



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE
CONTROL DE GESTIÓN PARA AB MARK SOCIEDAD DE
ASESORÍAS LIMITADA”**

**Tesis para optar al grado de
Magíster en Control de Gestión**

**Alumno: Michel Garrido González
Profesor Guía: Aldo Caprile**

Santiago, Septiembre de 2014



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y APLICACIÓN
DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN PARA AB MARK SOCIEDAD
DE ASESORÍAS LIMITADA”**

**Tesis para optar al grado de
Magíster en Control de Gestión
Alumno : Michel Garrido González
Profesor Guía: Aldo Caprile**

Santiago, Septiembre de 2014

TABLA DE CONTENIDOS

<u>CAPÍTULO</u>	<u>PÁGINA</u>
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Fundamento	1
1.2 Objetivo general.....	2
1.3 Objetivos específicos	2
1.4 Justificación	2
1.5 Alcance.....	3
1.6 Limitaciones.....	3
1.7 Metodología.....	3
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Sistema de control de gestión estratégico propuesto	5
2.1.1 Fundamento teórico del sistema propuesto	5
2.2 Desarrollo de la estrategia	7
2.2.1 Misión, visión y valores	7
2.2.2 Análisis estratégico.....	8
2.2.2.1 Análisis externo.....	9
2.2.2.2 Análisis interno.....	10
2.2.3 Análisis FODA	12
2.2.4 Propuesta de valor.....	14
2.2.5 Modelo de negocio	14
2.3 Planificación de la estrategia	15

2.3.1	Mapa estratégico/ejes estratégicos.....	15
2.3.2	Cuadro de mando integral	18
2.4	Alineamiento de la organización	19
2.4.1	Tablero de gestión.....	19
2.4.2	Tablero de control.....	20
2.4.3	Esquema de incentivos.....	20
CAPITULO 3: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA		22
3.1	Contexto de la empresa en la industria.....	22
3.1.1	Historia de la empresa.....	23
3.1.2	Estructura organizacional	24
3.1.3	Unidad estratégica de negocio.....	27
3.2	Misión, visión y valores propuestos.....	29
3.3	Análisis externo	30
3.3.1	Marco general.....	30
3.3.2	Marco de la industria y los competidores	34
3.4	Análisis Interno	37
3.4.1	Cadena de valor	37
3.4.2	Factores críticos de éxito	41
3.5	Análisis FODA	41
3.6	Propuesta de Valor	46
3.6.1	Atributos que valora el cliente.....	46
3.6.2	Descripción formal de la propuesta de valor	47

3.6.3	Valores y propuesta de valor	47
3.7	Modelo de negocio	49
CAPITULO 4: PLANIFICACION DE LA ESTRATEGIA		52
4.1	Cuadro de mando integral	52
4.1.1	Mapa estratégico / ejes estratégicos.....	52
4.1.1.1	Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	55
4.1.1.2	Perspectiva de los procesos internos.....	55
4.1.1.3	Perspectiva del cliente	56
4.1.1.4	Perspectiva financiera.....	56
4.1.2	Indicadores e iniciativas del cuadro de mando integral	57
CAPITULO 5: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL		62
5.1	Tableros de gestión	62
5.1.1	Tablero de gestión - Área atención al cliente	62
5.1.2	Tablero de gestión - Área gestión documental.....	66
5.1.3	Tablero de gestión - Área marcas y patentes.....	69
5.2	Esquema de incentivos.....	73
5.2.1	Diagnostico situación actual	73
5.2.1.1	Propuesta de esquema de incentivos.....	74
CAPITULO 6: CONCLUSION		79
BIBLIOGRAFIA.....		82
ANEXOS.....		84
ANEXO A:	Cuestionario FODA	84
ANEXO B:	Ficha de indicadores – cuadro de mando integral.....	87

LISTA DE TABLAS

<u>TABLA</u>	<u>PÁGINA</u>
Tabla I: Fundamento teórico de sistema de control de gestión estratégico propuesto.....	5
Tabla II: Comparación del sistema propuesto con otros sistemas de gestión	6
Tabla III: Matriz FODA y respuestas estratégicas	13
Tabla IV: Alineamiento de la organización	21
Tabla V: Marco general de la unidad estratégica de negocio	30
Tabla VI: Fortalezas de la unidad estratégica de negocio	42
Tabla VII: Oportunidades de la unidad estratégica de negocio	42
Tabla VIII: Debilidades de la unidad estratégica de negocio	43
Tabla IX: Amenazas de la unidad estratégica de negocio	43
Tabla X: Tabla de puntuación matriz FODA.....	43
Tabla XI: Matriz FODA.....	44
Tabla XII: Cuadro de mando integral – Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	58
Tabla XIII: Cuadro de mando integral – Perspectiva de los procesos internos	58
Tabla XIV: Cuadro de mando integral – Perspectiva del cliente	59
Tabla XV: Cuadro de mando integral – Perspectiva financiera	60
Tabla XVI: Tablero de control – Área atención al cliente	64
Tabla XVII: Tablero de control – Área gestión documental	68
Tabla XVIII: Tablero de control - Área marcas y patentes	71
Tabla XIX: Incentivos actuales.....	74
Tabla XX: Esquema de incentivos – Área atención al cliente.....	77

LISTA DE FIGURAS

<u>FIGURA</u>	<u>PÁGINA</u>
Figura 1: Sistema de control de gestión estratégico.....	4
Figura 2: Modelo de las cinco fuerzas de porter.....	10
Figura 3: Cadena de valor	11
Figura 4: Plantilla de mapa estratégico	17
Figura 5 : Marcas nuevas, patentes de invención y renovaciones de marcas año 2013	23
Figura 6 : Organigrama de la empresa	24
Figura 7: Modelo de las cinco fuerzas de porter aplicado a la industria	36
Figura 8: Cadena de valor	37
Figura 9: Atributos que valora el cliente	47
Figura 10: Valores y propuesta de valor.....	48
Figura 11: Modelo de negocio.....	49
Figura 12: Mapa estratégico de la empresa	53
Figura 13: Tablero de gestión - Área atención al cliente	63
Figura 14: Tablero de gestión - Área gestión documental	66
Figura 15: Tablero de gestión - Área marcas y patentes.....	70

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo aborda la utilización de herramientas que contribuyan en el diseño de un Modelo de Control de Gestión Estratégico Operacional para la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) correspondiente a la empresa Ab Mark¹.

La finalidad del Modelo de Control de Gestión Estratégico - Operacional propuesto es de obtener una organización más flexible, dinámica y alineada estratégicamente desde su nivel corporativo hasta sus áreas operativas.

La primera parte del trabajo se presentan el objetivo general y los objetivos específicos que dan cumplimiento al objetivo general, se justifica la necesidad de realizar este proyecto para contar con una empresa flexible y alineada en su control y operación, se exponen los principales alcances y limitaciones a la investigación y por último se plantea la metodología utilizada en el desarrollo de este trabajo, que contempla la implementación de un modelo de control de gestión estratégico – operacional, a través de un cuadro de mando integral.

En la segunda parte del trabajo, se encuentra un marco teórico que define los distintos conceptos a utilizar en este trabajo, las etapas del sistema de control de gestión estratégico propuesto y la comparación con otros sistemas de gestión.

Ya en la tercera parte se desarrolla la estrategia, contextualizando a la unidad estratégica de negocio a nivel industrial y organizativo, observando que actualmente la empresa no posee ninguna directriz organizacional.

Se realizan los análisis estratégicos internos y externos específicos, a través de distintas metodologías, permitiendo formular la misión de la empresa “Somos una empresa que otorga soluciones integrales en cuanto a la protección de los activos intangibles de pequeñas y medianas empresas del país”, y proponer su visión y valores.

Luego a través del análisis FODA se determinan las brechas estratégicas que enfrenta la empresa, que sirven como base para poder plantear las relaciones estratégicas.

Para poder determinar lo anterior se efectúan entrevistas a las gerencias de la empresa y se aplican cuestionarios con preguntas a distintos integrantes identificando

¹ Ab Mark Sociedad de Asesorías Limitada

además las líneas estratégicas en que debería concentrarse la unidad estratégica de negocio para alcanzar su misión y visión.

Una vez identificadas las líneas estratégicas, se distinguen los atributos que valora el cliente de la unidad estratégica de negocio, estableciendo 1) atención personalizada, 2) resguardo de la información y 3) capacidad de respuesta, que serán la base de la declaración de la propuesta de valor y que el cliente espera que se cumplan a cabalidad.

La declaración de la propuesta de valor es que “Ab Mark Sociedad de Asesorías Limitada se esmera que sus clientes tengan la mejor experiencia de compra, para esto cuenta con ejecutivos que atienden todas sus consultas, a través de un servicio expedito y óptimo resguardando la información entregada”.

Posteriormente se diseña un cuadro de mando integral que contempla una proposición de mapa estratégico que se encuentra constituido por tres ejes fundamentales: 1) eje eficiencia en procesos de tramitación, 2) eje propuesta de valor y 3) eje innovación, en donde se detallan los objetivos estratégicos y claramente las relaciones causa – efecto existentes entre ellos, se definen los indicadores financieros y no financieros que miden el desempeño de los objetivos y las metas a alcanzar.

Luego para la etapa de alineamiento de la estrategia, el trabajo se centra en el eje propuesta de valor, que mediante un proceso de cascada, se desarrollan los tableros de gestión y tableros de control, y será la Gerencia de Operaciones, en particular las Áreas de Atención al Cliente, Gestión Documental, y Marcas y Patentes las responsables de entregar los atributos que valora el cliente en atención personalizada, resguardo de la información y capacidad de respuesta.

Finalmente, en la última parte del trabajo se propone un esquema de incentivos para el cumplimiento de metas, puntualmente para los jefes de las áreas responsables de los tableros de control.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

Existe una variedad de empresas que otorgan el servicio de registro de marcas y patentes (marcas comerciales y patentes industriales e intelectuales), lo que hace a este mercado que sea altamente competitivo y constantemente se vea enfrentado en la necesidad de entregar un servicio diferenciado acorde a los requerimientos de sus clientes.

En Chile en la última década ha existido una tendencia de incremento en las solicitudes de marcas nuevas, como se evidencia en los últimos indicadores de la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI). Y en cuanto a las patentes se han incrementado las solicitudes que ingresaron vía convenio París (INAPI, 2013).

Para enfrentar este nuevo escenario, la empresa ha debido adquirir nuevas tecnologías que optimicen los servicios que el cliente solicita, y a la vez atraer a nuevos clientes basados en propuestas de valor diferenciadoras.

La meta para la empresa es contar con unidades operacionales vinculadas integralmente a los requerimientos estratégicos. De no estarlo, se generará un desencadenamiento de ineficiencias que se reflejan en el costo y en la calidad de los servicios finales entregados a los clientes.

Para esto en el presente trabajo se diseña y propone un modelo de control de gestión estratégico operacional, que permita integrar, guiar e implementar la estrategia corporativa a las unidades operacionales.

1.1 Fundamento

Las empresas que ofrecen el servicio de registro de marcas y patentes han experimentado un gran crecimiento en los últimos años, como consecuencia del desarrollo económico del país y una situación única a nivel regional y nacional.

Para hacer frente al complejo desafío de las empresas participantes en el registro de marcas y patentes, la empresa requiere de herramientas de gestión efectivas y adecuadas a los requisitos de la competitividad, que permita atraer a los clientes con una estrategia diferenciadora.

Para esto la empresa debe contar con unidades operacionales cada vez más vinculadas con la estrategia corporativa, por este motivo se hace imprescindible contar con un sistema de control de gestión adecuado.

1.2 Objetivo general

Diseñar y proponer para la empresa Ab Mark Sociedad de Asesorías Ltda.:

“Un modelo de control de gestión estratégico – operacional corporativo”.

1.3 Objetivos específicos

- Formular la estrategia de la empresa a través del desarrollo de las definiciones estratégicas, condiciones de entorno y propuesta de valor.
- Diseñar un cuadro de mando integral a nivel corporativo.
- Generar el alineamiento organizacional proponiendo un esquema de incentivos para algunas áreas de la unidad estratégica de negocio, para alinear los objetivos de los jefes de área con los objetivos estratégicos de la unidad de negocio.

1.4 Justificación

Se considera un aporte realizar esta propuesta para la unidad estratégica de negocio, debido a que existe un constante y vertiginoso cambio en las organizaciones con estructuras organizacionales cada vez más flexibles, dinámicas y alineadas estratégicamente desde su nivel corporativo hasta sus áreas operativas.

El diseño de herramientas de control de gestión para la unidad estratégica de negocio, permitirá que se pueda orientar su gestión hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, a través de una correcta definición de ellos, así como también con el apoyo de un adecuado esquema de incentivos para las áreas seleccionadas en este trabajo.

Por tanto, resulta del todo necesario contar con una estructura o modelo de control de gestión estratégico – operacional, que a través de un cuadro de mando integral corporativo permita atender y responder en la oportunidad requerida las necesidades de los clientes y el mercado.

1.5 Alcance

El presente trabajo aborda el diseño de un modelo de control de gestión estratégico – operacional en la empresa Ab Mark, para esto se incluye la formulación y desarrollo de la estrategia, y los esquemas de incentivos para alinear al personal con los objetivos organizacionales.

1.6 Limitaciones

Con el objeto de poder contextualizar a la empresa con mayor precisión dentro de su mercado, nos encontramos con la limitante que no hay suficiente información consolidada disponible de las empresas que participan en la industria del registro de marcas y patentes.

Además la empresa no posee ningún tipo de información extracontable, que pudiera apoyar en el desarrollo del trabajo como historia de la empresa, memorias e informes estadísticos, junto con esto no posee ninguna directriz organizacional que nos pudiera reforzar el presente trabajo (misión, visión, valores ni objetivos estratégicos).

1.7 Metodología

La metodología propuesta, está basada en la propuesta de los autores Kaplan y Norton (Kaplan, R., y Norton, D., 2008). Además contempla la implementación de un modelo de control de gestión, a través de un cuadro de mando integral corporativo (Kaplan, R., y Norton, D., 1996).

El modelo planteado en el presente trabajo considera algunas etapas de dicho sistema, principalmente las tres primeras (desarrollar la estrategia, planificar la estrategia, y alinear la organización), y no aborda las otras etapas (planificar las operaciones, controlar y aprender, y probar y adaptar). Además, el sistema planteado no incorpora el financiamiento de la estrategia en la etapa de desarrollo de la estrategia y en la etapa alineamiento estratégico solo se desarrolla un esquema de incentivos, dejando afuera el alineamiento de las unidades de negocio y las unidades de apoyo.

En la figura n°1, se desarrolla el sistema de gestión propuesto. La secuencia de las etapas propuestas son las siguientes:

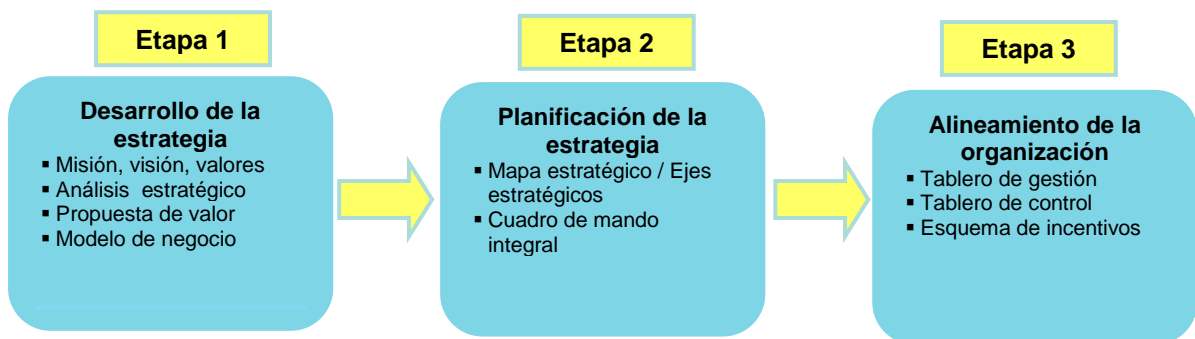


Figura 1: Sistema de control de gestión estratégico

Fuente : Elaboración propia en base al modelo de Kaplan y Norton (2008).

En términos generales, las etapas del sistema propuesto son:

- Etapa 1 - Desarrollo de la estrategia: se elabora la estrategia utilizando las herramientas de declaración de misión, visión, valores, análisis estratégico, obteniéndose la propuesta de valor y el modelo de negocio utilizados en la etapa de planificación de la estrategia.
- Etapa 2 - Planificación de la estrategia: se desarrolla la estrategia elaborando el mapa estratégico y ejes estratégicos, cuadro de mando integral.
- Etapa 3 - Alineamiento de la organización: Se despliegan los tableros de gestión y control, para luego alinear al personal con los incentivos de los objetivos estratégicos.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se describen las distintas definiciones que serán base de análisis del trabajo a realizar, en donde se describen conceptos, metodologías y modelos utilizados en el desarrollo del proyecto de grado.

2.1 Sistema de control de gestión estratégico propuesto

Para el presente trabajo, se plantea un sistema de control de gestión estratégico de tres etapas, basado en el modelo de control de gestión estratégico operacional de Kaplan y Norton, en el cual se señala que “existen varias herramientas estratégicas que son aplicadas pero carecen de marco metodológico en la aplicación, esto se traduce en una brecha de desempeño entre la planificación de la gerencia y la ejecución de la operación en cada unidad, lo cual afecta la propuesta de valor” (Kaplan, R., y Norton, D., 2008).

2.1.1 Fundamento teórico del sistema propuesto

El sistema de control de gestión estratégico que se desarrolla en este proyecto tiene sustento teórico principalmente por los siguientes autores, los cuales se detallan en la siguiente tabla n°I.

Tabla I: Fundamento teórico de sistema de control de gestión estratégico propuesto

Etapa 1 Desarrollo de la estrategia	Etapa 2 Planificación de la estrategia	Etapa 3 Alineamiento de la organización
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión, visión, valores (Kovacevic y Reynoso, 2010) ▪ Análisis estratégico: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis externo (Anthony y Govindarajan, 2008) ▪ Análisis PEST (Kaplan y Norton, 2008) ▪ Modelo de las cinco fuerzas de Porter (Francés, 2006) ▪ Análisis Interno (Kaplan y Norton, 2008) ▪ Cadena de valor (Anthony y Govindarajan, 2008) ▪ Factores críticos de éxito (Thompson et al., 2008) ▪ Análisis FODA (Olive et al., 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2004) ▪ Ejes estratégicos (Kaplan y Norton, 2008) ▪ Cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableros de gestión (Kaplan y Norton, 2008) ▪ Tableros de control (Kaplan y Norton, 2008) ▪ Esquema de incentivos (Kovacevic y Reynoso, 2010)

- Propuesta de valor (Kaplan y Norton, 1996)
- Modelo de negocio (Magretta, 2003)

Fuente: Elaboración propia.

Además el sistema propuesto tiene respaldo teórico, con The Execution Premium (Kaplan, R., y Norton, D., 2008) y El diamante de la Excelencia Organizacional (Kovacevic, A., y Reynoso, Á., 2010), lo cual se muestra en la tabla n° II.

Tabla II: Comparación del sistema propuesto con otros sistemas de gestión

Etapa	Sistema propuesto	Execution Premium	El Diamante de la Excelencia Organizacional
1	Desarrollo de la estrategia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión, visión, valores ▪ Análisis estratégico ▪ Propuesta de valor ▪ Modelo de negocio 	Desarrollar la estrategia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión, valores, visión ▪ Análisis estratégico ▪ Formulación de la estrategia 	Foco estratégico <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión, visión, valores ▪ Análisis estratégico ▪ Formulación de la estrategia
2	Planificación de la estrategia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa estratégico, ejes estratégicos ▪ Cuadro de mando integral 	Planificar la estrategia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa, líneas estratégicas ▪ Indicadores / metas ▪ Portafolio de Iniciativas ▪ Financiación / stratex 	Diseño de 3Ms <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapa estratégico ▪ Ejes estratégicos ▪ Foco estratégico
3	Alineamiento de la organización <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableros de gestión ▪ Tableros de control ▪ Esquema de incentivos 	Alinear la organización <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidades de negocio ▪ Unidades de soporte ▪ Empleados 	Alineamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unidades de negocio ▪ Unidades de soporte ▪ Empleados
4		Planificar operaciones <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejoras clave a los procesos ▪ Planificación de ventas ▪ Planificación de la capacidad de recursos ▪ Presupuestos 	Cultura de ejecución <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución de la estrategia ▪ Cultura de excelencia
5		Controlar y aprender <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión de la estrategia ▪ Revisiones operativas 	Agilidad organizacional <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura organizacional ▪ Procesos ▪ Tecnologías de la información
6		Probar y adaptar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de rentabilidad ▪ Correlaciones de la estrategia ▪ Estrategias emergentes 	Refinamiento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuste y adaptación

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Desarrollo de la estrategia

De acuerdo al sistema de gestión propuesto de la figura n° 1, corresponde definir la etapa n° 1 referente al desarrollo de la estrategia, esto es su misión, visión y valores. Luego especificar todos los factores externos e internos que influyan en la estrategia. Con esto determinar las estrategias que surgan de la combinación de estos factores en la matriz FODA y concluir con la propuesta de valor de la empresa y la estructuración de un modelo de negocio que refleje la manera que se da cumplimiento a la propuesta de valor.

2.2.1 Misión, visión y valores

- **Misión**

“La misión es el propósito de la organización, por lo cual debe ser amplio, fundamental y duradero; debe permanecer estable durante muchos años, sin importar quiénes administran la organización, y hasta que las condiciones competitivas obliguen a ajustar la razón de ser. La función del propósito es guiar e inspirar, no necesariamente obtener una ventaja o diferenciar” (Kovacevic, A., y Reynoso, Á., 2010).

“La misión es un texto breve (generalmente de una a dos oraciones) que define la razón de ser de la empresa, el propósito fundamental de la entidad y en especial, lo que brinda a los clientes. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos” (Kaplan, R., y Norton, D., 2008).

