	50%		100%	100%

4.6 Control de la propuesta

La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia (supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos) es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien, los métodos de ejecución de la estrategia. Si la estrategia supera las tres pruebas de una estrategia ganadora: buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño, los ejecutivos de la unidad bien pueden decidir seguir el mismo curso. Solo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia.

Se debe prestar especial atención si ocurren cambios perturbadores en el ambiente de trabajo, así como si se detecta un deterioro en la posición de mercado, y determinar si estos cambios se deben a la estrategia utilizada o a la mala ejecución de ésta, con el fin de emprender acciones correctivas oportunas. Se debe estar en constante revisión de los objetivos y estrategias de la unidad, ya que las condiciones externas o internas pueden provocar el tener que ajustarse rápidamente. Así como analizar cuáles planteamientos estratégicos no se han logrado llevar a cabo de la manera que se pretendía.

Los siguientes son plazos recomendados para la evaluación y control de la propuesta estratégica:

# Estrategia	# Táctica	Responsable	Plazo de Evaluación
1	1	Back Office/Front Office	Semanal
	2	Back Office/Front Office	Semanal
	3	Back Office/Front Office	Semanal
	4	Back Office/Front Office	Inmediato
	5	Front Office	Semanal
	6	Cotización de proyectos	Inmediato
	7	Ejecución de proyectos	Inmediato

	8	Gerencia General	Inmediato
2	1	Front Office	Semanal
	2	Ejecución de proyectos	Bisemanal
	3	Cotización de proyectos	Inmediato
	4	Back Office	Inmediato
	5	Gerencia General	Inmediato
3	1	Front Office/LP CAM	Bisemanal
	2	Front Office/LP CAM	Semestral
	3	Front Office/CxC	Mensual
	4	Gerencia General	Inmediato
4	1	Front Office	Bisemanal
5	1	Front Office	Bisemanal
	2	Front Office	Mensual

Los respectivos encargados deben elegir, en conjunto con el encargado de la Unidad de Negocios, las estrategias prioritarias a llevar a cabo, pues no se deben descuidar las labores diarias.

4.7 Justificación económica

El llevar a cabo una actividad de similar a un “team building”, con un profesional especializado en el tema es una forma altamente recomendada para el primer acercamiento por conocer la visión, la misión, los valores, objetivos y estrategias de la Unidad de Negocio. Posteriormente, pueden los mismos colaboradores de la unidad de negocio, llevar a cabo lo que sería el trabajo de promulgación y refrescamiento de dicha visión, misión y valores. Para llevar a cabo esta actividad, se deben realizar las respectivas cotizaciones, en las cuales será necesario el profesional, así como el lugar apropiado. El costo

aproximado se calcula en 1000 dólares, por estos dos rubros. Así como el día laboral cuando se debe realizar, dado que todos los colaboradores de la unidad de negocios deben asistir.

Posteriormente, no se elevarán los costos para la promulgación de dichos aspectos, puesto que quedarán debidamente documentados, y la idea es que pronto todos los colaboradores los conozcan y los interioricen de la mejor manera.

Estos aspectos, también, deberán quedar por escrito, en rótulos o afiches de fácil acceso para los colaboradores de la unidad LP. El costo de estos rótulos se calcula en 150 dólares máximo.

En lo que respecta de la ejecución de las estrategias, éstas deben llevarse a cabo con el mismo personal actual, por lo cual no será necesaria la contratación de nuevos colaboradores. Sin embargo, las actividades de capacitación y mercadeo, así como las visitas a distribuidores, clientes finales y diseñadores sí requieren de una inversión, misma que no sería total puesto que, actualmente, ya se invierten recursos en estos rubros, solamente sería de ajustar bien las actividades por realizar durante las visitas y llevar un mayor control para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Específicamente, se tendría lo siguiente:

# Estrategia	# Táctica	Responsable	Costo Aprox	Costo Anual USD
1	1	Back Office/Front Office	Visita a distribuidores. Viáticos generales. 100 dólares por semana	5200
	2	Back Office/Front Office	Visita a clientes finales. Viáticos generales. 100 dólares por semana	5200
	3	Back Office/Front Office	Sin costo adicional	
	4	Back Office/Front Office	Sin costo adicional	