“La declaración de misión define el propósito principal de la empresa, o sea, por qué existe. Examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa. Además agrega algunas características de declaraciones de misión eficaces: inspira el cambio, a largo plazo, por naturaleza, y fácilmente comprendidas y comunicadas” (Niven, P., 2003).

- **Visión**

“A diferencia de la misión, la visión debe ser muy breve, simple y fácilmente entendible por todos, con el fin de poder usarla como mensaje comunicacional para motivar a los empleados de una organización y transmitir al mercado lo que se quiere ser” (Kovacevic, A., y Reynoso, Á., 2010).

“La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar – con frecuencia en términos visionarios- cómo quiere la empresa que el mundo la perciba. Toda definición de visión debe contener tres componentes críticos: objetivo desafiante, definición de nicho y horizonte de tiempo” (Kaplan, R., y Norton, D., 2008).

“Una declaración de visión, proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente, algo entre 5, 10 a 15 años en el futuro. Esta declaración no debe ser abstracta, sino que debe dar una imagen lo más concreto posible del estado al que quiere llegar, así como proporcionar la base para formular estrategias y objetivos”(Niven, P., 2003).

Algunas características de eficaces declaraciones de visión planteadas por Niven son; “concisa, engloba a todas las partes interesadas, coherentes con la misión y los valores verificable, posible e inspiradora” (Niven, P., 2003).

- **Valores**

“Los valores son las expresiones que reflejan los principios básicos de comportamiento ético personal y corporativo, que deben estar siempre presentes en una organización” (Kovacevic, A., y Reynoso, Á., 2010).

“Los valores de una empresa definen su actitud, comportamiento y carácter” (Kaplan, R., y Norton, D., 2008).

“Los valores representan la forma de actuar de una empresa, es lo que establece la diferencia y proporciona la fuente de su fuerza. Además, que los valores son principios intemporales que guían a la empresa, es decir se mantienen intactos durante el transcurso del tiempo, proporcionando una fuente duradera de fuerza y sabiduría” (Niven, P., 2003).

2.2.2 Análisis estratégico

“Se plantea que una vez que se ha mejorado y clarificado la visión, la empresa tiene un panorama claro de lo que necesita alcanzar. Ahora realiza un análisis externo e interno que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria” (Kaplan, R., y Norton, D., 2008).

2.2.2.1 Análisis externo

“Diversas investigaciones han puesto de manifiesto la importancia de las condiciones de la industria en el desempeño de las empresas. Los estudios han demostrado que la rentabilidad promedio de la industria es, por mucho, el factor más importante para predecir el desempeño de una empresa” (Anthony, R., y Govindarajan, V., 2008).

“El análisis externo evalúa el entorno macroeconómico del crecimiento económico, las tasas de interés, movimientos cambiarios, precios de los factores de producción, normativa y expectativas generales del papel que tiene la organización en la sociedad” (Porter, M, 1980).

- **Análisis PEST y las cinco fuerzas de Michael Porter**

El análisis PEST refleja los componentes políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Además, señalan que el análisis externo también incluye un examen a nivel industrial de la economía de la industria utilizando marcos como las Cinco Fuerzas de Michael Porter: 1) el poder de negociación de los compradores, 2) el poder de negociación de los proveedores, 3) la disponibilidad de sustitutos, 4) la amenaza de nuevos entrantes y 5) la rivalidad del sector (Kaplan, R., y Norton, D., 2008).

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí para apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector. Estos beneficios extraordinarios, de carácter monopolístico según la teoría microeconómica, serán mayores cuanto menor sea la competencia. La competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente la convencional por aumentar la participación de mercado, que ocurre entre empresas que ofrecen productos similares. La competencia por los beneficios extraordinarios se produce también entre las empresas y sus clientes, y entre las empresas y sus proveedores. Las nuevas empresas que pretendan entrar al sector competirán igualmente, con las existentes por esos beneficios, y lo mismo sucede con los productos sustitutos” (Francés, A., 2006).

En la figura n°2 a continuación se visualiza el diagrama del modelo de cinco fuerzas de porter:

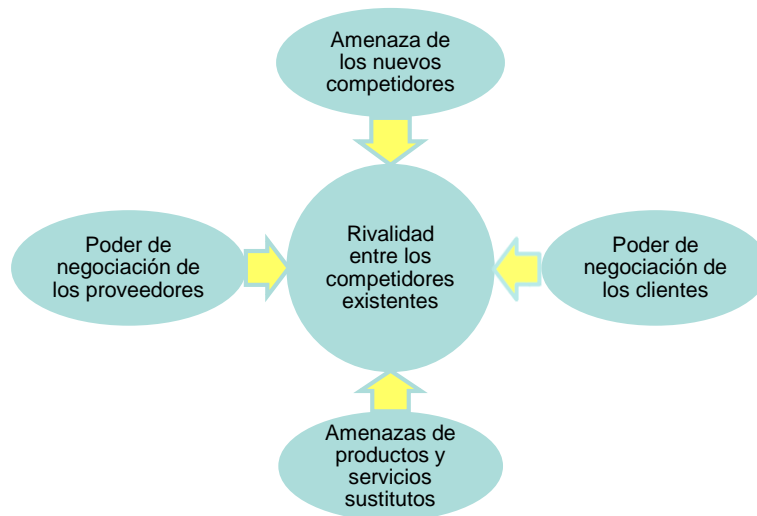


Figura 2: Modelo de las cinco fuerzas de porter
Fuente : Porter (1980).

2.2.2.2 Análisis interno

“El análisis interno examina el desempeño y las capacidades de una organización, es el estudio de los elementos claves que condicionan ciertas fortalezas y debilidades que se tienen respecto a sus recursos” (Kaplan, R., y Norton, D., 2008).

- **Cadena de Valor**

“Las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, las actividades primarias crean valor para el cliente y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Las actividades de apoyo alimentan a las actividades primarias y le prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí, además crean valor para la empresa” (Francés, A., 2006).

“La cadena de valor de una empresa es el conjunto articulado de actividades generadoras de valor para elaborar un producto, desde la fuente de materias primas para los proveedores de componentes hasta el producto final que llega a las manos de los consumidores” (Anthony, R., y Govindarajan, V., 2008).

Respecto a la cadena de valor de Porter, se señala que las actividades primarias tienen que ver con el diseño, creación y entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte y posventa. Además, que las actividades de soporte ofrecen insumos que permiten que se lleven a cabo las actividades primarias. Estas actividades se dividen en cuatro funciones: administración de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la empresa (Hill, Ch., y Jones, G., 2011).

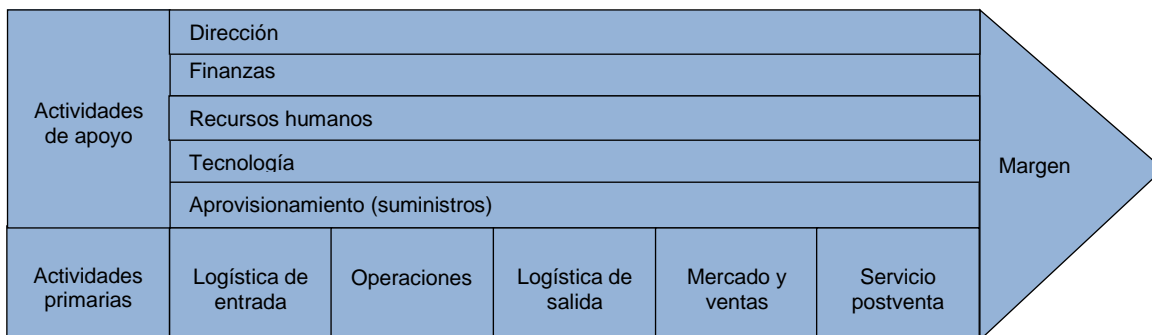


Figura 3: Cadena de valor

Fuente : Elaboración propia en base al modelo de Porter (1985).

- **Factores Críticos de Éxito**

“Los factores críticos de éxito son atributos del producto, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto en el éxito competitivo futuro en el mercado. La comparación entre la oferta de producto, recursos y capacidades de una empresa con los factores críticos de éxito de su industria determina el éxito financiero y competitivo que tendrá la empresa” (Thompson Jr., A., Strickland III, A., y Gamble, J, 2008).

“Los factores críticos de éxito se pueden definir como las áreas que impulsan el desempeño de la organización, ya que describen las pocas áreas vitales necesarias para lograr los resultados y enfocar a toda la organización hacia el éxito” (Kovacevic, A., y Reynoso, Á., 2010).

“Los factores críticos de éxito describen aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión” (Olive, N.-G., Roy, J., y Wetter, M., 2002).

2.2.3 Análisis FODA

“Una vez desarrollados los análisis externos e internos, los participantes del desarrollo de la estratégica realizan un análisis FODA (acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y plantean que es probable que este análisis sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia, identificando las actuales fortalezas, debilidades, oportunidades emergentes y amenazas preocupantes de la empresa” (Kaplan, R., y Norton, D., 2008).

“Con la ayuda del modelo FODA, una empresa puede analizar lo que puede hacer hoy, los puntos fuertes y débiles de la organización, y lo que podría hacer en relación con el entorno exterior, las oportunidades y amenazas externas” (Olve et al., 2002).

El propósito central del análisis FODA es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades. En términos generales, señalan que la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera. “Los directivos comparan y contrastan las diferentes alternativas posibles y después identifican el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva” (Hill, Ch., y Jones, G., 2011).

Se señala que un análisis FODA excelente ofrecería las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar. Lo provechoso de este análisis proviene de las conclusiones sobre la situación de la empresa y sus implicaciones para la mejora de la estrategia. Enfatizan que los administradores al evaluar las oportunidades comerciales de una empresa y clasificar su atractivo, tienen que estar conscientes de no ver toda la oportunidad de la industria como una oportunidad de la empresa. “Las oportunidades comerciales más pertinentes para una empresa son las que se ajustan bien a las capacidades de sus recursos financieros y organizacionales, que ofrecen los mejores crecimiento y rentabilidad, y presentan el mayor potencial de ventajas competitivas” (Thompson Jr. et al., 2008).

“La matriz FODA es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico, permitiendo resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirviendo de base para la formulación de la estrategia” (Francés, A., 2006). Define:

- **Oportunidades y amenazas:** son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión de la empresa. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión.
- **Fortalezas y debilidades:** las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

“La matriz FODA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas” (Francés, A., 2006). En la tabla nºIII visualizamos cuadro de matriz FODA:

Tabla III: Matriz FODA y respuestas estratégicas

Matriz FODA	Oportunidades-O Liste las oportunidades	Amenazas-A Liste las amenazas
Fortalezas-F Liste las fortalezas	Estrategias Ofensivas Use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades.	Estrategias Reactivas Use fortalezas para evadir amenazas.
Debilidades-D Liste las debilidades	Estrategias Adaptativas Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades.	Estrategias Defensivas Minimice debilidades y evite amenazas.

Fuente: Elaboración propia en base a la matriz de Francés (2006) y Miles & Snow (1978).

2.2.4 Propuesta de valor

“La propuesta de valor al cliente se compone de un conjunto de elementos que determina el valor que percibe el comprador. Éstos incluyen los atributos del producto, sea un bien o servicio, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente. Los atributos comprenden las funciones del producto, su calidad, su precio y el tiempo. Este último atributo se refiere al tiempo dedicado por el cliente a la búsqueda del producto, a la espera para que esté disponible, a efectuar la compra y a aguardar para que sea entregado” (Kaplan, R., y Norton, D., 1996).

“La imagen y reputación del producto son parte integral de la propuesta de valor. La imagen puede ser creada mediante la publicidad, por ejemplo asociando el producto con personajes del deporte. La marca es una parte importante de la imagen. Si el cliente no posee suficiente discernimiento para diferenciar por completo los atributos del producto, normalmente se guía por la marca, como garantía de calidad y prestigio. La relación con el cliente comprende la entrega del producto y el servicio al cliente, incluida la respuesta a sus exigencias. La propuesta de valor debe ser adecuada al segmento al cual está dirigida” (Francés, 2006).

2.2.5 Modelo de negocio

“Un modelo de negocio es un conjunto de suposiciones acerca de cómo se desempeñará una organización creando valor para todos los agentes de que depende, no sólo para sus clientes. En esencia un modelo de negocio es una teoría que se pone a prueba continuamente en el mercado” (Magretta, J, 2003).

“La elaboración de modelos de negocio es el equivalente de la administración de empresas del método científico, que empieza con hipótesis que luego se ponen a prueba y se reformulan si es preciso” (Magretta, J., mayo 2002).

“Un buen modelo de negocio hace mucho más que legitimar empresas en busca de capital y abarca mucho más que el modo como una empresa puede ganar dinero. Los modelos de negocios manifiestan el pensamiento metódico que es tan fundamental para el management” (Magretta, J., mayo 2002).

“Para crear un modelo de negocio exitoso, los administradores deben elegir estrategias de negocios que le den a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales; es decir, deben optimizar el posicionamiento competitivo. Deben decidir primero sobre a) las necesidades del cliente, o qué se debe satisfacer; b) los grupos de clientes, o a quién se debe satisfacer, y c) competencias distintivas, o cómo se deben satisfacer las necesidades de los clientes. Estas decisiones determinan cuáles estrategias formular e implementar para poner en marcha el modelo de negocio de una empresa” (Hill, Ch., y Jones, G., 2011).

Existe una herramienta para el diseño de un modelo de negocio el cual se encuentra estructurado por 9 bloques temáticos (Osterwalder, A, 2006):

- Bloque 1: Cliente Objetivo
- Bloque 2: Propuesta de Valor
- Bloque 3: Canales de Distribución
- Bloque 4: Relación con los Clientes
- Bloque 5: Fuente de Ingresos
- Bloque 6: Recursos Claves
- Bloque 7: Actividades Claves
- Bloque 8: Red de Socios
- Bloque 9: Estructura de Costos

2.3 Planificación de la estrategia

“Después que la organización ha formulado su estrategia, esta se debe implantar, uno de los mecanismos de implantación de la estrategia son los sistemas de control de gestión. Los sistemas de control de gestión están formados por varios elementos, de los cuales en este proyecto se utilizan: la planificación estratégica y diseño de esquemas de incentivos” (Anthony, R., y Govindarajan, V., 2008).

2.3.1 Mapa estratégico/ejes estratégicos

- **Mapa estratégico**

“El mapa estratégico, proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se pueda establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa

estratégico proporciona el eslabón entre la formulación de la estrategia y su ejecución” (Kaplan, R., y Norton, D., 2004). El mapa estratégico se basa en varios principios:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. El punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.
- La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente. Satisfacer a los clientes es la fuente de creación sustentable de valor. La estrategia requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivo y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos. La claridad de esta propuesta de valor es la dimensión más importante de la estrategia.
- El valor se crea mediante procesos internos de negocios. Las empresas deben focalizarse en los pocos procesos internos clave que brindan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar. Los autores identifican cuatro grupos de procesos internos: 1) gestión de operaciones, 2) gestión del cliente, 3) innovación y 4) procesos reguladores y sociales.
- La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo.
- La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles, los cuales, se pueden clasificar en tres categorías: 1) capital humano, 2) capital de información y 3) capital organizacional.

“El mapa ha evolucionado y actualmente proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización” (Kaplan, R., y Norton, D., 2008). En la figura n°4, se puede apreciar una estructura modelo.

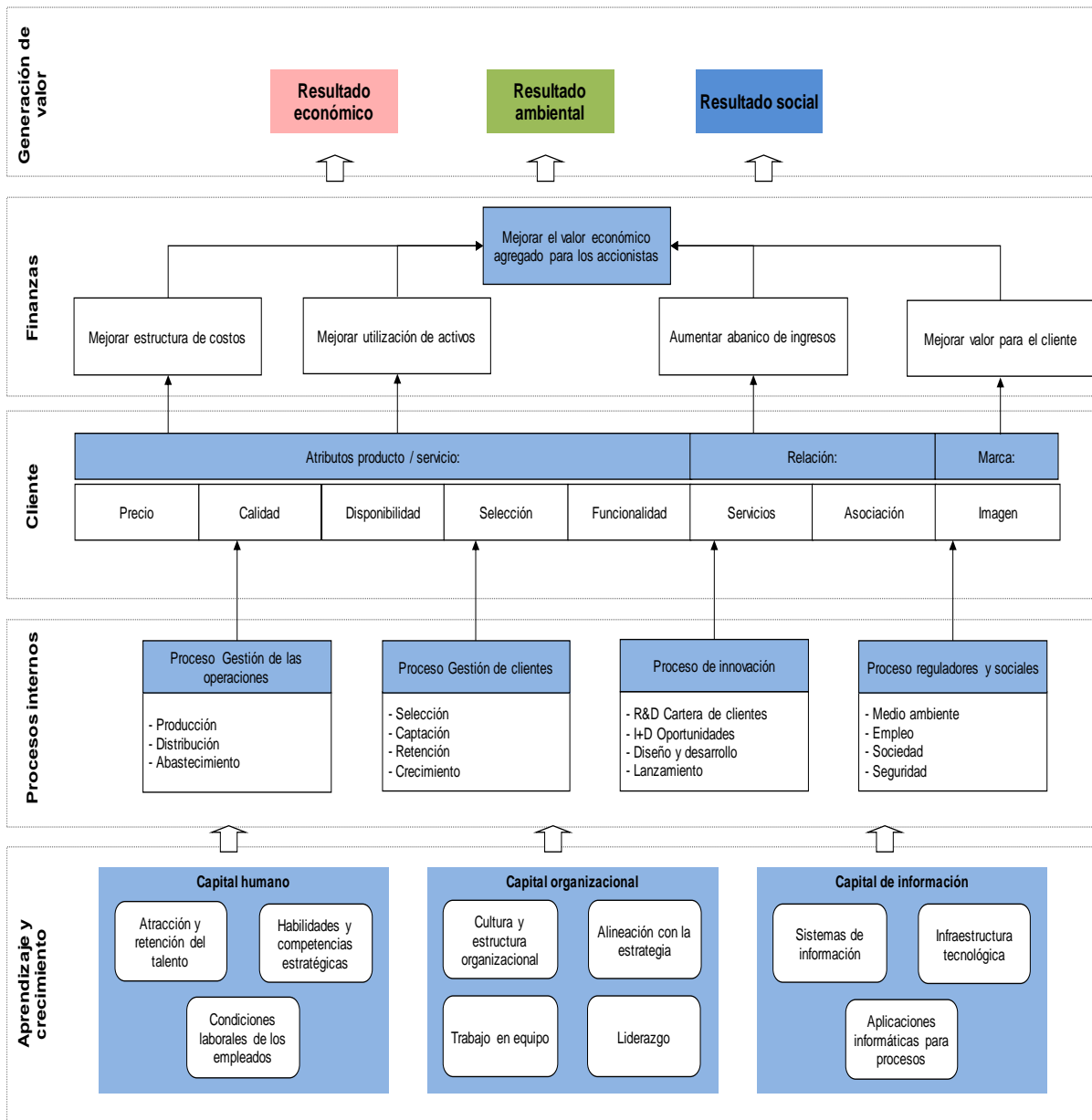


Figura 4: Plantilla de mapa estratégico
Fuente : Basado en Kaplan y Norton (2004).

▪ **Ejes estratégicos**

“Las líneas estratégicas son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa, dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor. La mayoría de las líneas estratégicas son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia” (Kaplan, R., y Norton, D., 2008).

“Por otra parte, los temas estratégicos permiten que las empresas centren sus acciones y proporcionen una estructura de responsabilidad. Éstos actúan como ladrillos alrededor de los cuales tiene lugar la ejecución de la estrategia” (Kaplan, R., y Norton, D., 2004).

“Para desarrollar sus estrategias, una empresa ajusta sus competencias básicas a las oportunidades de la industria. La formulación de estrategias es el proceso que siguen los directores ejecutivos para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, a la luz de las oportunidades y amenazas del entorno; luego deciden las estrategias que hacen corresponder las competencias básicas de la empresa con las oportunidades del ambiente” (Anthony, R., y Govindarajan, V., 2008).

“La naturaleza evolutiva de una estrategia significa que, por lo general, es una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la empresa y asegurar una ventaja competitiva, y reacciones necesarias ante sucesos inesperados y nuevas condiciones del mercado. Así, la estrategia tiende a ser una combinación de elementos proactivos y reactivos. Durante este proceso, algunos elementos estratégicos se abandonan, porque se hicieron obsoletos o no fueron eficaces” (Thompson Jr. et al., 2008).

2.3.2 Cuadro de mando integral

“Los ejecutivos pueden utilizar el mapa estratégico y el cuadro de mando integral para comunicar la estrategia (qué desea lograr la organización y también cómo se propone concretar sus resultados estratégicos). Al reunir todos los objetivos e indicadores, se logra un panorama completo de las actividades de creación de valor de la organización” (Kaplan, R., y Norton, D., 2008).

“El cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión” (Kaplan, R., y Norton, D., 1996). A medida que más y más empresas trabajan con el cuadro de mando integral, se dan cuenta que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia

- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla

2.4 Alineamiento de la organización

“El alineamiento organizacional consiste en vincular el desempeño de las diversas unidades y departamentos hacia la ejecución de la estrategia organizacional, llegando en este proceso hasta el nivel del empleado, de forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles y todos los días, trabajan, toman decisiones y actúan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización” (Kovacevic y Reynoso, 2010).

“El alineamiento de las unidades organizativas y del personal es crítico para el éxito de la implantación de la estrategia. El proceso de alineamiento y comunicación debe comenzar justo cuando se definen los objetivos y las líneas estratégicas corporativas de alto nivel”(Kaplan, R., y Norton, D., 2008).

2.4.1 Tablero de gestión

Los tableros de gestión son el resultado de la aplicación en cascada del mapa estratégico y cuadro de mando integral y que se utilizan para diagnosticar, comunicar y alinear a las personas que forman parte de unidades específicas de la organización, en torno a la estrategia y aspectos de ésta que se deben enfatizar y priorizar en el desempeño de cada de estas unidades, asignando de esta forma responsabilidades específicas en logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

El proceso en cascada que se desarrolla para construir los tableros de gestión de áreas específicas (de niveles inferiores) de la organización, se basa en la siguiente premisa: “todos los empleados requieren la oportunidad de demostrar de qué manera sus acciones específicas marcan la diferencia y ayudan a que la empresa alcance sus objetivos estratégicos” (Niven, P., 2003).

2.4.2 Tablero de control

“El tablero de control es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable. A partir de elegir indicadores útiles para el diagnóstico de acuerdo con criterios gerenciales, se puede diseñar una muy útil estructura de información soportada en modernas herramientas tecnológicas, fáciles de utilizar, que pueden revolucionar la antigua dirección por excepción hasta convertirla en una dirección estratégica sin papeles” (Ballvé, A., 2006).

“El tablero de control representa el último eslabón de la cadena de información, que comienza con datos que se convierten en información y en indicadores seleccionados para ayudar a diagnosticar la situación de una empresa. Esto es lo que se llama arquitectura de información. Los indicadores de un tablero de control se seleccionan para enfocar la atención de la gerencia y el personal hacia los factores que permitirán a la empresa no llevarse sorpresas competitivas. Una de las características más importantes de un tablero de control es que presenta la información en una plataforma tecnológica. Esta relación con la tecnología es esencial para el desempeño preciso” (Ballvé, A., 2006).

“Los cuadros de mando operativos locales o tableros de control, son grupos de indicadores clave que brinda retroalimentación sobre el desempeño de los procesos locales. Aunque todos los procesos se benefician con la medición y generación sistemáticas de informes, los tableros de control son la herramienta más efectiva a la hora de subrayar los procesos de la perspectiva de los procesos del cuadro de mando integral de la unidad” (Kaplan, R., y Norton, D., 2008).

2.4.3 Esquema de incentivos

“La clave para motivar a la gente a comportarse de una manera que procure las metas de una empresa reside en la forma en que los incentivos de dicha empresa se relacionan con las metas del individuo. La gente recibe influencia de incentivos tanto positivos como negativos. Un incentivo positivo, o recompensa, es un resultado que aumenta la satisfacción de las necesidades individuales” (Anthony, R., y Govindarajan, V., 2008).

“Hay planes de compensación de incentivos de corto y de largo plazo. Los planes primeros se basan en el desempeño en el año en curso; los segundos vinculan las compensaciones a los logros de mayor plazo y se relacionan con el precio de las acciones ordinarias de la empresa. Los bonos en un plan de corto plazo suelen pagarse en efectivo, y los de largo plazo en opciones accionarias de la empresa. Un gerente puede ganar bonos con base en ambos planes” (Anthony, R., y Govindarajan, V., 2008).

Se plantean tres subprocesos para alinear las unidades organizativas y los empleados con las estrategias, como se indica en la tabla n°IV.

Tabla IV: Alineamiento de la organización

Procesos de Alineamiento	Objetivo	Barreras	Herramientas Habilitadoras
1. Alinear las unidades de negocio ¿Cómo alineamos las unidades de negocio para crear sinergias corporativas?	Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocio.	Con frecuencia, las estrategias de las unidades de negocio se desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa; falta integración entre las unidades de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desdoblar los mapas estratégicos a las unidades de negocio ▪ Alineación vertical y horizontal
2. Alinear las unidades de soporte ¿Cómo alineamos las unidades de soporte con las unidades de negocio y las estrategias corporativas?	Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de la empresa y las unidades de negocio.	A las unidades de soporte se les trata como “centro de gastos discrecionales” con objetivos para minimizar los costes en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocio y la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acuerdos de nivel de servicios ▪ Mapas estratégicos y cuadro de mando integral de las unidades de soporte
3. Alinear a los empleados ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?	Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa.	La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de comunicación formal de la estrategia ▪ Objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos ▪ Programas de incentivos y recompensas ▪ Programa de desarrollo de competencias

Fuente: Kaplan y Norton (2008).

CAPITULO 3: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

El presente capítulo describe el desarrollo de la estrategia de la unidad estratégica de negocio del presente trabajo.

Para la empresa se propondrá el propósito (misión) que guiara las acciones (valores) y esperanzas de resultados futuros (visión) con el objeto de tener un horizonte claro de lo que se necesita alcanzar, en base a sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores y su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria.

Producto del desarrollo de la estrategia podremos direccionar de mejor manera a la empresa de “como competir mejor en el mercado” identificando y estrechando las brechas entre lo que es actualmente y lo que se plantea en un futuro cercano, con la finalidad de poder formular la estrategia de la empresa.

3.1 Contexto de la empresa en la industria

La siguiente sección se basa en las entrevistas realizadas a las gerencias de la empresa y al reporte anual estadístico del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI, 2013).

Ab Mark es una empresa que se encuentra inmersa en una industria de empresas que presta servicios de registros de marcas comerciales y patentes industriales e intelectuales a diversos investigadores, inventores, empresarios emergentes, universidades y cualquier otra entidad que requiera de resguardar sus derechos de propiedad industrial.

En base a la información estadística del INAPI, durante el año 2013 se solicitaron 49.049 marcas, de ellas 33.560 corresponden a marcas nuevas y 15.489 a renovaciones. La empresa durante el mismo periodo se solicitaron 3.152 marcas, de ellas 2.718 corresponden a marcas nuevas y a 434 renovaciones, y en cuanto a patentes el año 2013 el INAPI recibió 3.076 solicitudes de patentes (industriales e intelectuales), de las cuales 17 fueron registradas por la empresa, lo que abarca el 1,9 % del mercado, ver figura n°5.

Actualmente el escenario es muy apropiado para la industria, al haber un aumento considerable del mercado debido a que en los últimos años ha llegado una gran cantidad de marcas extranjeras, que ven en Chile un puerto de entrada al mercado latinoamericano.

En la figura n°5 podemos visualizar el contexto de la compañía con la industria:

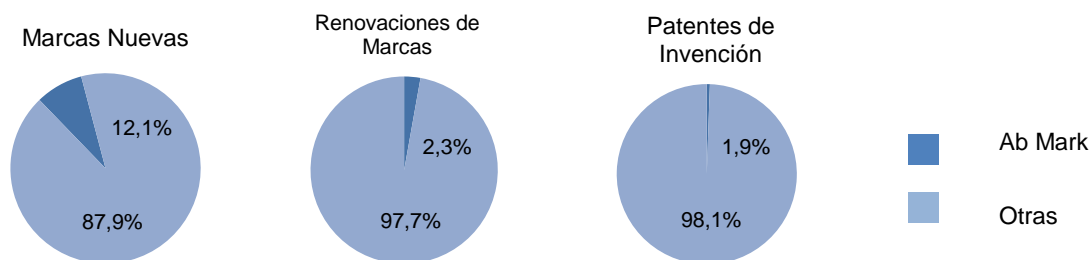


Figura 5 : Marcas nuevas, patentes de invención y renovaciones de marcas año 2013
Fuente : Elaboración propia en base Reporte Anual 2014 del INAPI.

3.1.1 Historia de la empresa

Ab Mark Sociedad de Asesorías Limitada fue constituida por dos socias con fecha 3 de Junio del año 1997 con el objetivo fundamental de prestar servicios de asesorías de propiedad industrial e intelectual, como consecuencia tramitar las solicitudes de inscripción o registros de marcas comerciales o patentes industriales e intelectuales ante el INAPI.

Así como también efectuar el servicio de vigilancia de la marca registrada por el cliente, respecto de solicitudes y/o registros de marcas, que tengan similitud en cuanto a elementos verbales, gráficos, fonéticos y además asesorar en la redacción, celebración, modificación, cesión, ejecución y termino de todo tipo de contratos que este directa o indirectamente relacionado con los derechos de propiedad industrial y/o intelectual.

A finales del año 1990 y comienzos del año 2000, Chile empezaba a tener una mayor apertura a los mercados internacionales (ejemplo de esto es que la Empresa de Telecomunicaciones de Chile evidencio la voluntad de integrar al país al mundo global), esto significo que empresas del extranjero vinieran a instalarse a Chile, con esto aumentar el mercado de los registros de marcas y patentes.

El 21 de febrero del año 2001 las socias descritas venden, ceden y transfieren el total de los derechos de la sociedad a dos nuevos socios, quienes poseen la facultad de administrar toda la sociedad.

Debido al nuevo escenario la empresa actualmente se encuentra en el desarrollo de un modelo de gestión estratégico.

3.1.2 Estructura organizacional

La empresa es dirigida por dos socios, quienes tienen delegada la administración por medio de la dirección de un Gerente General que es responsable de la gestión de toda la organización, efectuando su gobierno con tres gerencias; operaciones, estudios/marketing y administración y ventas con un personal aproximado de 52 personas.

Cabe señalar que cada gerencia tiene la responsabilidad de las diversas áreas que constituyen su administración.

En la figura nº6 se puede observar la estructura organizacional de Ab Mark, más adelante se describirá a cada gerencia en particular

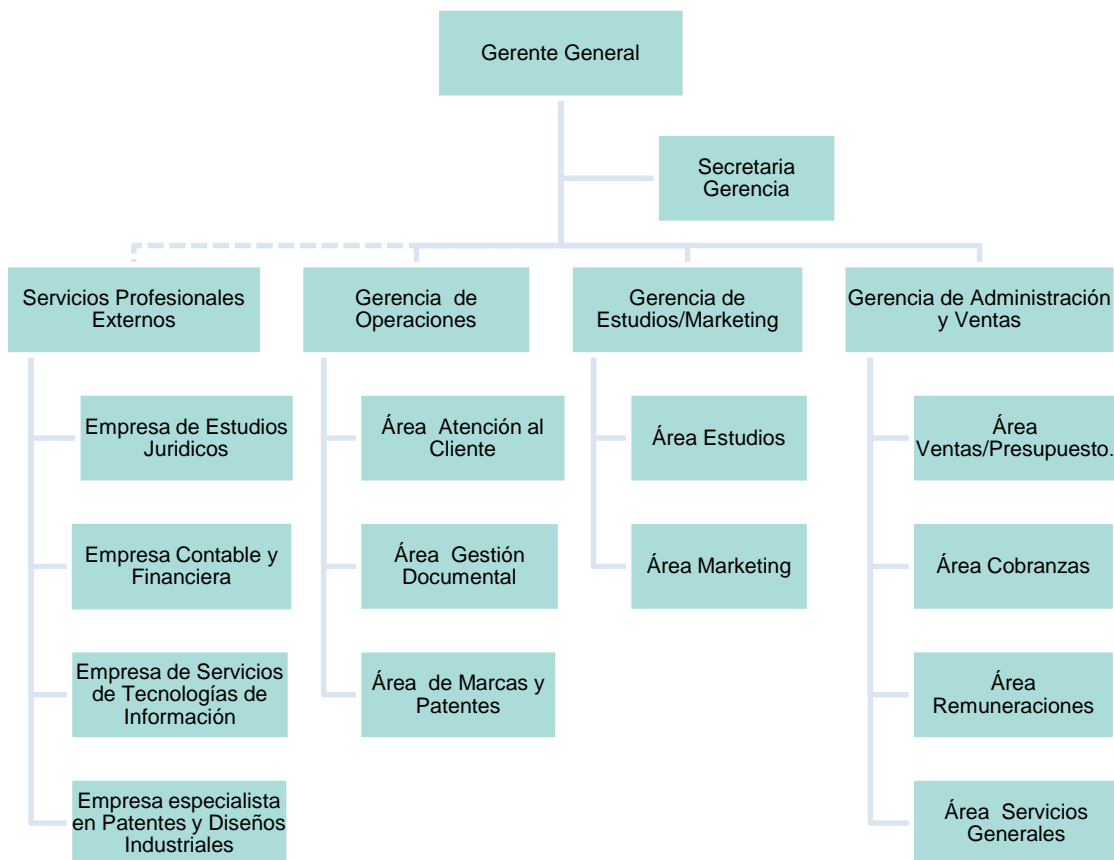


Figura 6 : Organigrama de la empresa
Fuente : Elaboración propia.

- **Gerencia General**

Las funciones del Gerente General es de administrar, controlar y velar que se cumplan los objetivos de la empresa, para esto fija políticas administrativas, provee contactos de negocios, selecciona, contrata y finiquita personal, así como contrata servicios profesionales.

Observamos como debilidad que no existe ninguna planificación estratégica adecuada, ni informes de gestión de la evolución del negocio.

- **Gerencia de Administración y Ventas**

Gerencia que depende directamente del Gerente General y son los responsables de planificar, dirigir y controlar las ventas y administración de la empresa.

Las funciones principales de la Gerencia de Administración y Ventas son las siguientes:

- Monitorear a las empresas externas contratadas
- Elaborar presupuestos de ventas
- Control de facturas de clientes
- Depositar y custodiar documentos
- Negociar con proveedores
- Pagar sueldos
- Mantención de oficina

Observamos como debilidad que no existe ningún informe de gestión de la evolución de ventas de la empresa.

- **Gerencia de Estudios y Marketing**

La Gerencia de Estudios y Marketing es la responsable de efectuar investigaciones de mercado, con el objeto de detectar necesidades de los clientes y efectuar publicidad por distintos medios.

Las funciones de la Gerencia de Estudios y Marketing es captar clientes, a través de teléfono, correo electrónico, redes sociales para poder entregar una propuesta del servicio, y

además como función principal es la responsable del desarrollo, implementación y puesta en marcha de la plataforma comercial en la web de la compañía, con el objeto de que puedan acceder los clientes a la compra y venta de marcas en forma virtual.

Observamos como debilidad que no existe ningún plan de publicidad de los servicios ofrecidos por la compañía, como publicidad a bajo costo (tarjetas, folletos, lápices, etc...) o la participación en foros, seminarios y charlas organizadas por el INAPI para atraer a potenciales clientes.

- **Gerencia de Operaciones**

La Gerencia de Operaciones es el área clave para la empresa, son los responsables de entregar los atributos de valor, con el objeto de una buena percepción y fidelización del cliente, además detectar, prevenir y eliminar el uso excesivo de los recursos con la finalidad de reducir los costos.

Las funciones de la gerencia se encuentran distribuidas en las siguientes áreas:

- **Área atención al cliente:** es la responsable de orientar y responder las consultas de los clientes en todos los aspectos concernientes al proceso de tramitación del registro de marcas y patentes y en cuanto a los objetivos de negocio que persigue con el propósito expreso de hacer más eficiente el proceso. Para estos fines cuenta con la asesoría de un estudio de jurídico de abogados y especialista en diseño y patentes.
- **Área gestión documental:** es el área responsable de recepcionar todos los escritos y expedientes de solicitudes nuevas de derechos de propiedad industrial e intelectual, ingresados en forma presencial o electrónicamente a través de correo electrónico, como también digitar y custodiar todos los documentos entregados por el cliente y llevar una correcta administración y vigilancia del portafolio de las marcas tituladas.
- **Área de marcas y patentes:** es el área responsable de llevar adelante los procedimientos de tramitación relativos a la solicitud y renovación de marcas comerciales, como también la tramitación por patentes de invención, modelos de utilidad, dibujos y diseños industriales y esquemas de trazado o topografías de circuitos integrados.

Para esto coordina con el estudio de jurídico de abogados y/o especialista en diseño y patentes cualquier objeción y nulidad ante el INAPI.

Observamos como debilidad que no existe ningún plan de mejoras e implementación de controles, encuestas de satisfacción del cliente o comité de reclamos.

- **Servicios profesionales**

Actualmente la empresa mantiene contrato con servicios jurídicos de abogados, servicios contables financieros, especialistas en tecnologías de información y en patentes y diseños industriales.

3.1.3 Unidad estratégica de negocio

Para hacer frente al aumento de la competencia ofrecida por diversas empresas en el servicio de registros de marcas comerciales y patentes industriales e intelectuales, la empresa está planificando contar con un modelo de gestión apropiado que le ayude a desarrollar una estrategia competitiva, que la diferencia con las demás empresas, por este motivo el desarrollo del presente trabajo abarca como unidad estratégica de negocio a la empresa como un todo.

El negocio cuenta principalmente con tres pasos para el registro, que se detallan a continuación:

- **Paso 1 Estudio de factibilidad:** se procede a buscar si la marca o patente solicitada por el cliente, se encuentra registrada en el INAPI², con el propósito de entregar un “Reporte de Factibilidad de Registro”, donde se indica las probabilidades de éxito en el registro solicitado por el cliente.
- **Paso 2 Solicitud de registro de marca o patente:** el área de marcas y patentes a través de un poder legalizado tramita el registro ante el INAPI de acuerdo a los requerimientos legales.

² Para marcas se busca su similitud en cuanto por elementos verbales, gráficos, fonéticos y dialectos locales.

- **Paso 3 Título de la marca o patente:** entrega del “Certificado de Título de Propiedad” al cliente, relativo al registro de marca y patente, que acredita la posesión de esta.

Los principales servicios de la empresa son:

- Búsqueda de marcas o patentes
- Registro de marcas o patentes
- Renovaciones de marcas
- Vigilancia de marcas
- Asesorías jurídicas en derechos de propiedad industrial e intelectual

Los clientes objetivos de la empresa son todos aquellos que quieran adjudicar, gestionar y obtener beneficios económicos de sus marcas o patentes y contempla los siguientes:

- Empresarios emergentes
- Universidades
- Centros de investigación
- Inventores
- Abogados
- Artesanos

Los proveedores claves de la empresa que son esenciales para el otorgamiento del servicio son:

- Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI): organismo técnico y jurídico encargado de proveer atención a los registros de propiedad industrial en Chile, en donde se registra legalmente toda marca comercial o patente de propiedad industrial y comercial.
- Estudios jurídicos de abogados: estudio que presta asesorías en que se requiera del patrocinio de un abogado en derechos de propiedad industrial e intelectual.
- Empresa prestadora de servicios de búsqueda de marcas y patentes: sistema utilizado para buscar si la marca o patente solicitada por el cliente se encuentra registrada en el INAPI.

- Especialista en patentes y diseños industriales: profesional encargado de examinar la factibilidad de registro de las patentes de invención, modelos de utilidad, dibujos y diseños industriales, esquemas de trazado o topografías de circuitos integrados.

Las principales competencias de la empresa son:

- Sargent & Krahn
- Equifax
- Estudio Federico Villaseca y Empresa Ltda.
- Sociedad de Servicios Profesionales Lira Montt S.A.

3.2 Misión, visión y valores propuestos

Actualmente la empresa no posee ninguna misión, visión ni valores, por este motivo se propone un sistema de control de gestión estratégico, en la cual la primera etapa consiste en plantear una misión, visión y valores, en base a los conocimientos adquiridos del negocio.

Se propone las definiciones estratégicas para la unidad estratégica de negocio, las cuales se detallan a continuación:

- a) Misión, el propósito fundamental de la empresa que deberían perseguir todos los que componen la organización:

“Somos una empresa que otorga soluciones integrales en cuanto a la protección de los activos intangibles de pequeñas y medianas empresas del país”.

- c) Visión, se definen los objetivos ambiciosos del largo plazo de la empresa y que estarán orientados a como percibe la empresa el mercado:

“Ser al año 2017 reconocidos por nuestros clientes como una de las empresas líderes en otorgar protección a sus activos intangibles”.

- c) Valores, acciones para lograr que se cumpla la misión en donde se definen las actitudes, comportamientos y carácter:

- Calidez (manera de relacionarnos). Valoramos a todas las personas y buscamos dar respuesta a los problemas de nuestros semejantes. Creemos en el trabajo de las personas, destacando su aporte en la organización.
- Eficiencia (la optimización). Cumplir a cabalidad con los compromisos adquiridos con los clientes, optimizando los recursos disponibles para responder con la mayor calidad y prontitud a sus necesidades y requerimientos.
- Confiabilidad (el intransable). Cumplir con el resguardo de la información del cliente actuando íntegramente en base a la legalidad vigente y otras medidas que regulan nuestro negocio.
- Profesionalismo (nuestro ADN). Buscamos ser mejores día a día, asesorando a nuestros clientes en las dificultades que se presenten, para esto proponemos la participación de todo el equipo para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos.

3.3 Análisis externo

A continuación se analiza el marco general, de la industria y de los competidores de la empresa.

3.3.1 Marco general

En la tabla n°V se señalan los principales análisis de los ambientes que tienen implicancias para la empresa.

Tabla V: Marco general de la unidad estratégica de negocio

Ambiente Político – Jurídico	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ley Propiedad Industrial N° 19.039 y sus modificaciones, y Ley N° 20.254 creación del Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI). ▪ Poder legalizado para poder actuar como representante del cliente ante el INAPI. ▪ Gobierno promueve la protección de la propiedad industrial a través de cursos, capacitaciones, seminarios y charlas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legislación o políticas que impulsen a las pequeñas y medianas empresas (PYME) en nuevos conocimientos, inventos y tecnologías que requieran ser registrados. ▪ Convenios de colaboración con estudios de abogados. 	No aplica.

Ambiente Económico	Oportunidades	Amenazas
Informe de Política Monetaria del Banco Central proyecta que el producto interno bruto (PIB) crecerá el año 2014 entre un 3,0 y 4,0 %.	Aumento de la actividad económica del país.	No crecer según el producto interno bruto (PIB) esperado.
Ambiente Socio – Cultural	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansion en Chile de marcas extranjeras. ▪ Industria enfocada en satisfacer necesidades de las pequeñas y medianas empresas (PYME). ▪ Registro de propiedades industriales e intelectuales cumple rol de proteger el intelecto humano (literario, artístico o industrial). 	Nuevas marcas europeas y estadounidenses en Chile.	No aplica.
Ambiente Tecnológico - Global	Oportunidades	Amenazas
Base de datos y/o software de búsqueda que informa sobre solicitudes y registros inscritos en el INAPI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base de datos amplia y software sofisticado de búsqueda que informe las solicitudes y registros inscritos en INAPI. ▪ Plataforma comercial en la página web de la empresa. 	Competencia tenga una base de datos amplia y un sistema de búsqueda altamente sofisticado.

Fuente: Elaboración propia.