	5	Front Office	Visita a clientes finales. Viáticos generales. 100 dólares por semana	5200
	6	Cotización de proyectos	Sin costo adicional	-
	7	Ejecución de proyectos	Sin costo adicional	-
	8	Gerencia General	Sin costo adicional	-
2	1	Front Office	Visita a distribuidores. Viáticos generales. 100 dólares por semana	5200
	2	Ejecución de proyectos	Sin costo adicional	-
	3	Cotización de proyectos	Sin costo adicional	-
	4	Back Office	Sin costo adicional	-
	5	Gerencia General	Sin costo adicional	-
3	1	Front Office/LP CAM	Sin costo adicional	
	2	Front Office/LP CAM	Sin costo adicional	
	3	Front Office/CxC	Sin costo adicional	
	4	Gerencia General	Sin costo adicional	
4	1	Front Office	Sin costo adicional	
5	1	Front Office	Costo del Refrigerio/Aprox 150 dólares por capacitación	2600
	2	Front Office	Costo del Refrigerio/Aprox 200 dólares por capacitación	2600
		Gerencia General	Team Building - Misión, Visión, Objetivos Estratégicos	1000
		Encargado Unidad LP	Rotulación	150
			Total Aprox	**27150**

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones

- El plan estratégico es una herramienta conformada por la misión, la visión estratégica, los objetivos y la estrategia de una empresa, ideado para confrontar las condiciones de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica.

- Cualquier plan estratégico basado en metas de esfuerzo ambiciosas, requieren un compromiso inalterable por parte de los colaboradores que lo llevarán a cabo, de ahí, la gran importancia que lo compartan y lo aprueben, esto creará una mayor identificación con los objetivos de la unidad de negocios.

- El análisis de la unidad de negocios LP, se debe separar del análisis de la empresa Siemens en Costa Rica, por el nivel de especialización que requiere dicha unidad de negocio, además de la independencia a nivel de resultados requerida por la corporación.

- Será obligación de la administración de la Unidad de Negocios, el respectivo análisis y aprobación de la propuesta de plan estratégico planteada, así como el proceso de ejecución y control de ésta.

- Al realizar el análisis de la organización estratégica de la unidad de negocios LP, se determinó que éste es prácticamente inexistente. Dicha Unidad posee una serie de fortalezas, por las cuales ha logrado cumplir el objetivo macro del nivel de ventas requerido en los últimos años 3

años, sin embargo, se considera que existe un gran potencial de crecimiento, el cual con la adecuada organización pudiera estar más cerca de lo pensado. El planeamiento estratégico viene a evacuar posibles dudas en los colaboradores de dicha unidad, unificándolos y promoviendo el trabajo en equipo, para la consecución de las metas, en pro del beneficio de todos los involucrados.

- La propuesta de plan estratégico para la Unidad de Negocios LP de Siemens Costa Rica, se encuentra formulada con base en las necesidades de la corporación, a nivel regional. El establecimiento de metas y objetivos estratégicos medibles, permite efectuar un control estricto para asegurarse el uso de la estrategia e implementación correctas. También, brinda una base sobre la cual apoyarse, permitiendo la modificación de ésta de acuerdo con los resultados exhibidos, esta flexibilidad es importante para la unidad estratégica, ya que ésta a pesar de pertenecer a la compañía Siemens, cuenta con independencia de funcionamiento.

- De igual importancia resulta la ejecución del planeamiento estratégico al planteamiento de estrategia en sí. Por tanto, resulta vital la adecuada ejecución, con los controles apropiados.

- Todo plan estratégico debe contar con un horizonte de planificación. En el caso de la propuesta para la unidad de negocios LP, se inicia con un horizonte temporal de 3 años, pudiéndose extender a 5 años. Las revisiones y el cumplimiento exitoso de objetivos, validarán dicha estrategia año con año, basándose en los resultados económicos que dé la unidad a nivel de ventas.

- El plan estratégico debe tener previsto la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva, la estrategia debe ser adaptable al medio externo y a los cambios críticos que ocurren en él, las metas y objetivos planteados deben ser consistentes entre sí y la estrategia establecida no debe sobrepasar los recursos disponibles.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la Dirección de la Unidad de Negocios LP de Siemens Costa Rica el análisis y la implementación de esta propuesta de plan estratégico, con el fin de sentar las bases estratégicas que permitan a la unidad de negocios, un crecimiento constante y confiable en el mercado nacional.