▪ **Ambiente político jurídico**

Las normas relativas a la existencia, alcance y ejercicio de los derechos de propiedad industrial, se encuentran regidos por la Ley N° 19.039 sobre Propiedad Industrial y su Reglamento.

El año 2005 entró en vigencia la Ley N° 19.996 que modificó la Ley de Propiedad Industrial, con la publicación de un nuevo reglamento cuya normativa se adecuó a las obligaciones contraídas con el Acuerdo de Marrakech que creó la Organización Mundial del Comercio (OMC), incorporando de esta nuevos objetos de protección, tribunal de propiedad industrial y reformulando las penas y los procesos en caso de infracción a los derechos de propiedad industrial.

El 26 de enero de 2007 entra en vigencia Ley N° 20.160 que reforma a la Ley de Propiedad Industrial para adecuarla a los compromisos los Tratados de Libre Comercio (TLCs) y así reconocer marcas chilenas en el exterior.

El 14 de abril de 2008 surge el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) – sucesor legal del Departamento de Propiedad Industrial- creado en virtud de la Ley N° 20.254. Este organismo de carácter técnico y jurídico se hizo cargo de la administración y

atención de los servicios de la propiedad industrial, de acuerdo a lo dispuesto en las leyes sobre esta materia. También, dentro de sus funciones, el INAPI buscara promover la protección que brinda la propiedad industrial y difundir el acervo tecnológico y la información de que disponga.

El 06 de febrero de 2012 entra en vigencia la Ley N° 20.569, para estandarizar y mejorar el proceso de solicitud de marcas y patentes.

Además toda empresa que presta los servicios de registro de marcas y patentes debe contar con un poder legalizado para poder actuar ante el INAPI en representación de su cliente.

Del ambiente político jurídico se desprenden las siguientes oportunidades para la unidad estratégica de negocio:

- Cualquier cambio normativo en la legislación chilena que impulse a nuevos conocimientos, inventos y tecnologías que necesiten ser registrados por las pequeñas y medianas empresas
- Convenios de colaboración con estudios de abogados, permitiría a la empresa ofrecer servicios a sus clientes por asesorías legales en materias de propiedad industrial.

En el entorno externo no se observan grandes amenazas.

- **Ambiente económico**

El análisis del ambiente económico se basa en el Informe de Política Monetaria del Banco Central (Gcia. Asuntos Institucionales Banco Central, 2014).

Las perspectivas mencionan que el escenario actual proyecta que el producto interno bruto (PIB) crecerá el año 2014 entre un 3,0 y 4,0%.

Del ambiente económico se desprende que el PIB en crecimiento es un inductor de nuevas iniciativas, conocimientos y tecnologías que necesitan de ser registradas para poder obtener beneficios económicos de ellos.

Además, en el entorno externo se desprende que no alcanzar el crecimiento del PIB esperado, produce un estancamiento de la economía chilena, y como consecuencia un menor registro en conocimientos, inventos y tecnologías.

- **Ambiente socio cultural**

Debemos considerar que las empresas de registro de marcas y patentes se encuentran principalmente enfocadas en satisfacer las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

El registro de la propiedad industrial e intelectual es un incentivo en la sociedad para la innovación, el conocimiento y la tecnología, permitiendo apropiarse, gestionar y obtener beneficios económicos de sus creaciones y por supuesto lograr una diferenciación de su producto y/o servicio en el mercado.

En cuanto a las marcas internacionales actualmente existe una expansión, esto se debe a que resalta el país por su estabilidad económica y que la economía europea se encuentra deprimida y la economía americana estancada, lo que se trae como consecuencia el aumento de clientes en el mercado de registro de marcas y patentes.

Debemos mencionar que también actúa como ordenar del mercado evitando la confusión en el público consumidor.

Del ambiente socio cultural se desprende que Chile es la puerta de entrada para América Latina de nuevas marcas europeas y estadounidenses, lo que se traduce en una excelente oportunidad para registrar las marcas importadas.

No se observan grandes amenazas del entorno externo.

- **Ambiente tecnológico global**

Actualmente existe una falta de tecnología innovativa de bajo costo, para la búsqueda de marcas comerciales y patentes de propiedad industrial e intelectual.

Durante el proceso de registro de una marca o patente de invención, previamente se debe buscar, a través de la base de datos interna de la empresa o por un software que la marca o patente no se haya registrado en cuanto a elementos verbales, gráficos, similitudes fonéticas y dialectos locales (que se puedan considerar similares) en el INAPI.

Esto explica que los sistemas de búsqueda cobren relevancia y sea un factor con la competencia.

Existen escasos sistemas que permitan una búsqueda más allá de las palabras claves (elementos verbales, gráficos), es decir que indaguen con respecto a similitudes fonéticas, dialectos locales, patentes de invención, modelos de utilidad, dibujos y diseños industriales, esquemas de trazados o topografías de circuitos integrados.

Al no tener un software de búsqueda adecuado, los ejecutivos de la empresa consumen un valioso tiempo.

Del ambiente tecnológico global se desprenden las siguientes oportunidades para la unidad estratégica de negocio:

- Actualizar periódicamente la base de datos con la información del diario oficial de las solicitudes y registro de marcas comerciales y patentes ya inscritas en el INAPI.
- Contratar a una empresa externa que ofrezca un software de bajo costo para la búsqueda de solicitudes y registro de marcas comerciales y patentes inscritas en el INAPI, considerando otros patrones como similitudes fonéticas y dialectos locales.
- Desarrollar e implementar una plataforma de comercio en la web, en donde se compren y vendan marcas.

Además del entorno externo se desprende la amenaza que la competencia tenga tecnología avanzada, con base de datos amplia y software de búsqueda sofisticado, lo que significa menor tiempo de tramitación de registro.

3.3.2 Marco de la industria y los competidores

Para analizar el entorno externo se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la industria.

Basado en el supuesto que los participantes compiten entre sí para apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en el sector, realizamos un análisis de como las distintas fuerzas afectan a la empresa.

El análisis de la industria y competidores de la empresa se basa en el libro Historia Gráfica de la Propiedad Industrial en Chile (Instituto Nacional de Propiedad Industrial, 2010).

- **Amenaza de los nuevos competidores (mediana)**

En el mercado no existe un costo elevado para el ingreso a la industria del registro de marcas y patentes, no se necesitan mayores inversiones en infraestructura, equipamiento o en el proceso mismo de la entrega del servicio, sin embargo podemos mencionar los siguientes factores preponderantes para el ingreso de nuevos competidores:

- Es un servicio especializado que necesita de personal con experiencia en la materia, teniendo conocimientos en el registro de marcas comerciales o patentes de propiedad industrial y/o intelectual.
- Existen empresas líderes posicionadas en el mercado, por lo tanto el nuevo competidor deberá construir un prestigio y una trayectoria en el transcurso de los años para poder competir de igual forma con la competencia.

Por lo tanto, consideramos que en general las barreras de entrada son medianas para los nuevos entrantes.

- **Poder de negociación de los proveedores (alto)**

La industria posee proveedores claves con un alto poder de negociación, puesto que tiene la autoridad para imponer sus condiciones y tarifas de precios, sin embargo debemos considerar que el caso del INAPI mantiene como política de estado promover el crecimiento del mercado.

- **Amenaza de servicios sustitutos (baja)**

El servicio sustituto está orientado a la empresa que tenga una diferenciación en la entrega del servicio, es decir contar con una asesoría permanente desde el proceso de preventa a la posterior entrega del certificado de título de propiedad (postventa).

- **Poder de negociación de los clientes (alto)**

Actualmente el poder de negociación de los clientes es alta, porque los clientes poseen distintas alternativas de precios y de calidad, teniendo la opción de cambio y

además una persona natural o jurídica puede registrar directamente su marca o patente en el INAPI, prescindiendo de un intermediario, sin embargo este último organismo no cuenta con la asesoría al cliente en cuanto a si la marca a registrar ya tiene una similitud con otra o proponer a qué categoría registrar.

- **Rivalidad entre los competidores existentes (alta)**

La rivalidad entre los competidores es alta, porque existen varias empresas con diversas alternativas de precios y calidad para los clientes. Además las empresas que tengan implementado un sistema de búsqueda avanzado de marcas comerciales y patentes industriales e intelectuales registradas en el INAPI, que incluya no solamente palabras claves (elementos verbales, gráficos), sino que similitudes fonéticas, dialectos locales, modelos de utilidad, dibujos, diseños industriales, esquemas de trazado y topografías de circuitos integrados harán la diferencia en entregar un servicio a los requerimientos del cliente:

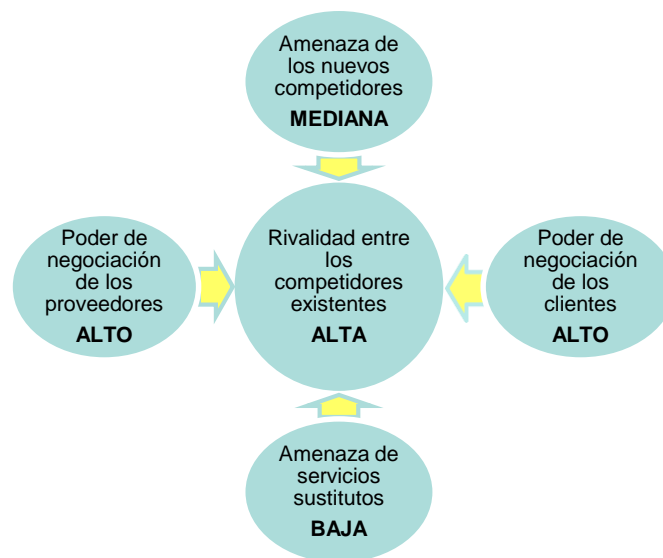


Figura 7: Modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la industria
Fuente : Elaboración propia en base al modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980).

3.4 Análisis Interno

A continuación se llevará a cabo un análisis interno de la unidad estratégica de negocio, dentro de lo cual se describirán los procesos de negocio y los procesos de apoyo que quedaran reflejados en una cadena de valor, así como también se describirán las funciones de cada cargo de la estructura organizacional, se indicaran las áreas y factores internos y también externos que serán determinantes para el funcionamiento competitivo de la organización.

3.4.1 Cadena de valor

a) Cadena de Valor

La representación bajo el modelo de cadena de valor de Ab Mark, tiene la estructura representada en la figura n°8.

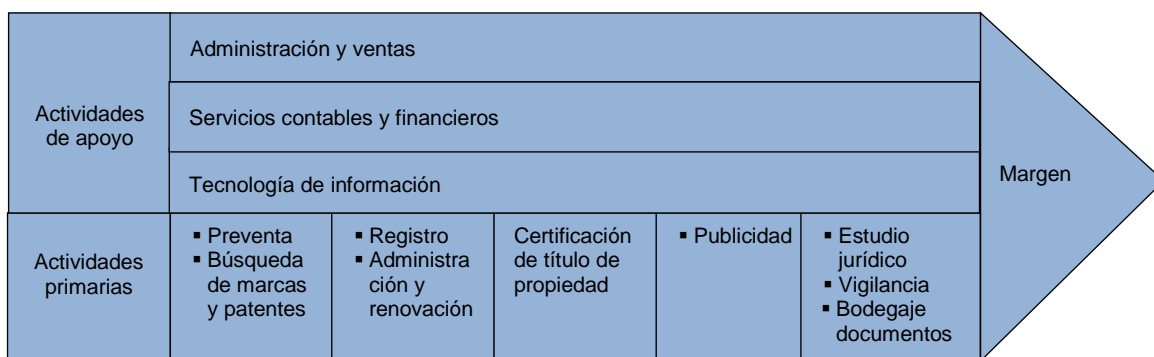


Figura 8: Cadena de valor

Fuente : Elaboración propia en base al modelo de porter (1985).

Los procesos de negocios, se refieren a los procesos básicos que conforman el ciclo de vida del servicio de registro de marca o patente, y los procesos de apoyo sirven de soporte al negocio.

Observamos que la empresa no posee procesos estratégicos, que corresponde a las actividades que dan dirección a la organización, no teniendo definiciones estratégicas como misión, visión, valores y objetivos. Para la toma de decisiones la Gerencia General se basa en un informe de ventas y flujo de caja, emitido desde una planilla excel.

b) Análisis Cadena de Valor

b.1) Procesos de negocio: corresponde a las actividades principales de la cadena de valor, corresponde a los procesos que generan el servicio que satisface las necesidades de los clientes.

- Preventa: la unidad de estudios/marketing es la responsable de la captación de clientes, su función es responder a las consultas de los potenciales clientes, por medio de teléfono, correo electrónico y redes sociales con la finalidad de entregar una propuesta del servicio.

Al ser aprobada la propuesta por el cliente, se ingresan los datos al archivo maestro de la compañía que corresponde al sistema intranet de la empresa³.

- Búsqueda de marcas o patentes: luego se inicia el proceso de factibilidad de registro, que consiste en que el área de marcas y patentes verifica si la marca o patente ya se encuentra registrada en el INAPI, utilizando la base de datos interna⁴ y en el sistema de búsqueda si la marca solicitada tiene similitud en cuanto a elementos verbales, gráficos, fonéticas y dialectos locales, teniendo como plazo máximo de búsqueda 1 día.

Y para las solicitudes de patentes de invención, modelos de utilidad, dibujos y diseños industriales, esquemas de trazado o topografías de circuitos integrados se efectúa una investigación preliminar de la forma, evaluando técnicamente si éstas satisfacen los requisitos necesarios para la obtención del derecho intelectual o industrial, para esto se cuenta con la asesoría técnica del especialista en patentes y diseños industriales y tienen como plazo máximo de búsqueda 5 días.

Para finalmente emitir el “Reporte de Factibilidad de Registro” gratuitamente acerca de las probabilidades de éxito del registro de la marca o patente solicitada por el cliente, para que luego el cliente pueda aprobar o rechazar el servicio ofrecido (no existe un alto riesgo de que sea rechazado el servicio por el cliente). Al aprobar el servicio, se factura la venta del servicio.

³ Sistema de Clientes de Ab Mark

⁴ Planilla Excel actualizada con la información del diario oficial

Este proceso no posee mayores complejidades y se tiene la experiencia necesaria para llevarlo a cabo sin mayores dificultades.

- Registro de marcas y patentes: con el poder legalizado entregado por el cliente, los ejecutivos del área marcas y patentes proceden a efectuar la tramitación en representación legal del cliente ante el INAPI, con la finalidad de obtener la titularidad de la marca o patente.

El plazo de tramitación para el registro de marcas va desde los 6 a 18 meses, y para el registro de patentes desde los 12 a 24 meses.

Este proceso no presente mayores complejidades y se cuenta con los recursos básicos y experiencia necesaria para efectuarlo.

- Administración y renovación de marcas: las renovaciones son administradas a través de un ejecutivo designado del área marcas y patentes, que lleva un portafolio clasificado de las marcas registradas por los clientes (base de datos), con el objeto de informar por correo electrónico con 6 meses de antelación el vencimiento de estas, la fecha límite de renovación y las tarifas relacionadas.

Este proceso se encuentra en crecimiento debido a que se está incorporando una renovación de marcas a través de la implementación de una plataforma comercial en la página web de la empresa.

- Certificación de título de propiedad: una vez que la marca o patente ha sido registrada, el plazo que se debe esperar para que el INAPI entregue el “Certificado de Título de Propiedad” es de 3 días, luego es enviado vía correo electrónico o entregado físicamente enmarcado al cliente.
- Publicidad: los servicios ofrecidos por la empresa son principalmente por medio de la página web y eventualmente por correos electrónicos, redes sociales (facebook, linkedIn), páginas amarillas y directorios de empresas.

Observamos que la página web presenta los siguientes inconvenientes:

- Acceso al banco de marcas bloqueado.
- Links de pagos por servicios ofrecidos con errores.

Además en cuanto a la publicidad podemos revisar que no se invierte en promociones de menor costo (tarjetas, folletos, materiales, lápices, mouse), ni tampoco existe una participación en foros, seminarios, charlas, capacitaciones organizadas por el INAPI con el propósito de atraer a clientes.

- Estudio jurídico abogados: existe el servicio posventa que corresponde a que ante cualquier objeción, demanda y/o cualquier juicio en materia de propiedad industrial e intelectual, la empresa cuenta con un estudio jurídico de abogados que asesora a los clientes.
- Vigilancia: corresponde a un servicio postventa que ofrece la empresa que consiste en la custodia de la marca, el cual mantiene informado al cliente de toda solicitud presentada ante el INAPI que tenga identidad a la marca, en cuanto a elementos verbales, gráficos, similitudes fonéticas y dialectos locales, que puedan ser considerados similares.

Actualmente la empresa cobro un precio ínfimo por este servicio, con la posibilidad de otorgarlo en forma gratuita y atraer a clientes potenciales.

- Bodegaje de documentación del cliente: es el servicio postventa gratuito que resguarda los antecedentes del cliente ante un posterior requerimiento de estos. Manteniendo la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información (certificación de título, escrituras, dibujos, graficas, etc...), es almacenada por folios en carpetas virtuales en el sistema intranet (sistema interno de la empresa) y por medio de carpetas manuales, el área encargada es la de gestión documental. No observamos mayores complejidades en este proceso.

- b.2) Procesos de soporte: corresponde a las actividades que dan apoyo a los procesos de negocio.

Lo conforman los procesos referentes a la Gerencia de Administración y Ventas, que corresponden a ventas, presupuestos, cobranzas, remuneraciones, abastecimiento y servicios generales.

Y también a contratos con empresas profesionales externas correspondiente a contabilidad y finanzas, y tecnologías de información.

Observamos que ninguno de estos procesos se encuentra en manuales de procedimientos, las instrucciones es de forma informal.

3.4.2 Factores críticos de éxito

Para que la empresa pueda lograr un rendimiento competitivo y que las "cosas vayan bien", debe cumplir con los siguientes factores:

- Base de datos actualizada con el diario oficial de las marcas y patentes registradas en el INAPI.
- Legalidad en los registro de marcas y patentes, y profesionalismo de abogados.
- Cumplir con los tiempos de entrega del servicio al cliente, desde la solicitud del registro hasta la entrega de su certificado de titularidad.
- Asesorar al cliente en el registro de la marca o patente, cumpliendo sus objetivos de negocio.
- Incrementar la publicidad en los servicios.
- Invertir en un software de búsqueda, considerando distintos patrones.
- Tarifas por servicios ofrecidos.

3.5 Análisis FODA

A partir de haber realizado el análisis del marco general de la industria, sus competidores, y el análisis interno de la organización, además de la aplicación de un cuestionario a jefaturas y gerencias (ver ANEXO A) podemos distinguir las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las tabla n°VI, VII, VIII y IX.

Para luego obtener la matriz FODA cuantitativa de la empresa, con la colaboración del Gerente General a través de reuniones programadas

Finalmente determinar los puntos fuertes y débiles, y lo que se podría hacer en relación con el entorno exterior, las oportunidades y amenazas externas a la organización, es decir los retos que tiene y como va a ser la respuesta a estos, sus estrategias.

Tabla VI: Fortalezas de la unidad estratégica de negocio

Concepto	Definición
1.Experiencia y conocimientos	El equipo de trabajo posee vasta experiencia en su ámbito de acción, altos niveles de conocimiento y capacidad técnica.
2.Software de búsqueda	La marca o patente solicitada por el cliente es buscada a través de un software, con el objeto de verificar el registro en el INAPI.
3.Base de datos	Base de datos actualizada de registros de marcas y patentes inscritas en el INAPI.
4.Alto compromiso del equipo de trabajo	Compromiso que permite sacar adelante labores complejas.
5.Buen clima laboral	Buen clima laboral que permite compartir experiencias y nuevos conocimientos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla VII: Oportunidades de la unidad estratégica de negocio

Concepto	Definición
1. Apertura de sucursales	Apertura de sucursales en regiones (bajo costo de instalación)
2. Registro de marcas extranjeras	Chile potencial de crecimiento para marcas extranjeras.
3. Vigilancia gratuita de marcas	Vigilancia gratuita dentro del precio de registro, con el propósito de atraer a potenciales clientes.
4. Mercado en crecimiento	Producto interno bruto (PIB) en crecimiento para el año 2014 entre un 3,0 y 4,0%.
5. Convenios con estudios jurídicos	Convenios de colaboración con estudios de abogados con el objeto de ofrecer asesorías legales en materias de propiedad industrial e intelectual.
6. Plataforma de comercio	Desarrollar e implementar la plataforma virtual, para agilizar trámites de registro y comercializar marcas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla VIII: Debilidades de la unidad estratégica de negocio

Concepto	Definición
1. Inexistencia de planificación estratégica	Inexistencia de misión, visión, valores y objetivos estratégicos.
2. Publicidad inadecuada	Escaza inversión en publicidad y participación de charlas organizadas por el INAPI.
3. Falta de capacitaciones	Nula capacitación al personal de la empresa.
4. Falta de manuales	No hay manuales de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla IX: Amenazas de la unidad estratégica de negocio

Concepto	Definición
1. Disminución de participación de mercado	Recesión económica o competencia con mayor crecimiento.
2. Precios bajos en la competencia	Precios bajos de la competencia captan mayor porción de mercado.
3. Autogestión de clientes	Clientes registran directamente su marca o patente en el INAPI.

Fuente: Elaboración propia.

Para reflejar la correlación de las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y su impacto, se utilizó una escala numérica que va desde el N° 0 al 4, ver tabla n°X:

Tabla X: Tabla de puntuación matriz FODA

ID	Escala de relación
0	Ninguna
1	Baja
2	Media
3	Alta
4	Muy Alta

Fuente: Elaboración propia.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se encuentran descritas en detalle en las tablas n° VI, VII, VIII y IX y las relaciones se resumen en la siguiente matriz:

Tabla XI: Matriz FODA

MATRIZ	OPORTUNIDADES						AMENAZAS		
	1. Apertura de sucursales	2. Registro de marcas extranjeras	3. Vigilancia gratuita de marcas	4. Mercado en crecimiento	5. Convenios con estudios jurídicos	6. Plataforma de comercio	1. Disminución participación de mercado	2. Precios bajos en la competencia	3. Autogestión de clientes
FORTALEZAS									
1.Experiencia y conocimientos	4	4	4	4	4	2	4	4	4
2.Software de búsqueda	3	3	4	3	0	3	3	3	3
3.Base de datos	3	3	4	3	0	3	3	3	3
4.Alto compromiso	4	4	4	4	4	2	4	4	4
5.Buen clima laboral	3	3	3	3	3	1	3	3	3
Suma	17	17	19	17	11	11	17	17	17
DEBILIDADES									
1. Sin planificación estratégica	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2. Publicidad inadecuada	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3. Falta de capacitaciones	2	2	3	2	2	2	2	2	4
4. Falta de manuales	1	1	1	1	1	1	1	1	4
Suma	11	11	12	11	11	11	11	11	14

Fuente: Elaboración propia.

- **Análisis de brechas con la matriz FODA**

A partir de la matriz anterior se plantean las brechas estratégicas que enfrenta la empresa, que sirven como base para poder plantear las relaciones estratégicas; en estrategias ofensivas, estrategias reactivas, estrategias adaptativas y/o estrategias defensivas.

- **Fortalezas – Oportunidades (estrategias ofensivas)**

La empresa debe aprovechar sus fortalezas para aumentar su participación en el mercado mientras exista una brecha de crecimiento en el mercado, es decir, podrían instalarse con nuevas sucursales en regiones, considerando que existe un bajo costo de instalación, con el motivo de responder a la mayor demanda de registro.

La empresa debe aprovechar sus fortalezas, en especial su software de búsqueda para poder mantener la custodia de la marca o patente, para esto podría ofrecer el servicio de vigilancia en forma gratuita, con el propósito de atraer a potenciales clientes.

Y poder firmar convenios de colaboración entre firmas de estudios de abogados y la empresa, con el objeto de asesorar a los clientes en materias de propiedad industrial, esto aportaría al logro de la misión de la empresa.

- **Fortalezas – Amenazas (estrategias reactivas)**

La empresa debe utilizar sus fortalezas para construir y mantener una propuesta de valor que sea valorada por el mercado para asegurar el desarrollo sostenible.

Una de las principales amenazas es el registro directo que puede hacer el cliente de su marca o patente en el INAPI, para hacerle frente a esta amenaza la empresa debe diferenciarse prestando asesoría al cliente ante todo tipo de consultas y proponer alternativas de registro si fuera necesario en relación al objetivo de negocio que persigue, esto es un valor diferenciador. Para esto cuenta con el personal que aporta con la experiencia y buen clima laboral.

- **Debilidades – Oportunidades (estrategias adaptativas)**

Para hacer frente a la mayor demanda de registro de marcas y patentes por el aumento sostenible del mercado, la empresa debe utilizar todos sus recursos, capacidades y experiencia actuales para no verse afectado por sus debilidades.

Se puede invertir en publicidad (para superar sus debilidades) en la oportunidad de entregar un servicio de vigilancia gratuito incorporado al precio del registro.

Por otra parte, el principal desafío es contar con una planificación estratégica adecuada, en donde se estructuren la misión, visión, valores y objetivos estratégicos para poder tomar decisiones acertadas.

- **Debilidades – Amenazas (estrategias defensivas)**

Actualmente la principal amenaza es la autogestión de los clientes, sino hay una planificación estratégica ni una publicidad adecuada, existen mayores probabilidades de riesgo que se activen sus amenazas, pudiendo verse afectados sus ingresos futuros.

3.6 Propuesta de Valor

El cliente busca permanentemente que el servicio otorgado tenga un valor agregado en cuanto a la asesoría, que vaya más allá de la simple tramitación del registro, que este sea en la oportunidad requerida y que se respete la legislación vigente.

A continuación se señalan los atributos que valora el cliente del servicio ofrecido, esto será la base de la declaración de la propuesta de valor. A su vez permite identificar las acciones de la unidad estratégica de negocio, que conducen a lograr los objetivos estratégicos y que diferencia a la empresa del mercado.

3.6.1 Atributos que valora el cliente

Quien valora y demanda la misión que cumple la empresa son empresas emergentes, universidades, centros de investigación, inventores, abogados y artesanos, entre otros. En la figura n°9 se presentan los atributos que valora el cliente.

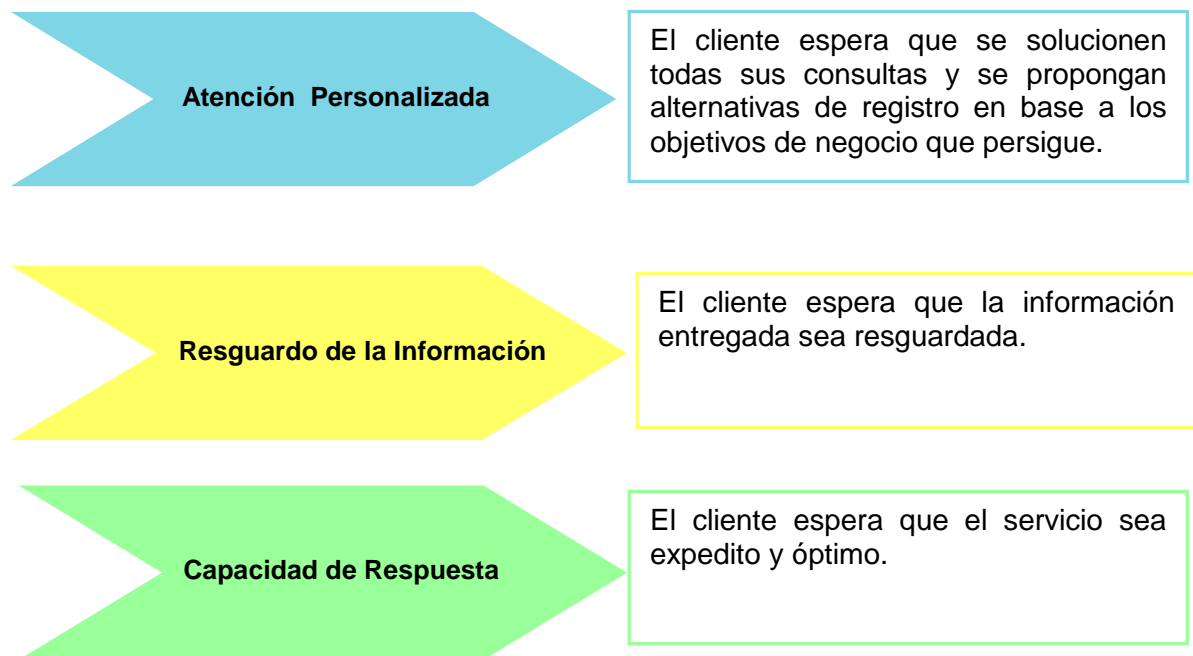


Figura 9: Atributos que valora el cliente
Fuente : Elaboración propia.

3.6.2 Descripción formal de la propuesta de valor

A continuación se define formalmente la propuesta de valor para la unidad estratégica de negocio, sobre la base de los tres atributos identificados anteriormente y que el cliente espera que se cumplan a cabalidad:

“Ab Mark Sociedad de Asesorías Limitada se esmera que sus clientes tengan la mejor experiencia de compra, para esto cuenta con ejecutivos que atienden todas sus consultas, a través de un servicio expedito y óptimo resguardando la información entregada”.

3.6.3 Valores y propuesta de valor

En la figura n°10 se presenta la relación que existe entre los atributos que contempla la propuesta de valor, que es requerida por el cliente y los valores identificados para la unidad estratégica de negocio en estudio:



Figura 10: Valores y propuesta de valor
 Fuente : Elaboración propia.

En la figura anterior, se puede distinguir que la relación representada es directa, es decir, cada atributo de la propuesta de valor está amparado por un valor fundamental de la empresa. Los valores relacionados con los atributos son: el Profesionalismo; buscamos ser mejores día a día, asesorando a nuestros clientes en las dificultades que se presenten, para esto proponemos la participación de todo el equipo para lograr un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos, la Confiabilidad; cumplir con el resguardo de la información del cliente actuando íntegramente en base a la legalidad vigente y otras medidas que regulan nuestro negocio y la Eficiencia; cumplir a cabalidad con los compromisos adquiridos con los clientes, optimizando los recursos disponibles para responder con la mayor calidad y prontitud a sus necesidades y requerimientos.

3.7 Modelo de negocio

El modelo de negocio de la empresa que se propone a continuación, representa el estado actual del desempeño de la propuesta de valor para el cliente.

Alianzas claves	Actividades claves	Propuesta de Valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio jurídicos de abogados ▪ Instituto nacional de propiedad industrial (INAPI) ▪ Empresa prestadora de servicio sistema de búsqueda de marcas y patentes ▪ Especialista en patentes y diseños industriales ▪ Especialista en tecnología de información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención personalizada ▪ Gestión documental de registro 	<p>Ab Mark Sociedad de Asesorías Limitada se esmera que sus clientes tengan la mejor experiencia de compra, para esto cuenta con ejecutivos que atienden todas sus consultas, a través de un servicio expedito y óptimo resguardando la información</p>	Asistencia personal exclusiva	<p>Pequeñas y medianas empresas (PYME):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresarios emergentes ▪ Universidades de investigación ▪ Inventores ▪ Abogados ▪ Artesanos
	<p style="text-align: center;">Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos humanos (internos, externos) ▪ Recursos tecnológicos 		<p style="text-align: center;">Canales de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oficina central ▪ Página internet ▪ Redes sociales ▪ Directorios ▪ Páginas amarillas ▪ Correo electrónico 	
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
<p>El negocio se encuentra impulsado principalmente por los siguientes costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos humanos interno ▪ Recursos tecnológicos ▪ Impuesto cobrado por el INAPI ▪ Estudios jurídicos de abogados ▪ Especialista en patentes y diseños industriales ▪ Especialista en tecnología de información 		<p>La fuente de ingresos del negocio proviene principalmente de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarifas cobradas (UF) por el registro de marcas comerciales y patentes industriales e intelectuales ▪ Tarifas cobradas (UF) en la prestación del patrocinio de un abogado por materias de propiedad industrial e intelectual 		

Figura 11: Modelo de negocio

Fuente : Elaboración propia en base al modelo de canvas.

A continuación se explica en qué consisten los elementos de esta propuesta de modelo de negocio:

- **Alianzas claves:** la red de socios está compuesta por estudios jurídicos de abogados (asesorías por objeciones, demanda y/o cualquier juicio en materia de propiedad industrial e intelectual), Instituto Nacional de Propiedad Industrial (organismo estatal para la inscripción legal de derechos de propiedad industrial e intelectual), empresa prestadora de servicio de búsqueda de marcas y patentes, especialista en patentes y diseños industriales (realiza una investigación preliminar

de las solicitudes de patentes de invención y otros) y especialista en tecnología de información (apoyo en el desarrollo de la plataforma web comercial).

- **Actividades claves:** las actividades claves que la empresa debe colocar todo su esmero en lo que se refiere a la atención directa al cliente, resolviendo todos sus consultas y tener un servicio rápido y óptimo, así como también realizar las gestiones necesarias para el resguardo de la información y tramitación del registro.
- **Recursos claves:** para poder entregar la propuesta de valor se necesita de disponer de capital humano competente y ético, así como también de sistema de información de búsqueda y base de datos actualizada para poder así entregar un servicio óptimo y expedito.
- **Propuesta de valor:** la propuesta de valor actual corresponde a: “Ab Mark Sociedad de Asesorías Limitada se esmera que sus clientes tengan la mejor experiencia de compra, para esto cuenta con ejecutivos que atienden todas sus consultas, a través de un servicio expedito y óptimo resguardando la información entregada”. En este sentido tal como se señaló en el capítulo anterior los principales atributos que valora el cliente objetivo son: 1) que exista una atención personalizada o directa al cliente, resolviendo sus dudas y aportando con opciones de registro 2) que exista un resguardo de la información entregada por el cliente, manteniendo la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información 3) que la compra sea rápida y optima, sin ningún contratiempo. Estos atributos se sustentan en los valores corporativos de profesionalismo, confiabilidad y eficiencia.
- **Relaciones con los clientes:** las relaciones que se generan con los clientes son primordiales, por esto se mantiene una asistencia personal exclusiva con ejecutivos de atención para los clientes ante sus dudas, proponiéndole opciones de registro.
- **Canales de comunicación y distribución:** la empresa comunica sus servicios mediante su oficina central, página web, redes sociales, directorios de empresa, páginas amarillas o correos electrónicos.
- **Segmento de clientes:** el trabajo de la empresa se encuentra enfocado al segmento de las pequeñas y medianas empresas.

- **Estructura de costos:** para sustentar el modelo de negocios se considera la inversión en personal capacitado, software de búsqueda de marcas y patentes, base de datos de los registros, impuesto cobrado por el INAPI, estudios jurídicos de abogados, especialistas en patentes y diseños industriales, y en tecnología de información.
- **Fuente de ingresos:** los principales ingresos de la empresa provienen de las tarifas cobradas por el registro de marcas comerciales y patentes industriales e intelectuales, prestación de patrocinio de abogados en materias de propiedad industrial e intelectual.

Es así como mediante estos nueve elementos del modelo de negocio propuesto, la empresa deberá enfrentar su trabajo diario, que sustentará la propuesta de valor.

CAPITULO 4: PLANIFICACION DE LA ESTRATEGIA

Una vez identificada la forma en que debería funcionar la empresa, a través del modelo de negocio revisado en el capítulo anterior, comenzamos a planificar el desarrollo de la estrategia mediante la propuesta de un cuadro de mando integral, el cual se compone de un mapa estratégico, indicadores e iniciativas.

4.1 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta fundamental para que la unidad estratégica de negocio gestione la incertidumbre estratégica que existe en torno a su labor, puesto que, se generará un aprendizaje constante y un espacio para recabar nuevas estrategias que surjan de los distintos actores. El cuadro de mando integral está conformado por:

- **Mapa estratégico:** define el contexto estratégico de gestión de cada perspectiva identificada como relevante para la empresa, éstas se integran de manera armónica. Asimismo, este mapa se encuentra conformado por objetivos estratégicos organizados en relaciones causa-efecto.
- **Indicadores:** para cada objetivo estratégico del mapa, se definen los indicadores claves que lo miden, las metas y los responsables de cada medición (ver Anexo B).
- **Iniciativas:** para cada indicador se identifican las iniciativas estratégicas que permitirán alcanzar los objetivos y operativizarlos para que puedan ser comprendidos y ejecutados por los equipos correspondientes.

4.1.1 Mapa estratégico / ejes estratégicos

Luego de haber desarrollado la primera etapa del sistema de control de gestión propuesto en el capítulo anterior, lo siguiente es transformar la estrategia en objetivos estratégicos desplegados a través de ejes estratégicos, por esto en la figura n° 12 se presenta una propuesta de mapa estratégico para la unidad en estudio.

Mapa Estratégico Abmark Sociedad de Asesorías Limitada

Misión "Somos una empresa que otorga soluciones integrales en cuanto a la protección de los activos intangibles de pequeñas y medianas empresas del país".
Visión "Ser al año 2017 reconocidos por nuestros clientes como una de las empresas líderes en otorgar protección a sus activos intangibles".

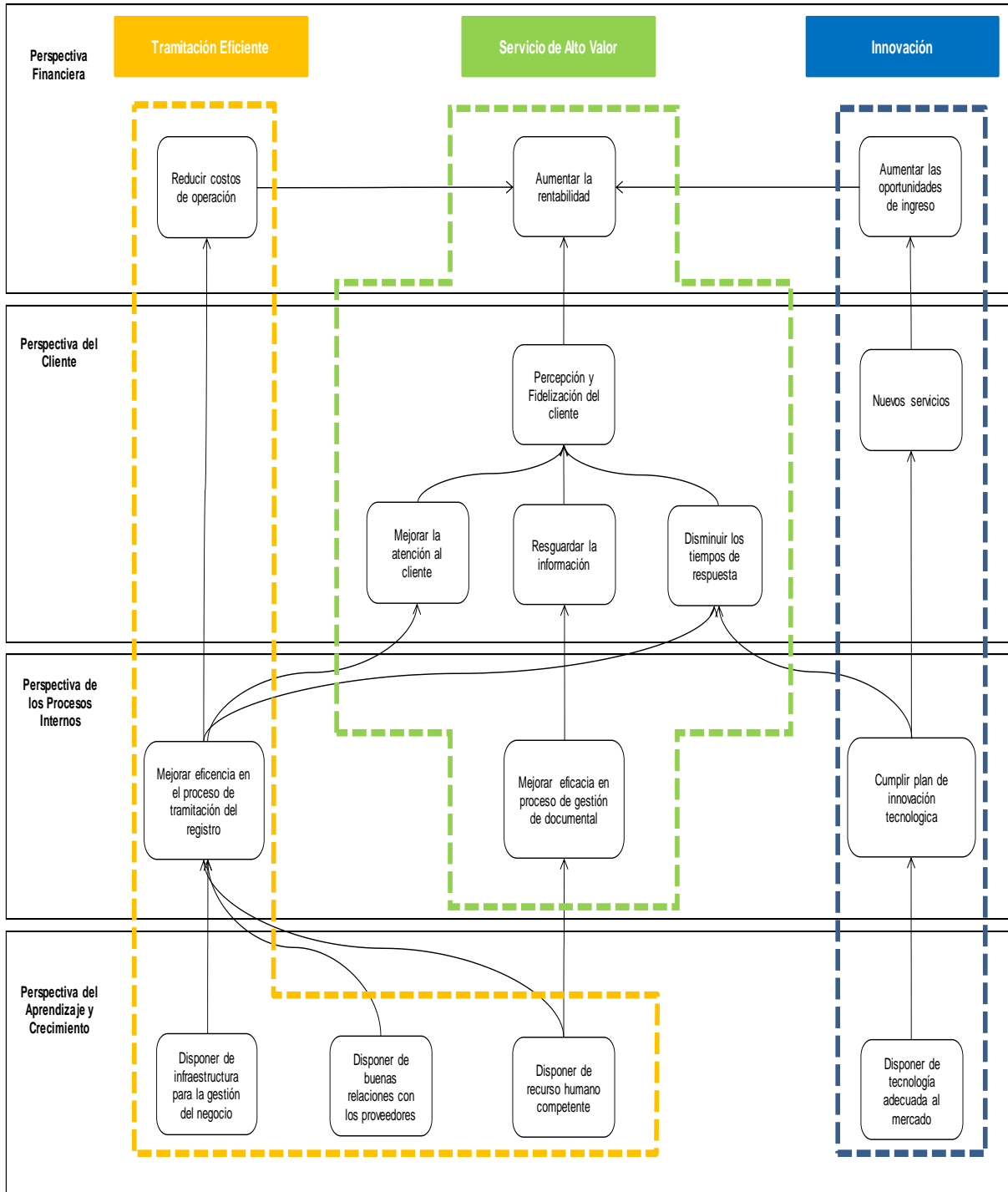


Figura 12: Mapa estratégico de la empresa
 Fuente: Elaboración propia

Los ejes estratégicos que conforman la base del mapa estratégico que dan cumplimiento a la misión y visión de la empresa corresponden a:

Eje estratégico tramitación eficiente. El responsable final de optimizar el uso de los recursos, detectando, previniendo y eliminando el uso excesivo de estos, recae en el gerente de operaciones, para poder cumplir es necesario mejorar el rendimiento de los procesos con una infraestructura adecuada a las necesidades del cliente, contar con buenas relaciones con los proveedores claves y poseer recurso humano competente en cuanto a la operación del negocio y asesorías técnicas.

Eje estratégico servicio de alto valor. El responsable final del cumplimiento de los objetivos estratégicos recae en el gerente de operaciones, su función principal es de entregar los atributos que valora el cliente en lo que comprende en atención personalizada, resguardo de la información y capacidad de respuesta, para esto debe mejorar el rendimiento de los procesos de tramitación de registro y gestión documental disponiendo de una infraestructura adecuada a las necesidades de los clientes, con buenas relaciones con los proveedores claves y el recurso humano competente en cuanto a la operación del negocio, asesorías técnicas y en la gestión documental.

Eje estratégico innovación. El responsable final de la innovación de los servicios recae en el gerente de estudios y marketing, su función principal es de entregar un nuevo servicio al cliente en cuanto a disponer en la página web de la empresa una plataforma comercial en que compren y vendan marcas comerciales, para esto debe contar con una tecnología adecuada al mercado (desarrollar e implementar links en página web de la empresa; solicitudes de registros, renovaciones de marcas y pagos), con la finalidad de otorgar un servicio más ágil y oportuno.

A continuación se explica las relaciones causa – efecto que se desarrollan entre las cuatro perspectivas ya mencionadas.

4.1.1.1 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Causa (factor desencadenante)	Efecto (objeto influido)	Explicación
Disponer de infraestructura para la gestión del negocio	Mejorar eficiencia en los procesos de tramitación del registro	Disponer de una infraestructura adecuada de acuerdo a los estándares y las necesidades establecidas por el cliente, esto hará posible optimizar y mejorar los procesos de tramitación del registro.
Disponer de buenas relaciones con los proveedores		Disponer de buenas relaciones con los proveedores claves, para obtener los recursos necesarios con el objeto de lograr la eficiencia en los procesos de tramitación.
Disponer de recurso humano competente		Disponer de personal competente en cuanto a la operación del negocio y asesorías técnicas.
Disponer de recurso humano competente	Mejorar eficacia en el proceso de gestión documental	Disponer de personal competente referente a la implicancia de la integridad, disponibilidad y confidencialidad de los antecedentes de la cartera de clientes.
Disponer de tecnología adecuada al mercado	Cumplir plan de innovación tecnológica	La implementación de una nueva plataforma de comercio en la web de la empresa, permitirá que el cliente pueda realizar los trámites de registros en una forma ágil y oportuna, así como adquirir o vender marcas.