- En necesario un riguroso control de los objetivos y estrategias a llevar a cabo, de acuerdo con el método de acción planteado, ya que como se indicó anteriormente, tan importante es la redacción de la propuesta, como la implementación de ésta y el adecuado control.

- Muchas de las acciones recomendadas son parte del quehacer diario de los colaboradores, lo cual no supondría actividades extras o cargas de trabajo exageradas, lo que pretende esta propuesta es el ordenamiento de dichas estrategias mediante una estructuración de éstas.

- Gran parte de la inversión requerida para llevar a cabo las estrategias, es parte del gasto actual de la Unidad de Negocios, por lo que los costos planteados en esta propuesta, pudieran reducirse.

- Debe buscar la Gerencia de la Unidad de Negocios, el apoyo de colaboradores claves, tanto para la revisión y análisis de esta propuesta, como para la implementación y control de ésta, ya que, en muchas ocasiones, la Gerencia no está al tanto de situaciones específicas de todos los negocios, lo mismo resulta imposible.

- No debe verse esta propuesta como un gasto, sino como una inversión, con el objetivo de mejorar en los aspectos claves para la unidad de negocios, con la pretensión de aumentar ventajas competitivas y niveles de desempeño.

- La comunicación de la misión, visión y los valores, debe realizarse por un colaborador de gran influencia y admiración, por parte del resto del equipo de trabajo, alguien que cuenta con la credibilidad necesaria para lograr una motivación grupal que lleve al equipo a elevar su desempeño en gran medida.

- Se aconseja involucrar a todos los miembros de la Unidad de Negocios por contribuir en la implantación de las estrategias, basados en la experiencia y aprendizajes de dichos colaboradores. Esto con el fin que cada miembro de la unidad comprenda la importancia de sus acciones individuales en el objetivo global de la operación.

- Se recomienda la implementación de un comité designado a dar seguimiento al cumplimiento de las estrategias planteadas, para lograr los objetivos estratégicos, a manera de control.

Bibliografía

Libros de texto.

Coulter, Robbins (2010). Administración. Décima Edición. México: Pearson.

Kotler, Armstrong (2013).*Fundamentos de Marketing.* Decimoprimera edición. México: Pearson Educación.

Ortega, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica.* México: Mc Graw - Hill Interamericana Editores.

Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland (2012). Administración Estratégica. Decimoctava edición. México: Mc Graw Hill.

Libros digitales.

Altair Soluciones Reales: La Elaboración del Plan Estratégico. Economía 3. Recuperado el 01 de noviembre de 2014 de: http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN_ESTRATEGICO.pdf

Porter, M (1996): “What is strategy?”, Harvard Business Review. noviembre-diciembre: 61-78. . Recuperado el 01 de Noviembre de 2014 de: http://www.engr.mun.ca/~amyhsiao/strategy.pdf

Porter, M (2009). Ser Competitivo. Recuperado el 01 de Noviembre de 2014 de: http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/24e15ddeafb7636e03257b35006d852c/$FILE/Qu%C3%A9%20es%20la%20Estrategia.pdf

Fuentes de internet:

Siemens Annual Report 2013. Recuperado el 01 de noviembre de 2014 de: http://www.siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/siemens_ar_2013.pdf

Siemens Global Website, Investor. Recuperado el 01 de noviembre de 2014 de: http://www.siemens.com/about/en/

Siemens Global Website, Investor. Recuperado el 01 de noviembre de 2014 de: http://www.siemens.com/investor/en/service_information/faqs.htm

Siemens Global Website, Investor. Recuperado el 01 de noviembre de 2014 de: http://www.siemens.com/about/en/worldwide.htm

Siemens The Company 2014. Recuperado el 01 de noviembre de 2014 de: http://www.siemens.com/press/pool/de/homepage/Siemens-company-presentation.pdf

Treacy, M. y Wiersema, F. (1999): The discipline of market leaders. Recuperado el 01 de Noviembre de 2014 de: http://www.buddykluin.nl/html/downloads/disciplineofmarketleaders.pdf

Otras Fuentes:

Intranet Siemens.