4.1.1.2 Perspectiva de los procesos internos

Causa (factor desencadenante)	Efecto (objeto influido)	Explicación
Mejorar eficiencia en los procesos de tramitación del registro	Reducción costos de operación	El hecho de optimizar el uso de los recursos por medio de capacitaciones, mejora en relación con los proveedores e inversión en infraestructura necesaria (bajo costo), permite obtener procesos eficientes (detectando, previniendo y eliminando el uso excesivo de recursos).
	Mejorar la atención al cliente	El hecho de mejorar los procesos operativos, sienta las bases para poder entregar un mejor servicio al cliente resolviendo cualquier consulta de índole técnico y evitando la ocurrencia de errores una por desconocimiento técnico o por falta de recursos.
	Disminuir los tiempos de respuesta	El hecho de mejorar los procesos operativos, sienta las bases para poder entregar un servicio ágil y oportuno al cliente respondiendo a cualquier consulta de índole técnico.

Mejorar eficacia en el proceso de gestión documental	Resguardar la información	Al mejorar la gestión de seguridad de la información se estará resguardando la integridad, disponibilidad y confidencialidad de los antecedentes entregados, con esto evitar las quejas de clientes.
Cumplir plan de innovación tecnológica	Disminuir los tiempos de respuesta	Con nuevas iniciativas incorporadas en el plan de innovación tecnológica, traerá como consecuencia que se acorten los plazos de entrega de servicio y se ofrezcan nuevos servicios valorados por el cliente.
	Nuevos servicios	Con nuevas iniciativas incorporadas en el plan de innovación tecnológica, traerá como consecuencia que se acorten los plazos de entrega de servicio y se ofrezcan nuevos servicios valorados por el cliente.

4.1.1.3 Perspectiva del cliente

Causa (factor desencadenante)	Efecto (objeto influido)	Explicación
Mejorar la atención al cliente	Percepción y Fidelización del cliente	Con un mejor servicio al cliente, se logra uno de los aspectos valorado por el cliente que es el asesoramiento, permitiendo obtener una buena percepción y fidelización del cliente.
Resguardar información		Al proporcionar un servicio caracterizado por el resguardo de los antecedentes entregados por el cliente, se lograra dar respuesta a uno de los aspectos valorados, permitiendo obtener una buena percepción y fidelización del cliente.
Disminuir los tiempos de respuesta		Una capacidad de respuesta ágil y oportuna ante los requerimientos, traerá como consecuencia una buena percepción y fidelización del cliente.
Percepción y Fidelización del cliente	Aumentar la rentabilidad	Una buena percepción y fidelización del cliente, que es el resultado de satisfacer sus necesidades de servicio, se podrá lograr mantener y optar a nuevos clientes, lo que en definitiva generará mayor rentabilidad para la empresa.
Nuevos servicios	Aumentar las oportunidades de ingreso	El hecho de ofrecer una nueva plataforma de comercio en donde se puedan adquirir o vender marcas, permitirá aumentar las oportunidades de ingreso.

4.1.1.4 Perspectiva financiera

Causa (factor desencadenante)	Efecto (objeto influido)	Explicación
Reducir costos de		La reducción de los costos generara un aumento de la

operación	Aumentar la rentabilidad	rentabilidad de la empresa.
Aumentar las oportunidades de ingreso		Los nuevos servicios ofrecidos al cliente, incrementa las oportunidades de ingreso y genera un aumento en la rentabilidad de la empresa.

4.1.2 Indicadores e iniciativas del cuadro de mando integral

A continuación se confecciona el cuadro de mando integral con la finalidad de proporcionar una herramienta que permite comunicar la manera en que la empresa evaluará el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada una de las cuatro perspectivas, y que a través de esto, orienta el esfuerzo de las personas a dichos objetivos.

En total corresponden a 26 indicadores; en perspectiva financiera 5 indicadores, perspectiva del cliente 10 indicadores, perspectiva de los procesos internos 5 indicadores y perspectiva del aprendizaje y crecimiento 6 indicadores.

La columna base indica el factor mínimo que debería alcanzar el cumplimiento de cada objetivo estratégico y meta es el cumplimiento máximo a alcanzar en función de las capacidades de la empresa.

En las tablas XII, XIII, XIV y XV que a continuación se detallan se presentan los indicadores del cuadro de mando integral en el que se señalan las estrategias y objetivos que la vinculan, junto a la fórmula, base de medición, meta e iniciativas definidas. El detalle completo de cada indicador se encuentra en el Anexo B.

Tabla XII: Cuadro de mando integral – Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

	Estrategia	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Base	Meta	Iniciativa
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	Tramitación eficiente / Servicio de alto valor	Disponer de infraestructura para la gestión del negocio	Contratos con proveedores claves (%)	$(\text{N}^\circ \text{ de contratos con proveedores claves} / \text{N}^\circ \text{ de proveedores claves}) \times 100$	100%	100%	Celebrar contratos con los proveedores claves
			Cumplimiento de las mejoras presupuestadas (%)	$(\text{N}^\circ \text{ de mejoras presupuestadas cumplidas} / \text{N}^\circ \text{ de mejoras presupuestadas}) \times 100$	100%	100%	Inversión real de las mejoras presupuestadas
			Empleados satisfechos por acceso a tecnologías de información (%)	$(\text{N}^\circ \text{ de personal satisfecho} / \text{N}^\circ \text{ de personal total}) \times 100$	80%	100%	Evaluación interna del personal con acceso a los sistemas de información
	Tramitación eficiente / Servicio de alto valor	Disponer de buenas relaciones con los proveedores	Cumplimiento de pagos a proveedores (%)	$(\text{Pagos a proveedores efectuados} / \text{Pagos a proveedores presupuestados}) \times 100$	80 %	100%	Calendarización de pagos a proveedores claves
	Tramitación eficiente / Servicio de alto valor	Disponer de recurso humano competente	Cumplimiento del plan de capacitación (%)	$(\text{N}^\circ \text{ de horas de capacitación} / \text{N}^\circ \text{ de horas presupuestadas}) \times 100$	90%	100%	Relatores con experiencia técnica / Evaluación a trabajadores
Servicio de alto valor / Innovación	Disponer de tecnológica adecuada al mercado	Cumplimiento de plan de innovación tecnológica (%)	$(\text{N}^\circ \text{ links en funcionamiento} / \text{Total de links}) \times 100$	80%	100%	Mejoras en plataforma comercial de página web	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla XIII: Cuadro de mando integral – Perspectiva de los procesos internos

	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Base	Meta	Iniciativa
Perspectiva de los Procesos Internos	Tramitación eficiente / Servicio de alto valor	Mejorar eficiencia en los procesos de tramitación del registro	Tiempo de respuesta a consultas de clientes (minutos)	$(\text{N}^\circ \text{ de minutos de respuesta a consultas de clientes})$	15 min	5 min	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de tramitación

Perspectiva de los Procesos Internos	Tramitación eficiente / Servicio de alto valor	Mejorar eficiencia en los procesos de tramitación del registro	Tiempo del servicio de registro (marca) (meses)	(Tiempo factibilidad registro + tiempo tramitación + tiempo obtención certificado titularidad)	18 meses 4 días	6 meses 4 días	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de tramitación
			Tiempo del servicio de registro (patente) (meses)	(Tiempo factibilidad registro + tiempo tramitación + tiempo obtención certificado titularidad)	24 meses 8 días	12 meses 8 días	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de tramitación
	Servicio de alto valor	Mejorar eficacia en el proceso de gestión documental	Resguardo de la documentación de cliente (%)	(N° de documentación resguardada/ N° total documentación del cliente) X 100	100%	100%	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de gestión documental
	Servicio de alto valor / Innovación	Cumplir plan de innovación tecnológica	Soporte de plataforma de comercio (%)	(N° de ordenes de soporte terminadas/ N° de ordenes de soporte) X 100	95%	100%	Mejoras en plataforma comercial de página web

Fuente: Elaboración propia.

Tabla XIV: Cuadro de mando integral – Perspectiva del cliente

	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Base	Meta	Iniciativa
Perspectiva del Cliente	Servicio de alto valor	Mejorar la percepción y fidelización del cliente	Satisfacción general con el servicio (%)	(Satisfacción promedio de los clientes/ Puntuación máxima de la escala de medición) X 100	90%	100%	Encuesta de satisfacción al cliente
			Clientes activos año anterior (%)	(N° de clientes activos (año anterior)/ N° de clientes año anterior) X 100	80%	95%	
	Servicio de alto valor	Mejorar la atención al cliente	Satisfacción por consultas (%)	(N° de consultas satisfechas/ N° de consultas) X 100	90%	100%	Encuesta de satisfacción al cliente

			Quejas (cantidad)	(N° de quejas de clientes insatisfechos)	1 men	0 men	Encuesta de satisfacción al cliente/Comité de reclamos
Servicio de alto valor	Resguardar la información	Satisfacción por resguardo de la documentación (%)		(N° de documentación solicitada por clientes/ N° de documentación resguardada) X 100	90%	100%	Encuesta de satisfacción al cliente
		Quejas (cantidad)		(N° de quejas de clientes insatisfechos)	1 men	0 men	Encuesta de satisfacción al cliente/Comité de reclamos
Servicio de alto valor	Disminuir los tiempos de respuesta	Satisfacción por atención ágil y oportuna (%)		(N° de registros satisfechos/ N° de registros tramitados) X 100	90%	100%	Encuesta de satisfacción al cliente
		Cientes satisfechos por acceso a plataforma de comercio (%)		(N° de clientes satisfechos con acceso a plataforma/ Total de clientes con acceso a plataforma) X 100	80%	100%	Encuesta de satisfacción al cliente
Innovación	Nuevos servicios	Ventas transadas en plataforma comercial (%)		(Total ventas plataforma virtual ejecutadas/ Total de ventas) X 100			Mejoras en plataforma comercial de página web
		Compras transadas en plataforma comercial (%)		(Total compras plataforma virtual ejecutadas/ Total de compras) X 100	5%	10%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla XV: Cuadro de mando integral – Perspectiva financiera

	Eje Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Base	Meta	Iniciativa
Perspectiva Financiera	Tramitación eficiente / Servicio de alto valor / Innovación	Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad operacional sobre activos (%)	(Resultado Operacional/ Activos Totales) X 100	29%	35%	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas.
			Rentabilidad del patrimonio (%)	(Utilidad del ejercicio/ Patrimonio) X 100	21%	31%	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas.

Tramitación eficiente / Servicio de alto valor / Innovación	Aumentar la rentabilidad	Margen de utilidad neta (%)	(Utilidad del ejercicio/ Ingresos) X 100	8%	10%	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas.
Tramitación eficiente	Reducir costos de operación	Reducción de costos (%)	$\frac{((\text{Costos operacionales período } t - \text{Costos operacionales período } t-1) / \text{Costos operacionales período } t-1) \times 100}{100}$	0%	10%	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas.
Innovación	Aumentar las oportunidades de ingresos	Aumento de ingresos (%)	$\frac{((\text{Ingresos período } t - \text{Ingresos período } t-1) / \text{Ingresos período } t-1) \times 100}{100}$	8%	10 %	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas.

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que está fuera del alcance del proyecto el financiamiento de la estrategia, no se incluye el presupuesto de las iniciativas, el cual está inmerso dentro del STRATEX (presupuesto de gastos estratégicos).

CAPITULO 5: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

El presente capítulo tratará del fundamento esencial para el adecuado desempeño de la propuesta de valor definida para la empresa, éste corresponde al alineamiento organizacional esperado en la implementación de la estrategia.

Se ha definido elaborar un proceso de cascada que permita a la unidad estratégica de negocio en estudio gestionar la implementación adecuada del cuadro de mando integral descrito anteriormente, y de esta manera incorporarlo en otras áreas de la organización que son clave para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de la misión.

5.1 Tableros de gestión

A continuación se presenta el despliegue de los objetivos estratégicos mediante los tableros de gestión, con la finalidad que la estrategia llegue a todos los niveles de la organización, para vincular a los empleados con ella y exista una mejor coordinación en la consecución de los objetivos. Esto permitirá que las personas conozcan la manera de poder influir en el desempeño de la organización.

5.1.1 Tablero de gestión - Área atención al cliente

Para el despliegue de los objetivos estratégicos, es el Área Atención al Cliente de la Gerencia de Operaciones, la responsable de mejorar la atención al cliente. En la figura n° 13 se encuentra el tablero de gestión para el área mencionada, relativo al atributo de atención personalizada y en él se encuentran los objetivos asociados a los procesos que dan sustento a este atributo de la propuesta de valor: resolver consultas técnicas y proponer la categoría de registro.

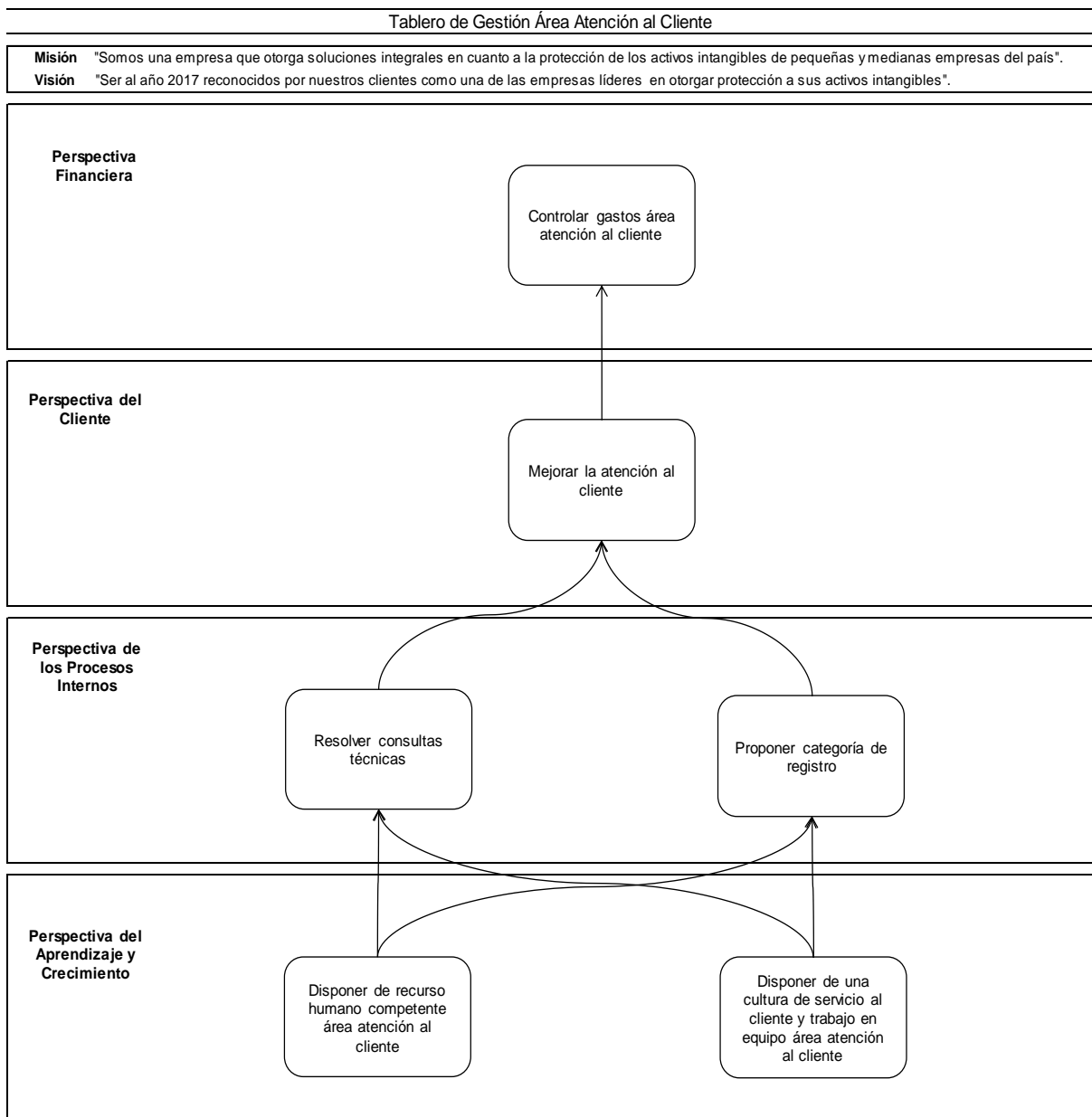


Figura 13: Tablero de gestión - Área atención al cliente
Fuente: Elaboración propia

Tablero de control - Área atención al cliente

En la tabla XVI se consolidan los indicadores asociados de la propuesta de valor atención personalizada al cliente, en el Área Atención al Cliente de la Gerencia de Operaciones.

En la perspectiva financiera controlar gastos Área Atención al Cliente, corresponde a que el área no deberá sobrepasarse del presupuesto anual asignado a comienzos de año.

En la perspectiva del cliente, los indicadores propuestos para la medición del cumplimiento del atributo atención personalizada de la propuesta de valor, son la satisfacción de los clientes por consultas hechas y la cantidad de quejas por una mala atención. Con estas métricas el Área de Atención al Cliente podrá verificar si se logró efectivamente una atención personalizada con el esfuerzo realizado en los procesos de atención al cliente, que es el valor que busca el cliente.

En la perspectiva de los procesos internos, los ejecutivos de atención son evaluados en función a la demora en las respuestas a las consultas de los clientes, para esto cuentan si es necesario del apoyo de estudios jurídicos y especialistas en diseños y patentes (contrataciones externas), quienes también son evaluados a través de indicadores que miden sus respuestas en relación al tiempo y calidad.

Para la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, se debe contar una asesoría plena al cliente, resolviendo sus consultas e incluso proponiendo a qué tipo de categoría realizar el registro, la empresa debe disponer de personal competente en el Área Atención al Cliente (ejecutivos de atención al cliente, estudios jurídicos y especialistas en patentes y diseño industrial) y disponer de una cultura de servicio y trabajo en equipo del área, todo esto orientado a la estrategia de la empresa y apoyado por el proyecto Altura 2017.

Tabla XVI: Tablero de control – Área atención al cliente

ESTRATEGIA: ATENCION PERSONALIZADA							
	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Definición operativa	Base	Meta	Iniciativa
Perspectiva Financiera	Controlar gastos área atención al cliente	Cumplimiento del presupuesto de gastos (%)	$(\text{Gastos área período t} / \text{Presupuesto área período t}) \times 100$	Cumplimiento de presupuesto de gastos área marcas y patentes	110%	100%	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas

Perspectiva del Cliente	Mejorar la atención al cliente	Satisfacción por consultas (%)	(N° de consultas satisfechas/ N° de consultas) X 100	Clientes satisfechos por atención recibida	90%	100%	Encuesta de satisfacción al cliente
		Quejas (cantidad)	(N° de quejas de clientes insatisfechos)	Reclamos por una mala atención	1 men	0 men	Encuesta de satisfacción al cliente/Comité de reclamos
Perspectiva de los Procesos Internos	Resolver consultas técnicas	Tiempo de respuesta a consultas de clientes (minutos/días hábiles)	(N° de minutos de respuesta a consultas de clientes)	Los minutos de espera para la respuesta a una consulta	15 min	5 min	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de tramitación
			(N° de días hábiles de espera a consultas hechas a especialistas)	Los días de espera para la respuesta a una consulta a especialista	5 días	1 día	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de tramitación
	Proponer categoría de registro	Respuestas de especialistas satisfactorias (%)	(N° de consultas a especialistas satisfechas/ N° de consultas a especialistas) X100	Respuestas de especialistas satisfactorias	90%	100%	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de tramitación
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de recurso humano competente área atención al cliente	Cumplimiento del plan de capacitación (técnicas de registros) (%)	(N° de horas de capacitación personal área marcas y patentes/ N° de horas presupuestadas) X 100	El personal del área atención al cliente capacitado	90%	100%	Relatores con experiencia técnica / Evaluación a trabajadores
	Disponer de una cultura de servicio al cliente y trabajo en equipo área atención al cliente	Personal satisfecho con el clima laboral y trabajo en equipo (%)	(N° de personal satisfecho/ N° de personal total) X 100	El personal satisfecho con el clima laboral y trabajo en equipo	80%	100%	Proyecto Altura 2017/Encuesta Clima Laboral

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Tablero de gestión - Área gestión documental

Para el despliegue de los objetivos estratégicos, es el Área Gestión Documental de la Gerencia de Operaciones, la responsable de otorgar el resguardo de la información del cliente. En la figura n° 14 se encuentra el tablero de gestión para el área mencionada, relativo al atributo de resguardo de la información y en él se encuentran los objetivos asociados a los procesos que dan sustento a este atributo de la propuesta de valor: mejorar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información proporcionada por los clientes.

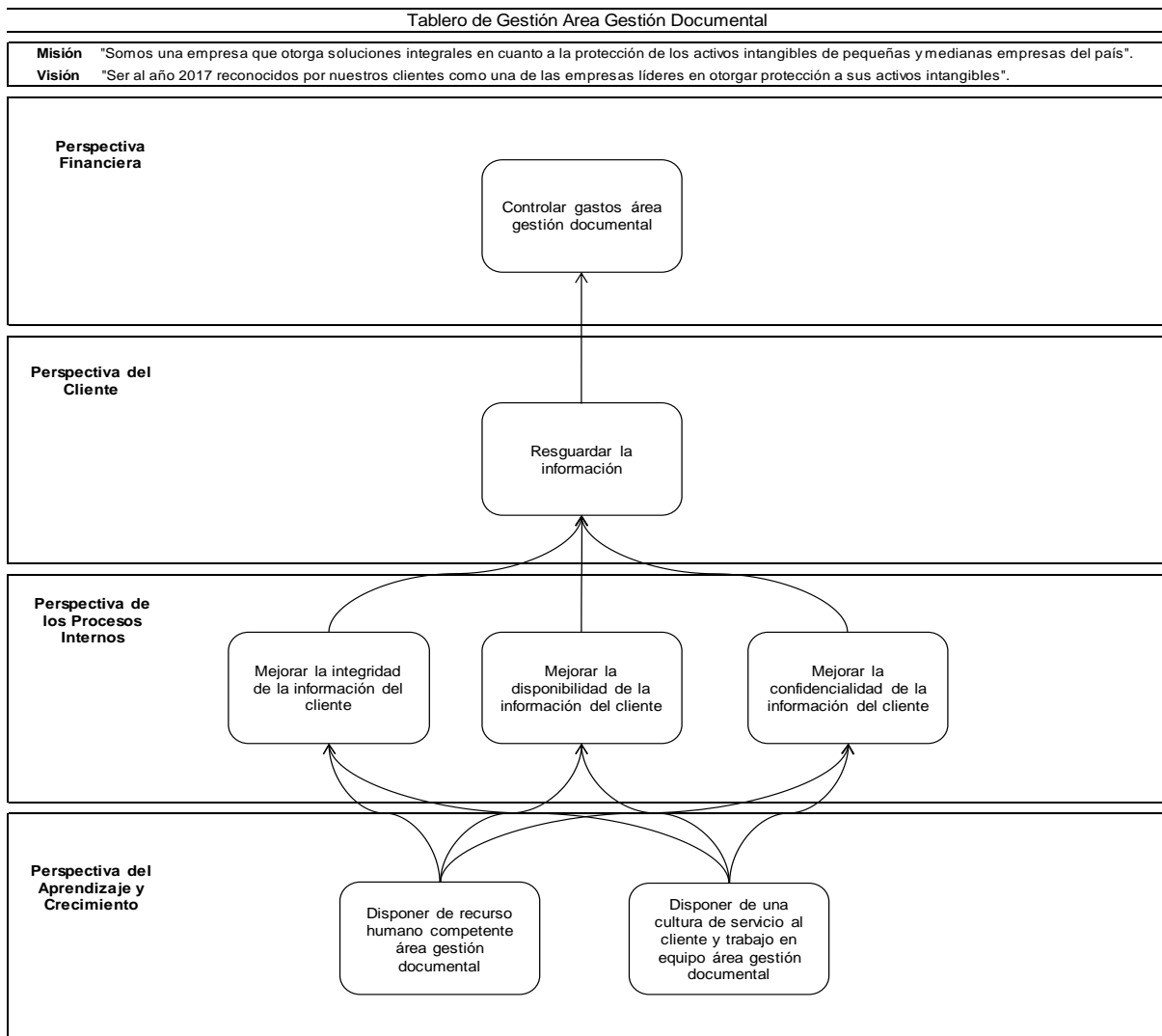


Figura 14: Tablero de gestión - Área gestión documental
Fuente: Elaboración propia

Tablero de control - Área gestión documental

En la tabla XVII se consolidan los indicadores asociados de la propuesta de valor resguardo de la información, en el Área Gestión Documental de la Gerencia de Operaciones.

En la perspectiva financiera controlar gastos Área Gestión Documental, corresponde a que el área no deberá sobrepasarse del presupuesto anual asignado a comienzos de año.

En la perspectiva del cliente, los indicadores propuestos para la medición del cumplimiento del atributo resguardo de la información de la propuesta de valor, son la satisfacción de los clientes y la cantidad de quejas por el resguardo de la información. Con estas métricas el Área de Gestión Documental podrá verificar si se logró efectivamente un resguardo de la información con el esfuerzo realizado en los procesos de gestión documental, que es el valor que busca el cliente.

En la perspectiva de los procesos internos en tanto, los indicadores se encuentran asociados a que se cumpla con los objetivos de la integridad, disponibilidad y confidencialidad de los antecedentes entregados por el cliente, para esto la empresa mantiene en carpetas ordenadas y expedita por códigos de cliente la información, además por cualquier solicitud de antecedentes, se debe indicar en un formulario con código de cliente y su representante.

Para cumplir con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se debe entregar un servicio caracterizado por el resguardo de la información, es decir, que los antecedentes entregados por los clientes se encuentren íntegros, disponibles y custodiados, debe contar con personal competente y de una cultura de servicio que esté orientada a la estrategia de la empresa y apoyado por el proyecto Altura 2017.

Tabla XVII: Tablero de control – Área gestión documental

ESTRATEGIA: RESGUARDO DE LA INFORMACION							
	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Definición operativa	Base	Meta	Iniciativa
Perspectiva Financiera	Controlar gastos área gestión documental	Cumplimiento del presupuesto de gastos	$(\text{Gastos área período t} / \text{Presupuesto área período t}) \times 100$	Cumplimiento de presupuesto de gastos área gestión documental	90%	100%	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas
Perspectiva del Cliente	Resguardar la información	Satisfacción por resguardo de la documentación (%)	$(\text{N}^\circ \text{ de documentación solicitada por clientes} / \text{N}^\circ \text{ de documentación resguardada}) \times 100$	Clientes satisfechos por el resguardo de la documentación	90%	100%	Encuesta de satisfacción al cliente/Comité de reclamos
		Quejas (cantidad)	$(\text{N}^\circ \text{ de quejas de clientes insatisfechos})$	Reclamos por el resguardo de la información	1 men	0 men	Encuesta de satisfacción al cliente/Comité de reclamos
Perspectiva de los Procesos Internos	Mejorar la integridad de la información del cliente	Integridad de documentación del cliente (%)	$(\text{N}^\circ \text{ de documentación disponible} / \text{N}^\circ \text{ de documentación del cliente}) \times 100$	Antecedentes del cliente entregados	100%	100%	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de gestión documental
	Mejorar la disponibilidad de la información del cliente	Disponibilidad de la documentación del cliente (días hábiles)	$(\text{N}^\circ \text{ de días hábiles en entrega de antecedentes al cliente})$	Antecedentes del cliente entregados en forma ágil y oportuna	5 días	1 día	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de gestión documental
	Mejorar la confidencialidad de la información del cliente	Confidencialidad de la documentación del cliente (%)	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes codificados} / \text{N}^\circ \text{ de clientes}) \times 100$	Clientes codificados	100%	100%	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de gestión documental
			$(\text{N}^\circ \text{ carpetas de clientes} / \text{N}^\circ \text{ de clientes}) \times 100$	Antecedentes del cliente resguardados en carpetas	100%	100%	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de gestión documental

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de recurso humano competente área gestión documental	Cumplimiento del plan de capacitación (resguardo de la información) (%)	(N° de horas de capacitación personal área gestión documental/ N° de horas presupuestadas) X 100	El personal del área gestión documental capacitado	90%	100%	Relatores con experiencia técnica / Evaluación a trabajadores
	Disponer de una cultura de servicio al cliente y trabajo en equipo área gestión documental	Personal satisfecho con el clima laboral y trabajo en equipo (%)	(N° de personal satisfecho/ N° de personal total) X 100	El personal satisfecho con el clima laboral y trabajo en equipo	80%	100%	Proyecto Altura 2017/Encuesta Clima Laboral

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Tablero de gestión - Área marcas y patentes

Para el despliegue de los objetivos estratégicos, es el Área Marcas y Patentes de la Gerencia de Operaciones la responsable de disminuir los tiempos de respuesta al cliente. En la figura n° 15 se encuentra el tablero de gestión para el área, relativo al atributo de capacidad de respuesta y en él se encuentran los objetivos asociados al proceso que da sustento a este atributo de la propuesta de valor: responder oportunamente la factibilidad de registro y tramitar oportunamente los registros.

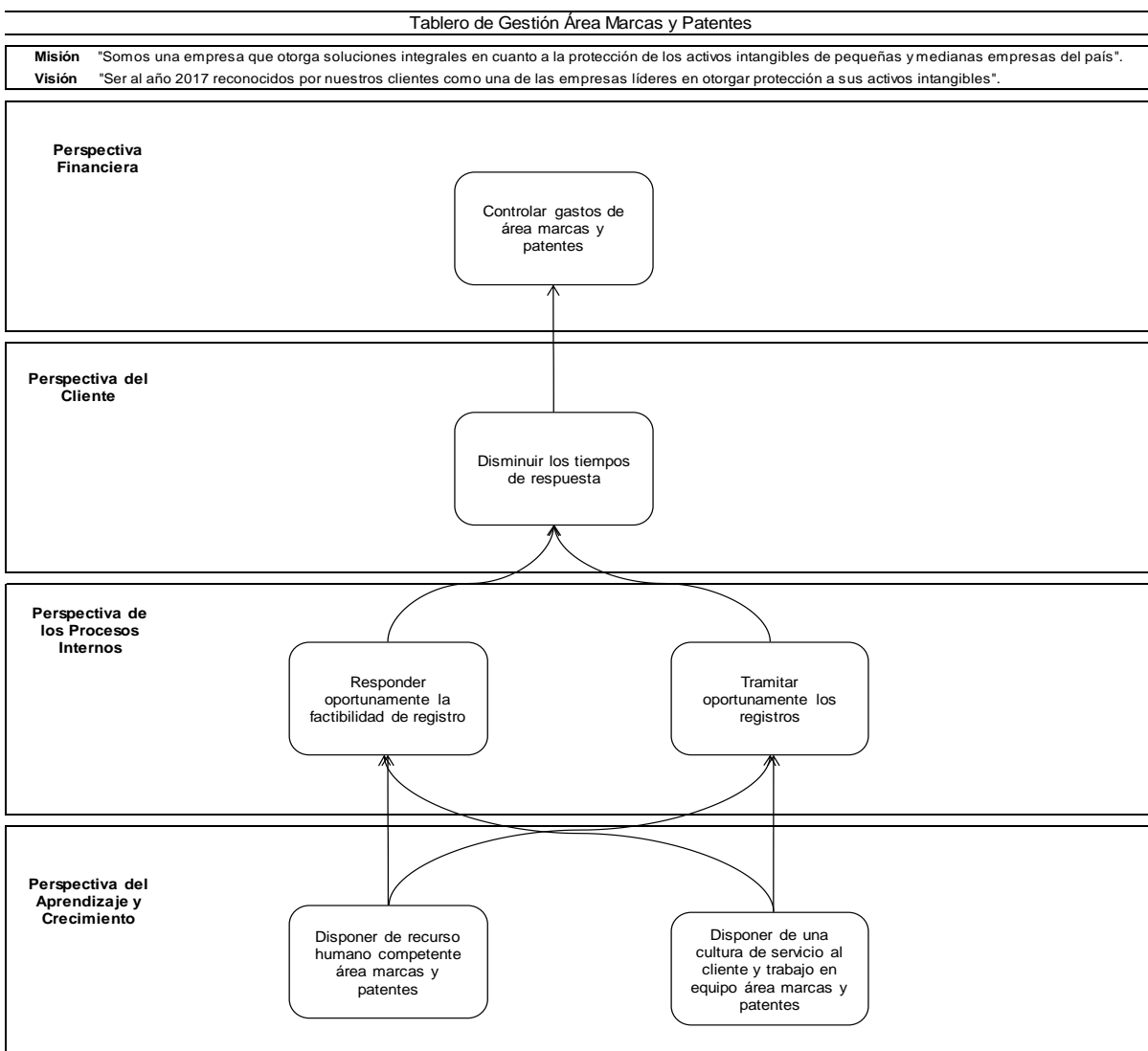


Figura 15: Tablero de gestión - Área marcas y patentes
Fuente: Elaboración propia

Tablero de control - Área marcas y patentes

En la perspectiva financiera controlar gastos Área Marcas y Patentes, corresponde a que el área no deberá sobrepasarse del presupuesto anual asignado a comienzos de año.

En la perspectiva del cliente, los indicadores propuestos para la medición del cumplimiento del atributo capacidad de respuesta, son la satisfacción por atención ágil y oportuna y la cantidad de quejas por demora en tramitación de registros. Con estas métricas el Área Marcas y Patentes podrá verificar si se logró efectivamente un servicio expedito y

óptimo con el esfuerzo realizado en los procesos de Área Marcas y Patentes, que es el valor que busca el cliente.

En la perspectiva de los procesos internos, la primera etapa es el estudio de factibilidad, en donde los ejecutivos del área proceden a buscar a través de la base de datos interna o sistema de búsqueda si la marca o patente solicitada por el cliente ya se encuentra inscrita en el INAPI, para la búsqueda de la marca disponen de plazo de 1 día y para las patentes de 5 días.

El segundo paso es el trámite para el registro de la marca o patente, para esto el cliente entrega un poder a los ejecutivos del área, para que puedan actuar en representación legal ante el INAPI, para esto cuentan con un plazo de 6 a 18 meses para registrar marcas y 12 a 24 meses para registrar patentes.

Y por último obtener el certificado de título de propiedad que tiene un plazo de 3 días.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe disponer de recursos humanos competentes, disponer de una cultura de servicio al cliente y trabajo en equipo en área marcas y patentes y el apoyo del programa Altura 2017.

Tabla XVIII: Tablero de control - Área marcas y patentes

ESTRATEGIA: CAPACIDAD DE RESPUESTA							
	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Definición operativa	Base	Meta	Iniciativa
Perspectiva Financiera	Controlar gastos área Marcas y patentes	Cumplimiento del presupuesto de gastos (%)	$(\text{Gastos área período t} / \text{Presupuesto área período t}) \times 100$	Cumplimiento de presupuesto de gastos área atención al cliente	90%	100%	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas
	Perspectiva del Cliente	Disminuir los tiempos de respuesta	Satisfacción por atención ágil y oportuna (%)	$(\text{N}^\circ \text{ de registros satisfechos} / \text{N}^\circ \text{ de registros tramitados}) \times 100$	Clientes satisfechos por tramitación de registros	90 %	100%
Quejas (cantidad)			$(\text{N}^\circ \text{ de quejas de clientes insatisfechos})$	Reclamos por demora en tramitación de registros	1 men	0 men	Encuesta de satisfacción al cliente/Comité de reclamos

Perspectiva de los Procesos Internos	Responder oportunamente la factibilidad de registro	Tiempo de respuesta de factibilidad de registro marca (días hábiles)	(Días de entrega de Informe de Factibilidad de Registro)	Tiempo de búsqueda si la marca se encuentra inscrita en el INAPI	1 día	1 día	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de tramitación
		Tiempo de respuesta de factibilidad de registro patente (días hábiles)	(Días de entrega de Informe de Factibilidad de Registro)	Tiempo de investigación preliminar si patente se encuentra inscrita en INAPI y si se cumplen los requisitos para la obtención del derecho intelectual o industrial	5 días	5 días	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de tramitación
	Tramitar oportunamente los registros	Tiempo de tramitación registro marcas (meses)	Meses de tramitación registro de marcas	Plazos para tramitar marcas	18 meses	6 meses	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de tramitación
		Tiempo de tramitación registro patentes (meses)	Meses de tramitación registro de patentes	Plazos para tramitar patentes	24 meses	12 meses	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de tramitación
		Tiempo de tramitación para certificado de título propiedad (días)	Días de tramitación para certificado título propiedad	Plazos para tramitar certificado título de propiedad	3 días	3 días	Elaboración y monitoreo de procedimiento y matriz del proceso de tramitación
	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de recurso humano competente área marcas y patentes	Cumplimiento del plan de capacitación (operativa del registro marcas y patentes) (%)	(N° de horas de capacitación personal área marcas y patentes/ N° de horas presupuestadas) X 100	El personal del área marcas y patentes capacitado	90%	100%
Disponer de una cultura de servicio al cliente y trabajo en equipo área marcas y patentes		Personal satisfecho con el clima laboral y trabajo en equipo (%)	(N° de personal satisfecho / N° de personal total) X 100	El personal satisfecho con el clima laboral y trabajo en equipo	80%	100%	Encuesta clima laboral / Programa proyecto altura 2017

Fuente: Elaboración propia

5.2 Esquema de incentivos

Para este trabajo se ha considerado como básico disponer de esquemas de incentivos que motiven el comportamiento de los principales ejecutantes que permitirán cumplir con la propuesta de valor del cliente, los cuales, corresponden a las áreas identificadas en el proceso de cascada: área atención al cliente, área gestión documental y área marcas y patentes. Los esquemas de incentivos se orientarán directamente a la jefaturas intermedias de cada área, y a modo de ejemplo se propondrá un esquema de incentivos genérico para el área de atención al cliente.

5.2.1 Diagnostico situación actual

Tal como se mencionó en los antecedentes iniciales y justificación para realizar el presente trabajo, la empresa no cuenta al día de hoy con una planificación formal que dé cuenta de una visión de negocio a largo plazo, que defina claramente la forma en que competirá en el mercado en el que opera y que además haya sido comunicada a toda la empresa para alinear los esfuerzos. Por tal motivo, no existen incentivos que estén vinculados a algún desempeño esperado relacionado con objetivos estratégicos.

Actualmente los cargos de Jefe Área Gestión Documental y Jefe Área Marcas y Patentes están siendo asumidos por una sola persona (Gerente de Operaciones), no reconociéndose la necesidad de separar estos cargos para que sean asumidos por dos personas distintas dada la relevancia que tienen en el logro de los objetivos estratégicos definidos en este estudio, y por la fuerte carga de trabajo que conllevan. Sumado a lo anterior, no existen incentivos para cumplir sus funciones de la mejor manera posible.

En contraposición a esta situación se encuentran los vendedores, quienes son remunerados en función de una renta fija y otra variable asociada a la venta (entendida como la cantidad de servicios vendidos).

Los incentivos que actualmente existen para cada cargo, se describen en la tabla n°XIX:

Tabla XIX: Incentivos actuales

Cargo	Incentivo	Descripción	Vinculado a desempeño (Sí/No)	Económico (Sí/No)
Jefe Área Atención al Cliente	Ninguno	-	-	-
Jefe Área Gestión Documental	Ninguno	-	-	-
Jefe Área Marcas y Patentes	Ninguno	-	-	-
Vendedores	Comisión por Venta	5% de comisión por valor facturado neto	Sí	Sí
	Comisión por Venta	10 % de comisión por valor facturado neto	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.1 Propuesta de esquema de incentivos

El esquema de incentivos que se propone estará asociado a los Jefes Área atención al Cliente, Jefe Área Gestión documental y Jefe Área Marcas y Patentes de la Gerencia de Operaciones, tomando como base de información los desempeños esperados que se encuentran definidos en los Tableros de Gestión y Tableros de Control elaborados para los cargos en función de un determinado eje estratégico.

Cabe mencionar que no se diseñara un esquema de incentivos para los vendedores dado que se encuentra fuera de nuestro estudio y corresponde a la Gerencia de Administración y Ventas, los tableros de control y esquema de incentivos para los vendedores será un trabajo que la empresa deberá realizar posteriormente con base en el resultado de este trabajo.

Los criterios utilizados para elaborar el esquema de incentivos son los siguientes:

- Se elaborará un esquema de incentivos para los jefes de área ya mencionados, en base a los desempeños esperados que se encuentran definidos en los indicadores de sus respectivos tableros de control.

- Los incentivos serán económicos y no económicos.
- El articulador estará dado por el cumplimiento de las metas propuestas para cada indicador.
- La medición del desempeño y entrega de los incentivos se realizará una vez al año.

Incentivos económicos

El logro de las metas establecidas en las perspectivas de clientes, procesos internos y de recursos, en cada uno de los esquemas de incentivos de los jefes de área, dará lugar a una retribución económica que va desde 0,5 a un máximo de 2 sueldos base, en relación al cumplimiento del 80% al 100% del indicador de la perspectiva financiera “Margen de utilidad neta”, señalado a continuación:

	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
Perspectiva Financiera	Aumentar rentabilidad	Margen de utilidad neta	10%

A través de éste indicador es posible evidenciar el logro y éxito de la estrategia propuesta, dando cuenta del trabajo conjunto de todos el personal de la empresa, por lo tanto, para que el esquema de incentivos entre en operación éste indicador deberá tener un cumplimiento superior al 80 % para que se establezca el monto máximo del incentivo económico, de acuerdo al siguiente esquema:

% Cumplimiento Indicador Financiero	Incentivo Económico
96% - 100%	2 sueldos base
91% - 95%	1,5 sueldos base
86% - 90%	1 sueldo base
80% - 85%	0,5 sueldos base
0% - 79%	0 sueldos base

Cabe señalar que el valor del sueldo base corresponderá al vigente en diciembre del año anterior para cada jefe de área, es decir, el sueldo base que se considerará para el incentivo del año 2014, será el de diciembre del año 2013.

Luego de establecidos los montos máximos de incentivos económicos para cada jefe de área, el monto final de la recompensa estará condicionado en función del cumplimiento de sus metas individuales establecidas en los tableros de control. Para ello se ha establecido como criterio general que se debe tener al menos un 80% de cumplimiento de sus respectivas metas para poder optar al beneficio económico. Cumplida esta condición, el monto final de la recompensa se establece según el siguiente esquema:

% Cumplimiento Metas Individuales	% de Máximo Incentivo Económico a entregar
96% - 100%	100 %
91% - 95%	95%
80% - 90%	30%
0% - 79%	0%

En resumen, la recompensa por el logro de las metas individuales y las financieras establecidas en el esquema de incentivos se calculará de la siguiente forma:

$$\begin{array}{l}
 \text{Recompensa} = \\
 \text{(Incentivo)}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{Incentivo Económico} \\
 \text{(en función del \% cumplimiento} \\
 \text{indicador financiero)}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{l}
 \text{\% de Incentivo} \\
 \text{Económico a entregar.} \\
 \text{(en función del \%} \\
 \text{cumplimiento de metas} \\
 \text{individuales)}
 \end{array}$$

Incentivos no económicos

El incentivo no económico propuesto estará vinculado al logro de las metas de la perspectiva del cliente en cada uno de los tableros de control de los jefes de área, y corresponderá a un viaje para dos personas a la Isla de Pascua (todo incluido). Esta compensación se entregará sólo después de la evaluación del desempeño del mes de diciembre y considerara el resultado anual del indicador.

Esquema de incentivos

La tabla n°XX muestra a modo de ejemplo el esquema de incentivos desarrollado para el área atención al cliente.

Tabla XX: Esquema de incentivos – Área atención al cliente

Metas de compañía	% de Cumplimiento Indicador Financiero	Incentivo Económico	% de Cumplimiento Indicador Financiero	Incentivo Económico	Cumplimiento metas de la compañía	
			96% a 100%	2 sueldos base		
			91% a 95%	1,5 sueldos base		
			86% a 90%	1 sueldo base		
			80 % a 85%	0,5 sueldos base		
Tablero de Control	Perspectiva Financiera	Controlar gastos Área Atención al Cliente	(Gastos área período t/ Presupuesto área periodo t) X 100	96 % a 100 %	100%	X
	Perspectiva del Cliente	Mejorar la atención al cliente	(N° de consultas satisfechas/ N° de consultas) X 100	91 % a 95 %	50%	Cumplimiento de metas individuales
			(N° de quejas de clientes insatisfechos)			
	Perspectiva de los Procesos Internos	Resolver consultas técnicas /	(N° de minutos de respuesta a consultas de clientes) / (N° de días hábiles de espera a consultas hechas a especialistas)	80 % a 90 %	30%	=
		Proponer categoría de registro	(N° de consultas a especialistas satisfechas/ N° de consultas a especialistas) X100			
	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de recurso humano competente área atención al cliente.	(N° de horas de capacitación personal área marcas y patentes / N° de horas presupuestadas) X 100	80 % a 90 %	30%	Recompensa
		Disponer de una cultura de servicio al cliente y trabajo en equipo área atención al cliente	(N° de personal satisfecho / N° de personal total) X 100			

Fuente: Elaboración propia

El esquema de incentivos del Jefe de Área atención al cliente se encuentra estructurado con las metas de la compañía y el tablero de control del área, la recompensa esta en función del cumplimiento de las metas de la compañía por el cumplimiento de las metas individuales del tablero de control, es decir si el cumplimiento es del 100 % de las metas de la compañía y el 100% de las metas individuales del tablero de control, la recompensa es 2 sueldos base.

CAPITULO 6: CONCLUSION

El desarrollo del presente trabajo ha significado un importante desafío en términos académicos como profesionales y personales, no solo por el hecho de que se llevó a cabo un riguroso trabajo de investigación teórico y sino que también por el hecho de cómo hemos mencionado carecía de un sistema de control, misión, visión y estrategia por mencionar algunos.

Ab Mark Sociedad de Asesorías Limitada fue la unidad estratégica de negocio en estudio, dedicada a la prestación de servicios de asesorías de propiedad industrial e intelectual. En los últimos años la empresa ha experimentado un crecimiento con el aumento de la demanda de registros de marcas y patentes, esto se debe principalmente por la estabilidad económica del país, una economía europea deprimida y una economía americana estancada. Este nuevo escenario trajo consigo la motivación de desarrollar una planificación estratégica, delineando la misión, visión, valores, ejes estratégicos y establecer claramente la propuesta de valor que se entregara al cliente, y poner en funcionamiento la estrategia y alinear a los empleados, diseñando un sistema de control de gestión y un esquema de incentivos que vincule el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la empresa.

Por lo anterior, el sistema propuesto permite a la alta gerencia visualizar las áreas críticas para la ejecución de la estrategia, además de entregar una metodología que permite actualizar la estrategia frente a cambios que se producen en el entorno externo, y analizar continuamente las cosas que se hacen bien y aquellas que se deben mejorar e incluye un conjunto de indicadores con sus relaciones causales que sirven como elementos de juicio para la toma de decisiones.

En la planificación estratégica se consiguió lo siguiente:

- Una misión y visión de la empresa para el mediano y largo plazo, incluyendo sus valores. Si bien no se encontraban declaradas, existía conciencia colectiva.
- En la planificación estratégica, se desarrolló un análisis externo identificando las oportunidades y amenazas que el entorno propone hoy y en el mediano plazo a la empresa, y un análisis interno para reconocer las principales fortalezas y debilidades que se deben administrar. Esto derivó en la definición de estrategias que permitieron

definir tres ejes estratégicos eficiencia en el proceso de tramitación, innovación y eje propuesta de valor que se centró en tres pilares principales: atención personalizada, resguardo de la información y capacidad de respuesta.

Respecto del diseño de un sistema de control estratégico, se consiguió lo siguiente:

- Mediante el conocimiento del negocio de la empresa y el contexto en su industria, como también en la metodología Canvas y basados en el análisis de la cadena de valor, se diseñó el modelo de negocio.
- Se propuso un mapa estratégico con tres ejes definidos claramente: eficiencia en el proceso de tramitación, propuesta de valor e innovación. Junto al mapa, se definieron los indicadores, metas e iniciativas mediante las cuales se evaluará el grado de cumplimiento de los objetivos y de la estrategia, lo que se denomina cuadro de mando integral.
- Se confeccionaron tableros de gestión y tableros de control para las tres áreas responsables de generar la propuesta de valor en el eje del mismo nombre (atención personalizada, resguardo de la información y capacidad de respuesta). Las tres áreas son atención al cliente, gestión documental, y marcas y patentes.
- Para terminar, se mencionaron los incentivos que actualmente posee la empresa, que son para vendedores, pero ninguno para niveles intermedios. Por esta razón se elaboró un esquema de incentivo para la jefatura del Área Atención al Cliente, de la misma manera y en concordancia con los tableros de gestión y control construido se propuso realizarlos para las Áreas de Gestión Documental, y Marcas y Patentes.

Se recomienda usar el presente trabajo como punto de partida para la implementación de un sistema de control estratégico que permita validar la hipótesis sobre que se formula la estrategia, comunicar la estrategia a la empresa, evaluar el desempeño en la ejecución de la estrategia y desplegar los objetivos a las áreas alineando los desempeños mediante esquemas de incentivos.

En la eventualidad de efectuarlo se sugiere en una especie de marcha blanca, el despliegue de los objetivos estratégicos mediante tableros de control en unidades de ensayo, para probar la metodología y obtener los resultados que permitan mejorarla y

replicarla a otras unidades, junto a lo anterior se debe definir un buen esquema de incentivos que permita alinear los objetivos del personal y mostrar que la empresa respalda el proyecto.

BIBLIOGRAFIA

- Anthony, R., y Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión*. México: D.F.: McGraw-Hill.
- Ballvé, A. (2006). *Nuevas tendencias en control y contabilidad de gestión*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Del Sol, P. (2004). *Ganar sin competir*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la eEmpresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Gcia. Asuntos Institucionales Banco Central. (2014). *Informe de Política Monetaria*. Santiago.
- Hill, Ch., y Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. México D.F.: MacGraw-Hill.
- INAPI. (2013). *Reporte Anual Estadístico*. Santiago.
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial. (2010). *Historia Grafica de la Propiedad Industrial de Chile*. Santiago: Pie de Texto Consultores & Editores.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. España: Ediciones Deusto.
- Kaplan, R., y Norton, D. (diciembre 2011). *Poniendo el balanced scorecard en acción*. Harvard Business Review, pp. 52-65.
- Kovacevic, A., y Reynoso, Á. (2010). *El diamante de la excelencia organizacional*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Magretta, J. (2003). *Qué es el management*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Magretta, J. (mayo 2002). *Why business models matter*. Harvard Business Review, pp. 33-48.
- Miles, R., y Snow, Ch. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Olve, N.-G., Roy, J., y Wetter, M. (2002). *Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Osterwalder, A. (2006). *Business Model Generation*. Amsterdam, The Netherlands: Modderman Drukwerk.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M. (Noviembre 2008). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review, pp. 3-21.
- Sanchez y Poblete. (2009). *Modelo de Gestión y Administración Financiera - Presupuestaria del Poder Judicial de Chile*. Santiago: Corporación Administrativa del Poder Judicial de Chile.
- Thompson Jr., A., Strickland III, A., y Gamble, J. (2008). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO A: Cuestionario FODA

El presente “formulario FODA” es un cuestionario anónimo que fue entregado en reunión a la Gerencia General, explicando que el objetivo es de ayudar a determinar las ventajas competitivas y las estrategias a emplear dependiendo de las variables del entorno y las características de la empresa.

Además de servir de base para la creación de la matriz FODA, para esto se sugirió entregar el formulario a las gerencias y jefaturas correspondientes a cada área (ejecutivos de mayor experiencia en la empresa) y realizar una actividad en que los jefes de área y los gerentes participen en una discusión con el objeto de seleccionar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que observan en las operaciones de la empresa. Para esto se recomienda dividir a los ejecutivos en cuatro grupos de tres miembros cada uno y que realicen una matriz por cada grupo, la discuten con los demás y posteriormente a través de una puntuación individual se determine que fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza es más importante para la empresa, para finalmente concluir con las de más alto puntaje.

Con esto se obtuvieron las de más alto puntaje, para luego junto al gerente general determinar la matriz de análisis foda cuantitativa final.

A continuación observamos el “formulario FODA” entregado:

“FORMULARIO FODA”

El presente formulario tiene el propósito de colaborar con los análisis estratégicos realizados a la empresa “Ab Mark Sociedad de Asesorías Limitada”, en su proceso de diseño de un Modelo de Control de Gestión. Para esto necesitaremos la colaboración de jefaturas y gerencias, respondiendo a las consultas que se darán a continuación y agregando comentarios (anónimos para el consultado).

El objetivo es responder a todas las consultas colocando una cruz (X) a lo que tiene la empresa, además se agregan líneas para que tenga USTED la oportunidad de agregar sus comentarios.

I.- FORTALEZAS: los recursos que ha adquirido la empresa, aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

Fortalezas	Acuerdo	No Acuerdo
Tenemos un alto nivel de competitividad y reconocidos como líder del mercado		
Tenemos buena reputación con los clientes		
Tenemos costos más bajos que la competencia		
Tenemos mejor calidad que la competencia		
Desarrollamos más servicios nuevos que la competencia		
Tenemos la tecnología adecuada a los servicios que ofrecemos		
Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio		
Tenemos el personal idóneo en cada puesto		
Conocemos perfectamente el mercado		
Tenemos la estructura de ventas necesaria y vienen creciendo de acuerdo al mercado		
No tenemos rechazos por calidad de servicios		
El plazo de entrega es mejor que la competencia		
Hacemos la promociones necesarias		

II.- OPORTUNIDADES: variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

Oportunidades	Acuerdo	No Acuerdo
Hay un segmento del mercado que podemos atender		
Podemos desarrollar nuevos servicios o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes		
El mercado está creciendo y podemos desarrollar nuevos servicios		
El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros servicios		
Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos		
La situación económica del país es excelente		
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías para la entrega del servicio		

III.- DEBILIDADES: aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

Debilidades	Acuerdo	No Acuerdo
No tenemos una clara dirección estratégica		
Nuestras instalaciones son obsoletas		
Tenemos una débil imagen en el mercado		
No tenemos el personal adecuado		
No tenemos la jefatura adecuada		
Continuamente tenemos problemas operativos		
El personal no está motivado		
No conocemos a fondo el mercado		
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada		
Tenemos demasiados rechazos de venta		
La facturación mensual viene decreciendo		

IV.- AMENAZAS: variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Amenazas	Acuerdo	No Acuerdo
Competidores de bajo costo		
El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado		
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros servicios		
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios		
Los precios en general están bajando		
El mercado se está concentrando en pocos clientes		
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo		
La situación política del país es inestable (2 años)		
Está cambiando la tecnología lo que afecta en la entrega de nuestros servicios		

ANEXO B: Ficha de indicadores – cuadro de mando integral

- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Nombre Indicador: Contratos con proveedores claves	
Objetivo: Disponer de infraestructura para la gestión del negocio	
Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	
Eje Estratégico: Eficiencia en proceso de tramitación / Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de contratos con proveedores claves} / N^{\circ} \text{ de proveedores claves}) \times 100]$	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 100%	Meta: 100%
Iniciativas:	Contratos con proveedores claves

Nombre Indicador: Cumplimiento de las mejoras presupuestadas	
Objetivo: Disponer de infraestructura para la gestión del negocio	
Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	
Eje Estratégico: Eficiencia en proceso de tramitación / Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de mejoras presupuestadas cumplidas} / N^{\circ} \text{ de mejoras presupuestadas}) \times 100]$	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 100%	Meta: 100%
Iniciativas:	Encuesta de clima laboral (sugerencias de mejoras)

Nombre Indicador: Empleados satisfechos por acceso a tecnologías de información	
Objetivo: Disponer de infraestructura para la gestión del negocio	
Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	
Eje Estratégico: Eficiencia en proceso de tramitación / Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de personal satisfecho} / N^{\circ} \text{ de personal total}) \times 100]$	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 80%	Meta: 100%
Iniciativas:	Evaluación de los sistemas de información

Nombre Indicador: Cumplimiento de pagos a proveedores	
Objetivo: Disponer de buenas relaciones con los proveedores	
Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	
Eje Estratégico: Eficiencia en proceso de tramitación / Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: $[(\text{Pagos a proveedores efectuados} / \text{Pagos a proveedores presupuestados}) \times 100]$	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 80%	Meta: 100%
Iniciativas:	Calendarización de pagos a proveedores claves

Nombre Indicador: Cumplimiento del plan de capacitación	
Objetivo: Disponer de recurso humano competente	
Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	
Eje Estratégico: Eficiencia en proceso de tramitación / Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: [(N° de horas del capacitación/ N° de horas presupuestadas) X 100]	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 90% Meta: 100%	
Iniciativas:	Plan anual de capacitación /Evaluación de capacitación

Nombre Indicador: Cumplimiento de plan de innovación tecnológica	
Objetivo: Disponer de tecnológica adecuada al mercado	
Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	
Eje Estratégico: Propuesta de valor / Innovación	
Formula de calculo de Indicador: [(N° links en funcionamiento/ Total de links) X 100]	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 80% Meta: 100%	
Iniciativas:	Plan de Innovación tecnológica/Mejoras TI

▪ **Perspectiva de los Procesos Internos**

Nombre Indicador: Tiempo de respuesta a consultas de clientes	
Objetivo: Mejorar eficiencia en los procesos de tramitación del registro	
Perspectiva: De los Procesos Internos	
Eje Estratégico: Eficiencia en proceso de tramitación, Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: [(N° de minutos de respuesta a consultas de clientes)]	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 15 minutos Meta: 5 minutos	
Iniciativas:	Implementación y mejoras de controles/Evaluación interna Gerencia de Operaciones

Nombre Indicador: Tiempo del servicio de registro (marca)	
Objetivo: Mejorar eficiencia en los procesos de tramitación del registro	
Perspectiva: De los Procesos Internos	
Eje Estratégico: Eficiencia en proceso de tramitación, Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: [(Tiempo factibilidad registro + tiempo tramitación + tiempo obtención certificado titularidad)]	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 18 meses 4 días Meta: 6 meses 4 días	
Iniciativas:	Implementación y mejoras de controles/Evaluación interna Gerencia de Operaciones

Nombre Indicador: Tiempo del servicio de registro (patente)	
Objetivo: Mejorar eficiencia en los procesos de tramitación del registro	
Perspectiva: De los Procesos Internos	
Eje Estratégico: Eficiencia en proceso de tramitación, Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: [(Tiempo factibilidad registro + tiempo tramitación + tiempo obtención certificado titularidad)]	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 24 meses 8 días Meta: 12 meses 8 días	
Iniciativas:	Implementación y mejoras de controles/Evaluación interna Gerencia de Operaciones

Nombre Indicador: Resguardo de la documentación de cliente	
Objetivo: Mejorar eficiencia en el proceso de gestión documental	
Perspectiva: De los Procesos Internos	
Eje Estratégico: Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: [(N° de documentación resguardada/ N° total documentación del cliente) X 100]	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 100% Meta: 100%	
Iniciativas:	Mejoras o implementación de controles

Nombre Indicador: Soporte de plataforma de comercio	
Objetivo: Cumplir plan de innovación tecnológica	
Perspectiva: De los Procesos Internos	
Eje Estratégico: Propuesta de valor / Innovación	
Formula de calculo de Indicador: [(N° de ordenes de soporte terminadas/ N° de ordenes de soporte) X 100]	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 95% Meta: 100%	
Iniciativas:	Plan de acción de Mejoras TI

- **Perspectiva del Cliente**

Nombre Indicador: Satisfacción general con el servicio	
Objetivo: Percepción y fidelización del cliente	
Perspectiva: De Clientes	
Eje Estratégico: Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: [(Satisfacción promedio de los clientes/ Puntuación máxima de la escala de medición) x 100]	
Polaridad: Valores altos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 90% Meta: 100 %	
Iniciativas:	Encuesta de satisfacción al cliente

Nombre Indicador: Clientes activos año anterior	
Objetivo: Percepción y fidelización del cliente	
Perspectiva: De Clientes	
Eje Estratégico: Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de clientes activos (año anterior)} / N^{\circ} \text{ de clientes año anterior}) \times 100]$	
Polaridad: Valores altos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 80%	Meta: 95 %
Iniciativas:	Encuesta de satisfacción al cliente

Nombre Indicador: Satisfacción por consultas	
Objetivo: Atención personalizada	
Perspectiva: De Clientes	
Eje Estratégico: Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de consultas satisfechas} / N^{\circ} \text{ de consultas}) \times 100]$	
Polaridad: Valores altos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 90%	Meta: 100 %
Iniciativas:	Encuesta de satisfacción al cliente

Nombre Indicador: Quejas	
Objetivo: Atención personalizada	
Perspectiva: De Clientes	
Eje Estratégico: Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de quejas de clientes insatisfechos})]$	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 1	Meta: 0
Iniciativas:	Comité de reclamos

Nombre Indicador: Satisfacción por resguardo de la documentación del cliente	
Objetivo: Resguardo de la información	
Perspectiva: De Clientes	
Eje Estratégico: Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: $[(N^{\circ} \text{ de documentación solicitada por clientes} / N^{\circ} \text{ de documentación resguardada}) \times 100]$	
Polaridad: Valores altos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 90%	Meta: 100 %
Iniciativas:	Mejoras o implementación de controles/ Encuesta de satisfacción al cliente

Nombre Indicador: Quejas	
Objetivo: Resguardo de la información	
Perspectiva: De Clientes	
Eje Estrategico: Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: [(N° de quejas de clientes insatisfechos)]	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 1	Meta: 0
Iniciativas:	Comité de reclamos

Nombre Indicador: Satisfacción por atención ágil y oportuna	
Objetivo: Capacidad de respuesta	
Perspectiva: De Clientes	
Eje Estrategico: Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: [(N° de registros satisfechos/ N° de registros tramitados) X 100]	
Polaridad: Valores altos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 90%	Meta: 100 %
Iniciativas:	Encuesta de satisfacción al cliente

Nombre Indicador: Clientes satisfechos por acceso a plataforma de comercio	
Objetivo: Capacidad de respuesta	
Perspectiva: De Clientes	
Eje Estrategico: Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: [(N° de clientes satisfechos con acceso a plataforma/ Total de clientes con acceso a plataforma) X 100]	
Polaridad: Valores altos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 80%	Meta: 100 %
Iniciativas:	Encuesta de satisfacción al cliente

Nombre Indicador: Ventas transadas en plataforma comercial	
Objetivo: Nuevos servicios	
Perspectiva: De Clientes	
Eje Estrategico: Propuesta de valor	
Formula de calculo de Indicador: [(Total ventas plataforma virtual ejecutadas/ Total de ventas) X 100]	
Polaridad: Valores altos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 5%	Meta: 10 %
Iniciativas:	Plan de publicidad/Plan de innovación tecnológica

Nombre Indicador: Compras transadas en plataforma comercial	
Objetivo: Nuevos servicios	
Perspectiva: De Clientes	
Eje Estrategico: Innovación	
Formula de calculo de Indicador: $[(\text{Total compras plataforma virtual ejecutadas} / \text{Total de compras}) \times 100]$	
Polaridad: Valores altos son buenos	
Frecuencia de medición: Mensual	
Linea Base: 5%	Meta: 10 %
Iniciativas:	Plan de publicidad/Plan de innovación tecnológica

- **Perspectiva Financiera**

Nombre Indicador: Rentabilidad operacional	
Objetivo: Aumentar la rentabilidad	
Perspectiva: Financiera	
Eje Estrategico: Eficiencia en proceso de tramitación, Propuesta de valor, Innovación	
Formula de calculo de Indicador: $[(\text{Resultado Operacional} / \text{Activos Totales}) \times 100]$	
Polaridad: Valores altos son buenos	
Frecuencia de medición: Trimestral	
Linea Base: 29 %	Meta: 35 %
Iniciativas:	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas.

Nombre Indicador: Rentabilidad del patrimonio	
Objetivo: Aumentar la rentabilidad	
Perspectiva: Financiera	
Eje Estrategico: Eficiencia en proceso de tramitación, Propuesta de valor, Innovación	
Formula de calculo de Indicador: $[(\text{Utilidad del ejercicio} / \text{Patrimonio}) \times 100]$	
Polaridad: Valores altos son buenos	
Frecuencia de medición: Trimestral	
Linea Base: 21 %	Meta: 31 %
Iniciativas:	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas.

Nombre Indicador: Margen de utilidad neta	
Objetivo: Aumentar la rentabilidad	
Perspectiva: Financiera	
Eje Estrategico: Eficiencia en proceso de tramitación, Propuesta de valor, Innovación	
Formula de calculo de Indicador: $[(\text{Utilidad del ejercicio} / \text{Ingresos}) \times 100]$	
Polaridad: Valores altos son buenos	
Frecuencia de medición: Trimestral	
Linea Base: 8 %	Meta: 10 %
Iniciativas:	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas.

Nombre Indicador: Reducción de costos	
Objetivo: Reducir costos de operación	
Perspectiva: Financiera	
Eje Estratégico: Eficiencia en proceso de tramitación	
Formula de calculo de Indicador: $[(\text{Costos operacionales período } t - \text{Costos operacionales período } t-1) / \text{Costos operacionales período } t-1] \times 100$	
Polaridad: Valores bajos son buenos	
Frecuencia de medición: Trimestral	
Linea Base: 0%	Meta: 10%
Iniciativas:	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas.

Nombre Indicador: Aumento de ingresos	
Objetivo: Aumentar las oportunidades de ingresos	
Perspectiva: Financiera	
Eje Estratégico: Innovación	
Formula de calculo de Indicador: $[(\text{Ingresos período } t - \text{Ingresos período } t-1) / \text{Ingresos período } t-1] \times 100$	
Polaridad: Valores altos son buenos	
Frecuencia de medición: Trimestral	
Linea Base: 0%	Meta: 10 %
Iniciativas:	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas.