



**“DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA
REMA TIP TOP LATINAMERICA SPA PERIODO 2016-2018”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

Alumna: Roxana Díaz Rodríguez

Profesor Guía: Christian Cancino del Castillo

Santiago, Octubre 7 de 2015

Dedico este trabajo a mi madre Eva Rodríguez por haberme impulsado siempre a seguir adelante y a mi hija Reginna por brindarme una sonrisa alentadora todos los días.

AGRADECIMIENTOS

A mis amigos y compañeros, en especial a Erika Ramírez, Cesar Cepeda, William Tapia y Briza Zumelzú que siempre estuvieron ahí para apoyarme y tenderme la mano cuando era necesario; al Profesor Antonio Farias por su constante entrega durante el taller de culminación, a mi Director de Tesis Profesor Cristian Cancino por su valiosa colaboración y comprensión; a mi familia y a la Institución por acogerme y formarme. Gracias.

REDR

RESUMEN EJECUTIVO

El tema “DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA REMA TIP TOP LATINAMERICA SPA PERIODO 2016-2018”, consistió en hacer un análisis de los factores claves que intervienen en la planificación estratégica de la empresa, con el fin de establecer el rumbo a seguir para el periodo de estudio, generando un mapa estratégico que permita comunicar claramente la estrategia, explicando el modelo de negocios escogido para conseguir los objetivos, y desarrollando los tableros de gestión y control para las unidades que se requiere alinear, acompañados de los sistemas de incentivos para alinear el comportamiento de los colaboradores.

Se comenzó desarrollando con la alta administración talleres para adaptar a la realidad local, la visión, misión y valores corporativos; así mismo se revisó los procesos operacionales del cliente objetivo, para determinar en qué parte de su cadena de valor, REMA TIP TOP LATINAMERICA encaja con los productos a necesitar por el cliente.

Posteriormente se realizó varias jornadas para analizar los ámbitos interno y externo de la empresa; cada integrante del equipo desde su perspectiva funcional, aportó con su votación para establecer las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Producto de los talleres de trabajo realizados con el grupo directivo, se desarrolló habilidades para la elaboración y ejecución exitosa del proceso de planificación en los futuros periodos.

Tomando como base los objetivos estratégicos definidos durante el proceso, se creó tableros de gestión para dos de la Gerencia Comercial y la Gerencia de Operaciones que se requiere alinear y los tableros de control respectivos conformados por indicadores, metas, planes e iniciativas, generando en su mayoría documentación útil para el monitoreo del desempeño de los procesos de la organización en términos de lo que realmente es importante y que soporta el valor para el cliente.

Finalmente para cada tablero de control se propuso un sistema de incentivos asociando cada objetivo a un incentivo diseñado específicamente para el grupo de empleados que trabajan en cada área, de tal forma que se motiven, formen parte del desarrollo de las iniciativas y colaboren activamente para llegar a las metas.

TABLA DE CONTENIDOS

“CAPÍTULO”

“PÁGINA”

1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Breve descripción de la Organización	10
1.2. Descripción de la Operación en Chile	11
1.3. Justificación del Proyecto de Grado	13
1.4. Organigrama.....	14
1.5. Objetivo General y Objetivos Específicos.....	15
2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	16
2.1. Breve reseña de la UEN	16
2.1.1.Principales clientes	17
2.1.2.Principales competidores.....	17
2.2. Análisis y Definición de Misión de la UEN	18
2.3. Análisis y Definición de Visión de la UEN.....	20
2.4. Definición de Valores y Creencias de la UEN	21
2.4.1.Valores instrumentales	22
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	23
3.1. Tabla Listado de Oportunidades y Amenazas.....	23
3.2. Tabla Listado de Fortalezas y Debilidades	25
3.3. Análisis FODA	27
3.3.1.Tabla FODA Cuantitativo.....	27
3.3.2.Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA.....	28
3.3.3.Objetivos extraídos del análisis FODA	29

4. FORMULACION ESTRATÉGICA.....	30
4.1. Definición de la Propuesta de Valor y sus Atributos.....	30
4.1.1. Declaración formal de la Propuesta de Valor	30
4.1.2. Descripción de atributos.....	30
4.2. Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias.....	32
4.3. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	33
5. MODELO DE NEGOCIOS.....	35
5.1. Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica y el Control	35
5.2. Lienzo del Modelo de Negocio	36
5.3. Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio	37
5.3.1. Recursos clave	37
5.3.2. Actividades clave	38
5.3.3. Asociaciones clave	38
5.3.4. Relaciones con los clientes	39
5.3.5. Canales.....	39
5.3.6. Segmentos de mercado.....	40
5.3.7. Fuentes de ingresos	40
5.3.8. Estructura de costos	40
5.4. Relación Elementos del Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.....	41
5.5. Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.....	43
6. MAPA ESTRATÉGICO	46
6.1. Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión.....	46
6.2. Mapa Estratégico propuesto para REMA TIP TOP LA.....	47
6.3. Explicación del Mapa Estratégico a partir de los Ejes Estratégicos	48
6.4. Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico	49

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	52
7.1. Importancia del CMI como herramienta de planificación y control de gestión.....	52
7.2. Presentación del CMI	53
7.3. Breve descripción de iniciativas estratégicas del CMI	54
8. TABLEROS DE GESTIÓN Y CONTROL.....	55
8.1. Importancia del desdoblamiento estratégico	55
8.2. Organigrama de la UEN y especificación de departamentos a mapear	55
8.3. Tableros de Gestión y Control	56
8.3.1. Tablero de Gestión de la Gerencia Comercial.....	56
8.3.2. Iniciativas principales para el Tablero de Control de la Gerencia Comercial	
8.3.3. Tablero de control de la Gerencia de Operaciones	59
8.3.4. Iniciativas principales para el Tablero de control de la Gerencia de Operaciones	61
9. ESQUEMAS DE INCENTIVOS	63
9.1. Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos	63
9.2. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor	64
9.3. Descripción y análisis crítico de la situación actual de la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades	65
9.4. Propuesta de esquemas de incentivos asociados a Tableros de Control previamente diseñados para las unidades correspondientes.....	66
9.4.1. Esquema de Incentivos de la Gerencia Comercial.....	67
9.4.2. Esquema de Incentivos de la Gerencia de Operaciones.....	68
9.5. Descripción del esquema de incentivos propuesto	69
CONCLUSIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	73
VITA.....	75

LISTA DE TABLAS

<u>“TABLA”</u>	<u>“PÁGINA”</u>
Tabla I: Declaración de la Misión de la UEN.....	19
Tabla II: Misión de la UEN	19
Tabla III: Declaración y justificación de la Visión de la UEN.....	21
Tabla IV: Listado de Oportunidades y Amenazas.....	23
Tabla V: Listado de Fortalezas y Debilidades.....	25
Tabla VI: Matriz FODA.....	27
Tabla VII: Relación de los atributos de propuesta de valor y las creencias.....	32
Tabla VIII: Relación de los atributos de propuesta de valor y el FODA.....	33
Tabla IX: Relación Elementos del Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.....	42
Tabla X: Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	51
Tabla XI: Cuadro de Mando Integral.....	53
Tabla XII: Tablero de Control de la Gerencia Comercial.....	58
Tabla XIII: Tablero de Control de la Gerencia de Operaciones.....	61
Tabla XIV: Esquema de Incentivos de la Gerencia Comercial.....	67
Tabla XV: Esquema de Incentivos de la Gerencia de Operaciones.....	68

LISTA DE FIGURAS

<u>“FIGURA”</u>	<u>“PÁGINA”</u>
Figura 1: Áreas de Negocio Corporativas (REMA TIP TOP GMBH, 2008).....	10
Figura 2: Ventas REMA TIP TOP LA 2014.....	12
Figura 3: Tendencia de ventas año 2014.....	13
Figura 4: Organigrama.....	14
Figura 5: Líneas de Productos del competidor Fenner Dunlop.....	17
Figura 6: Lienzo del Modelo de Negocio – Elaboración Propia	36
Figura 7: Mapa Estratégico.....	47
Figura 8: Organigrama de la UEN resaltando departamentos a mapear.....	56
Figura 9: Tablero de Gestión de la Gerencia Comercial.....	57
Figura 10: Tablero de Gestión de la Gerencia de Operaciones.....	60

1. INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo se presenta la organización en estudio, sus orígenes, las áreas de negocio que existen a nivel corporativo en Alemania y el área de negocio que se ha escogido para análisis en Chile; se justifica además la necesidad de la propuesta de un modelo de control de gestión para la empresa REMA TIP TOP LA y se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que se van a alcanzar con el desarrollo del trabajo.

1.1. Breve descripción de la Organización

REMA TIP TOP es una empresa alemana, que pertenece a la Compañía *STAHLGRUBER Otto Gruber GmbH & Co. KG*; inició en 1923 con la distribución de accesorios y herramientas de hierro para talleres del sector automotriz, los que posteriormente fueron reemplazados por materiales de acero y que en la actualidad son parte de una de las líneas de negocio. En la etapa de la postguerra se creó la segunda línea de negocios responsable de la producción y venta de gomas y productos para el desgaste en los procesos industriales.

El continuo crecimiento de sus actividades nacionales e internacionales, la expansión y optimización de su estructura de ventas, servicios y de su gama de productos hace que al presente cuente con grandes filiales y agentes en todo el mundo en más de 170 países.

Las **Áreas de negocio de REMA TIP TOP** a nivel corporativo son dos: Automotriz e Industrial.



Figura 1: Áreas de Negocio Corporativas (REMA TIP TOP GMBH, 2008)

Automotriz.- Es la encargada de entregar soluciones innovadoras a los clientes en reparación de neumáticos de bicicletas, motocicletas y automóviles; equipamiento para los talleres, tales como sistemas de monitoreo de la presión del neumático, herramientas para el montaje y desmontaje, centrado de ruedas, lavadoras y alineamiento de neumáticos.

Industrial: Con alcance en los sectores industriales como forestales, petroquímicos, alimentarios, minería, energética y química, se centra principalmente en las siguientes actividades:

- Venta de productos para el mantenimiento de la cadena de transporte de minerales y la protección contra el desgaste y la corrosión en piezas metálicas
- Mantenimiento de bandas transportadoras
- Recubrimientos con caucho y sistemas de recubrimiento.

1.2. Descripción de la Operación en Chile

En Chile, en el año 2009, REMA TIP TOP Alemania buscó abrir un centro propio de comercialización y distribución de productos para el área industrial en América Latina, con el objetivo de sustituir a sus distribuidores locales y progresivamente instalar el resto de líneas de negocio existentes a nivel corporativo.

Durante las primeras etapas de operación, con el objetivo de conseguir ingresos desde el inicio para recuperar la inversión inicial por la apertura de las oficinas y bodegas, el foco fue la penetración de mercado utilizando únicamente los productos de su misma marca, pero ya como una empresa local constituida como “REMA TIP TOP Latin America” con base en Chile; básicamente esto consistía en vender los productos directamente a los clientes finales de las antiguas distribuidoras locales de los productos REMA TIP TOP, debido a la inexistencia de la empresa local. Este modo de operación, si bien permitía que los clientes finales tengan un acercamiento con la nueva empresa, y por ende, conozcan mejor los productos y sus usos desde la fuente, implantándose poco a poco la marca, no era suficientemente sostenible en el tiempo, debido a que los clientes estaban acostumbrados a periodos de pago superiores a los que REMA TIP TOP Latin America estaba en capacidad de ofrecer. Al mismo tiempo, al verse

reducida la cartera de clientes de los distribuidores locales, estos se convirtieron por un periodo corto de tiempo en competencia de REMA TIP TOP Latin America, para posteriormente enfocarse a potenciar las otras marcas de las que también eran distribuidores.

En el 2010, por solicitud de una empresa minera se comienza la venta de productos aplicados; REMA TIP TOP Latin America consigue dar además, asesoría en servicios de mantenimiento e instalación de correas transportadoras.

Las ventas totales de REMA TIP TOP Chile durante el año 2014 fueron de 4.849,9 millones de pesos chilenos; el 59,34% corresponde a 2877 millones por ventas de productos de la unidad de negocio REMA TIP TOP LA que es la escogida para el desarrollo de la tesis, y el 41% restante, proviene de la venta de servicios de la segunda unidad de negocio.

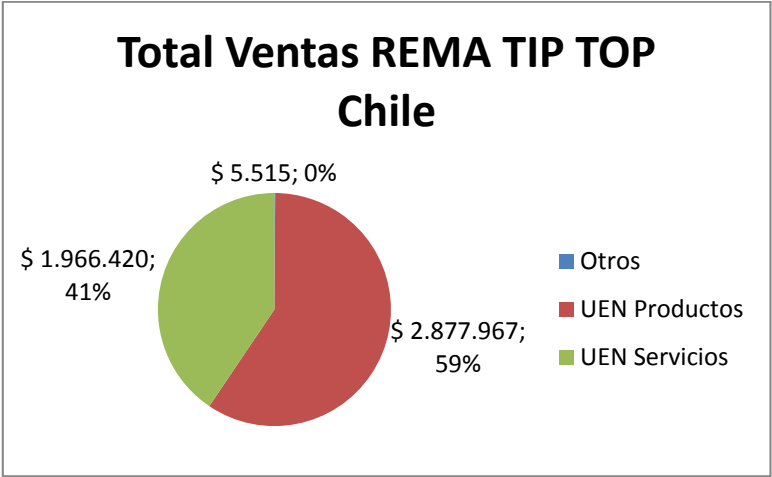


Figura 2: Ventas REMA TIP TOP LA 2014 – Estado de Resultados Consolidado 2014

En el gráfico adjunto se muestra la evolución mensual de las ventas de productos de REMA TIP TOP LA y las ventas de servicios para el año 2014:

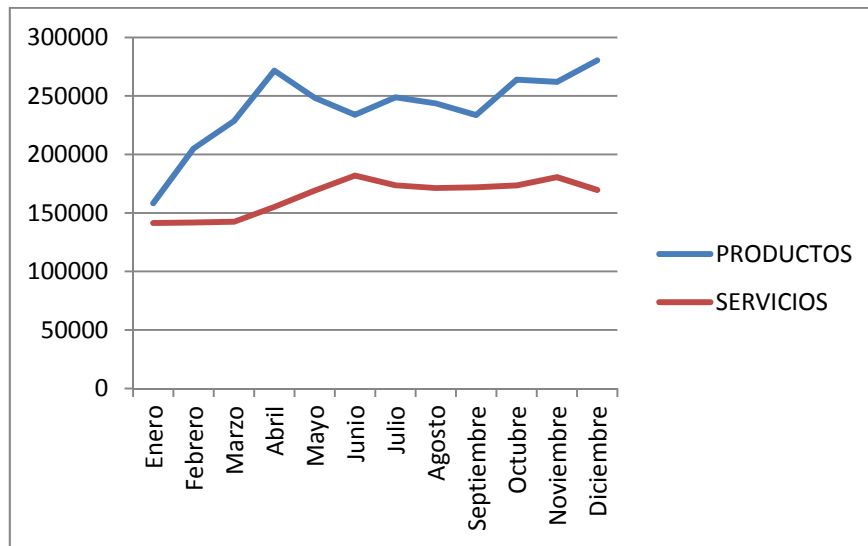


Figura 3: Tendencia de ventas año 2014 – Elaboración Propia

1.3. Justificación del Proyecto de Grado

REMA TIP TOP LA actualmente no cuenta con un Sistema de Control de Gestión formalmente implementado, solo existen iniciativas para seguimiento de presupuestos de ventas, control de tiempos de entrega de los productos y aseguramiento de la confiabilidad de los productos; pero todas estas iniciativas de controlar procesos claves o de resultados financieros no se encuentran ligadas entre sí según la relación causa – efecto que existe naturalmente entre ellas, y menos aún, están ligadas hacia los objetivos de la organización. Debido a la importancia de establecer correctamente los objetivos estratégicos en función de lo que realmente es el foco de la empresa y ser capaces de detectar a tiempo los desvíos de la operación frente a los esperables; este trabajo aporta un sistema de planificación y control que permite transmitir desde el inicio una coherencia para la UEN elegida, de tal forma que los directivos tengan clara la estrategia y la puedan comunicar bien para que todos los empleados inclinen sus esfuerzos en el mismo sentido, generando a todo nivel una visión del crecimiento y de la administración de sus propios riesgos con oportunidad, a través de la medición de indicadores y objetivos no financieros que impactan en los indicadores y objetivos financieros.

1.4. Organigrama

El organigrama que formalmente utiliza la empresa no representa como se producen los procesos y las asociaciones jerárquicas realmente; por dicha razón, a continuación se presenta un gráfico que ilustra la estructura organizacional real de REMA TIP TOP LA, donde se distinguen la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia Comercial y la de Operaciones, siendo la primera encargada de la parte administrativa financiera, teniendo a cargo las áreas de recursos humanos, tecnologías de información, cobranzas, tesorería y auditoría; y, las dos últimas, encargadas de las ventas, postventa, adquisiciones, comercio exterior y toda la logística.

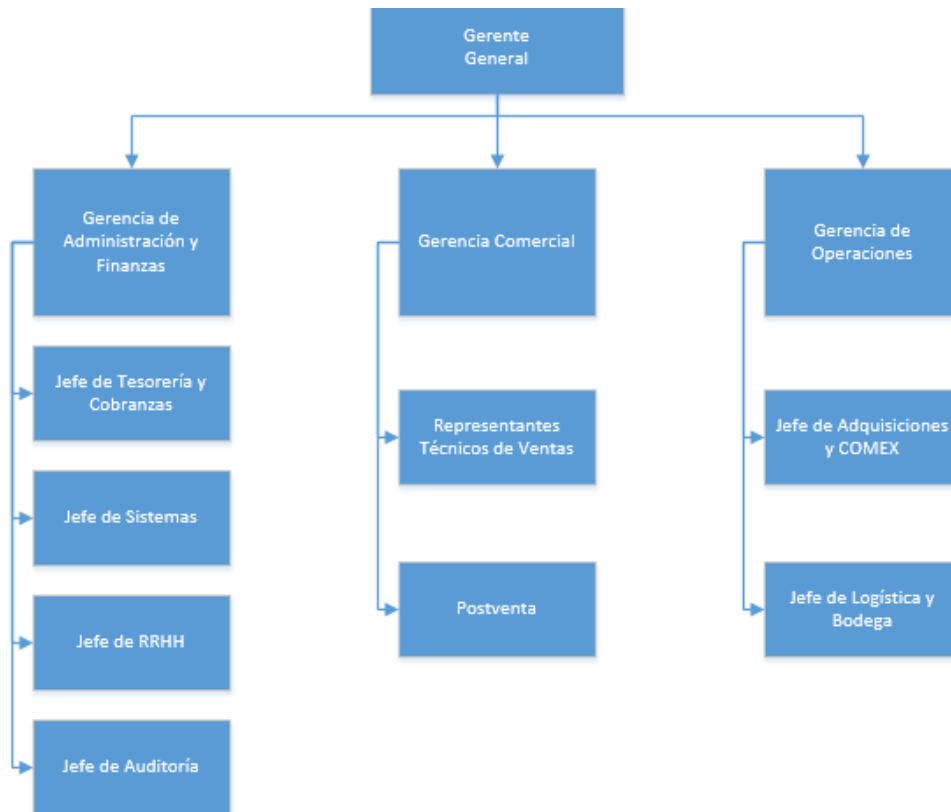


Figura 4: Organigrama – Elaboración Propia

1.5. Objetivo General y Objetivos Específicos

Del trabajo realizado sobre la empresa REMA TIP TOP Latin America; a continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos:

Objetivo General

Desarrollar una metodología práctica para definir la estrategia a seguir durante el periodo 2016-2018 en la UEN escogida; a través de la revisión de la misión, visión y valores de la organización, pasando por diversos análisis, hasta llegar a la formulación, planificación y control de los objetivos claves para la unidad.

Objetivos Específicos

- Analizar las declaraciones estratégicas misión, visión, valores y propuesta de valor
- Realizar el análisis estratégico interno y externo para transparentar a la alta administración de Rema Tip Top Latin America SpA, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con cada proceso clave del negocio.
- Aplicar herramientas que permitan explicitar la estrategia y determinar la propuesta de valor para el cliente, formulando y desarrollando el modelo de negocios de Rema Tip Top Latin America SpA.
- Confeccionar el mapa estratégico de la empresa en función de los objetivos estratégicos definidos por la alta administración para el periodo 2016-2018.
- Vincular la estrategia con las operaciones a través del despliegue en cascada del mapa estratégico hacia cada una de las áreas más importantes involucradas.
- Diseñar un tablero de control que permita monitorear mediante indicadores específicos, el nivel de cumplimiento de las metas y el desarrollo de iniciativas.
- Desarrollar un sistema de incentivos para alinear los principales procesos y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

En esta sección se presenta primero la descripción de la UEN sujeta a análisis y sus principales clientes y competidores; posteriormente se aborda la misión y visión propuestas para la UEN, soportando ambas en el marco teórico revisado.

2.1. Breve reseña de la UEN

La Unidad Estratégica de Negocio desarrolla sus actividades dirigida al segmento de la gran y mediana minería a través de la venta de productos para la cadena de transporte y procesamiento de minerales, esto incluye los diferentes elementos y etapas del proceso minero; las más relevantes se detallan a continuación:

- Excavadoras y camiones.- REMA TIP TOP LA ofrece productos de revestimiento y reparación con el fin de prolongar el tiempo de uso de las palas de excavadoras, los cuerpos de los camiones y los neumáticos.
- Trituradora, alimentador y filtros.- El equipo de triturado y filtración está sometido a los impactos y a la abrasión, y, con frecuencia, sujeto a la acumulación de materia. REMA TIP TOP LA analiza las condiciones, teniendo en cuenta el tamaño de los materiales, y desarrolla productos personalizados para el cliente.
- Sistemas de transporte.- Los productos de REMA TIP TOP LA, ofrecen la solución a los problemas de desgaste, corrosión, ruido y endurecimiento que afectan a los componentes de los sistemas de transporte; la cinta transportadora al estar protegida, logra mayor resistencia, y por ende mayor vida útil.
- Operaciones de procesamiento.- Los procesos de tratamiento industrial de minerales suelen combinar varias operaciones a fin de liberar y separar los minerales que componen una roca aprovechando las propiedades que los diferencian. REMA TIP TOP LA ofrece una amplia gama de sistemas de revestimiento de alta calidad para operaciones de procesamiento como la flotación, extracción de precipitados/disolventes, la filtración, el espesado y el aclarado, el procesamiento del ácido sulfúrico, el tratamiento del agua y la electro extracción.

2.1.1. Principales clientes

La UEN posee dos tipos de clientes:

- Empresas mineras del sector norte y centro de Chile, tales como: BHP Billiton, Escondida, El Tesoro, Maricunga, Carmen Andacollo y CODELCO – División Teniente.
- Empresas contratistas de las empresas industriales, que para realizar sus trabajos de mantenimiento o instalación utilizan los productos REMA TIP TOP LA; como ejemplo se destaca la empresa EMPOMIN

2.1.2. Principales competidores

En la actualidad existen muchos distribuidores de gomas a nivel nacional, sin embargo como competencia directa, encontramos a las marcas multinacionales como:

- Fenner Dunlop Conveyor Services – Matriz en USA; es una empresa con 8 años en el mercado chileno, posee fábricas en EE.UU., Canadá, Inglaterra, Holanda, Sudáfrica, China, Australia e India. Se especializa en asegurar calidad y confiabilidad, integrando bien la tecnología para el mantenimiento de los sistemas de transporte; aunque está más orientada al ámbito de servicios, posee una gama de productos suficiente para resolver las necesidades de los clientes.

Productos		
Revestimiento Resistente	Correas Transportadoras	Sistemas de Ingeniería
<ul style="list-style-type: none">• Caucho• Uretano• UHMW• Ceramica	<ul style="list-style-type: none">• Cable de Acero de Alta Tension• Caucho de Alta Resistencia• PVC de Tejido Solido• Transporte Carga Liviana• Correas Usadas	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas de Transporte Subterranos• Grupos de Unidad & Terminal• Puntos de Transferencia• Sistemas de Impacto• Sistemas de Contencion de Polvo• Contenedores y Tolvas

Figura 5: Líneas de Productos del competidor Fenner Dunlop – Sitio Web empresa

- ContiTech – Matriz en Alemania, es una empresa con tecnología segura y económica para mantenimiento de bandas transportadoras; sus productos y servicios de alta

tecnología están diseñados para minimizar fallas, aumentar la vida útil y reducir las mantenciones de las correas transportadoras en operación.

Poseen dos principales sistemas, uno de inspección llamado CONTI INSPECT que consta de medidores de espesor, visualizadores de superficies de correas y scanner para correas de cable de acero; y, otro de protección denominado CONTI PROTECT que cuenta con un sistema de detección de cortes y otro para vigilancia de empalmes. Además ContiTech es representante exclusiva de Martin Engineering Company en Chile, compañía estadounidense reconocida a nivel mundial por sus productos de primera calidad, para complementar el transporte de materiales a granel, con fuerte especialización en los puntos de transferencia. Se pueden mencionar como ejemplos de productos los siguientes:

- Raspadores de todo tipo (primario, secundario, de arado) para la limpieza de las correas transportadoras
 - Alineadores para correas transportadoras
 - Sistemas de control y supresión de polvo en puntos de transferencia
 - Gualderas en puntos de transferencia para evitar derrames
 - Detonadores neumáticos para desatollar silos
-
- Tecnología en Transporte de Minerales (TTM), que es una empresa chilena con oficinas en Perú y Bolivia y con varios aliados tecnológicos, como las compañías alemanas Hese, Hosch, Küpper, Phoenix Conveyor Belts y la canadiense Motion Metrics.

2.2. Análisis y definición de la Misión de la UEN

David (2013) cita en su libro "Conceptos de Administración Estratégica", los 9 componentes que se recomienda contenga una misión para estar bien confeccionada; sin embargo también indica que no hay misión perfecta y que la aplicación del sentido común en la evaluación es también muy importante al momento de evaluar su formulación. En el análisis de la misión de la UEN finalmente se justificó la validez de la misión, cumpliendo con 4 de los 9 componentes básicos referidos. Francés (2006), además de abordar la misión como una definición integral y permanente del área actividad de la empresa, recomienda abordar varias temáticas que

formalizarán parte del análisis que se presenta enseguida en la sección justificación/análisis de la siguiente tabla.

Misión	Justificación/Análisis
Satisfacer la necesidad de productos para el mantenimiento de equipos utilizados en el transporte de materiales y la protección de superficies de la industria minera chilena.	<ul style="list-style-type: none"> + Es fácil de comunicar y de entender + Define claramente que es lo que la empresa hace, su propósito y para quién lo hace + Estimula el crecimiento, suena potente <p>David (2013) y Francés (2006)</p>

Tabla I: Declaración de la Misión de la UEN

Misión de la UEN	
Satisfacer la necesidad de productos para el mantenimiento de equipos utilizados en el transporte de materiales y la protección de superficies de la industria minera chilena.	
Actual 2015	Futura 2016 – 2018
Ámbito Producto/Servicio	
Atender las necesidades de nuestros clientes asegurando y mejorando el transporte de materiales y protección de superficies, con el uso de nuestros productos de excelencia.	<p>Suministro de productos para protección de superficies y mantención de equipos industriales según la necesidad del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protección contra el desgaste - Protección contra la corrosión - Sistemas de limpieza y raspadores
Ámbito Mercado	
3er. lugar en sector minero. Actividades presentes en sectores: portuario, cementero, energía, OEM's y oficinas de ingeniería.	Potenciar el enfoque en el sector minero para obtener el 2do. lugar en el 2017
Ámbito Geográfico	
Contamos con oficinas en las regiones: II (Antofagasta), III (Copiapo), VI (Rancagua) y Región Metropolitana.	<p>Mantener las oficinas existentes y abrir una nueva oficina en la región I (Iquique-2016)</p> <p>Ganar nuevos contratos de aprovisionamiento permanente de productos en mineras: Lomas Bayas, Los Bronces, Los Pelambres y CODELCO: División Andina, Ministro Hales y Gaby.</p>

Formas de conseguir el Liderazgo Competitivo	
- Suministro de productos de alta calidad	- Ofreciendo oportunamente una completa gama de productos para el mantenimiento de equipos de transporte y superficies - Aprovechando el conocimiento desarrollado en la industria del caucho proveniente de casa matriz que asegura productos confiables.

Tabla II: Misión de la UEN

En la tabla que precede se realiza un análisis de la situación actual de la misión en sus diferentes ámbitos en comparación con la planificación que se requiere cumplir para los siguientes 3 años. Para el ámbito de producto, a pesar de que originalmente se consideraría bastante completa, se ha puntualizado las líneas de acción que donde se puede usar los productos. En el ámbito de mercado se estipula la necesidad de ascender un lugar en el mercado minero chileno dentro del sector industrial donde se realizan las ventas. Por otra parte, en el ámbito geográfico se busca ampliar la red de ventas creando una oficina en Iquique para estar más cerca de clientes actuales y de potenciales clientes con los que se busca crear nuevos negocios.

2.3. Análisis y definición de la Visión de la UEN

De la misma forma que en numeral anterior, se realizó la justificación de la Visión de la UEN, pero en este análisis se tomó en consideración los componentes citados por Thompson, Strickland y Gamble (2008) y Niven (2003).

Visión	Justificación/Análisis
Ser el líder en ventas en abastecimiento de productos para el mantenimiento de los sistemas de transporte y protección de superficies en la industria minera chilena, a finales del 2020.	<ul style="list-style-type: none"> + Identifica cuáles son los productos que busca ofrecer al cliente + Es fácil de comunicar, es centrada, distingue la industria a dirigirse de forma específica + Da una visión panorámica de hacia dónde va la empresa; es direccional, mira hacia adelante + Impulsa los esfuerzos internos, inspira a los empleados a unirse al crecimiento

	<p>+ Contempla el plazo de tiempo en que se espera alcanzar el objetivo; este está fijado más allá del alcance de la empresa, pero es viable</p> <p>(Niven, 2003; Thompson, Strickland y Gamble, 2008)</p>
--	--

Tabla III: Declaración y justificación de la Visión de la UEN

2.4. Definición de Valores y Creencias de la UEN

En el código de ética de REMA TIP TOP Chile se establecen las reglas de conducta moral para sus empleados, declarándose que creen en:

“El **respeto mutuo y la integridad**: respetamos la dignidad personal, la privacidad y los derechos de cada individuo.

Somos **sociables y abiertos** y nos atenemos a nuestras responsabilidades. Esperamos que nuestros empleados actúen con integridad y trabajen armónicamente.

Creemos que la **comunicación debe ser clara y precisa**, que se deben transmitir con agilidad los requerimientos de forma completa para poder cumplir con responsabilidad los tiempos de entrega que se comprometen con los clientes internos y externos; solo prometemos lo que podemos cumplir.

Somos **proactivos, damos retroalimentación y atendemos los detalles** en cada actuación que es parte de nuestra vida laboral.

Creemos en la **administración y supervisión dentro y fuera de la empresa**; en que todos los empleados deben cumplir con las tareas de organización y supervisión de trabajos de cara a los clientes y hacia los subordinados. Los jefes deben ganarse el respeto y reconocimiento de su equipo mediante conductas personales ejemplares, actos, accesibilidad y aptitudes sociales flexibles. Las tareas de un jefe incluyen las siguientes en particular: deber de selección, deber de dar instrucciones, deber de supervisión, deber de comunicación.

Somos **honestos**, mantenemos una **conducta legal**. Creemos que los trabajadores deben evitar a toda costa las violaciones a la ley y evitar los conflictos de interés. Creemos que los empleados de REMA TIP TOP deben tomar decisiones comerciales con la mejor intención para la empresa, no basándose en sus propios intereses personales.

Creemos en la **satisfacción de los clientes** como pilar fundamental para el crecimiento de la empresa; estamos abiertos a recibir retroalimentación para crear soluciones flexibles a la medida del cliente; generamos informes precisos y verídicos que reflejen la necesidad real en cada situación.

Somos **conscientes con el medioambiente**, nos interesa proteger el entorno y conservar los recursos naturales. Son prioridades altas para nuestra empresa mantener un liderazgo de gestión responsable y el compromiso de los empleados.

A todos los empleados se les insiste en contribuir con estos objetivos a través de su comportamiento.”

2.4.1. Valores instrumentales

REMA TIP TOP cuenta con 6 valores fundamentales para alcanzar la propuesta de valor; estos son considerados como las mejores prácticas para guiar el comportamiento de los empleados, y que mediante su ejecución, articulan el alcance de la propuesta de valor; estos son: atención a los detalles, flexibilidad, agilidad, responsabilidad, pro-actividad y comunicación.

La flexibilidad, responsabilidad y la buena comunicación son los pilares para mantener una buena relación con los grandes clientes mineros, debido a que en la industria de servicios dedicada a la gran minería existen múltiples actores dando servicios similares; el cliente es el que tiene en la mayoría de los casos todo el poder de negociación y puede con facilidad cambiar de proveedor si no está conforme con el desempeño de su proveedor actual.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El propósito del análisis es identificar los factores estratégicos, es decir aquellos elementos externos e internos que determinarán el futuro de la compañía. El diagnóstico de los ambientes externos e interno de una empresa son requisitos para que los gerentes logren idear una estrategia que se ajuste perfectamente a la situación de sus negocios.

El análisis estratégico consistió en realizar el análisis interno con herramientas como la cadena de valor y factores de éxito, y el análisis externo a través del análisis de la industria para cada tendencia: económica, política y tecnológica, dirigiendo primordialmente el enfoque en la industria minera, sin embargo dichos análisis no se muestran dentro de la tesis.

3.1. Tabla Listado de Oportunidades y Amenazas

A continuación se presenta el listado de Oportunidades y Amenazas seguido de su respectiva justificación.

Oportunidades	Amenazas
O1: Formación de holdings	A1: Ofertas de la competencia con menor precio
O2: Nuevo negocio - Desarrollar área de inspección	A2: RRHH tentado a cambiarse a la competencia
O3: Demanda insatisfecha	A3: Competencia creciente - nuevos actores
	A4: Surgimiento de nuevos productos 3B

Tabla IV: Listado de Oportunidades y Amenazas – Elaboración Propia

Oportunidades

- O1 Formación de holdings.- Las empresas mineras si bien ya estaban formando parte de holdings, al presente buscan aprovechar esa agrupación para generar contratos de forma grupal. Esta tendencia, abre la oportunidad a las empresas contratistas para adjudicarse varios contratos a la vez, pero habiendo participado de un solo proceso de licitación.
- O2 Nuevo negocio - Desarrollar área de inspección.- Las empresas mineras requieren generar informes técnicos de la situación de sus maquinarias para poder tomar decisiones de mantenimiento o recambio. Desarrollar un área de inspección que preste dicho servicio, complementaría de muy buena forma la oferta al cliente, a más de generar nuevas oportunidades de ventas.
- O3 Demanda insatisfecha.- Existen maquinarias mineras que están fuera de la mira en términos de mantenimiento porque no son consideradas de gran cuantía. Es viable aumentar las ventas de productos específicos para las maquinarias; actualmente los ingenieros se enfocan en la cinta transportadora, sin embargo, REMATIP TOP LA puede proveer llantas para los camiones, así como recubrimiento para las tolvas.

Amenazas

- A1 Ofertas de la competencia con menor precio.- Las empresas mineras, a más de valorar la calidad, la diversidad y la oportunidad, valoran el precio. Si es que hay un oferente con menor precio, se pueden perder contratos, sin embargo, en el tiempo prevalecerán los atributos del producto que satisfagan las necesidades del cliente.
- A2 RRHH tentado a cambiarse a la competencia.- La demanda de RRHH capacitado afecta a este rubro. Los empleados se cambian de trabajo cada cierto tiempo, buscando mejorar sus salarios y posiciones.
- A3 Competencia creciente - nuevos actores.- Existen nuevos oferentes de gomas, las bajas barreras de entrada hacen que se vea como un negocio atractivo para empresas industriales de las localidades aledañas a las empresas mineras.

- A4 Surgimiento de nuevos productos 3B.- Dada la amplitud de los usos de los productos de caucho de REMA TIP TOP, se están generando productos similares de fácil diseño y que se pueden aplicar en las correas transportadoras o en la maquinaria más común.

3.2. Tabla Listado de Fortalezas y Debilidades

A continuación se presenta el listado de Fortalezas y Debilidades identificadas y su respectiva explicación.

Fortalezas	Debilidades
F1: Posicionamiento de la marca internacionalmente	D1: Falta de capacitación técnica en productos
F2: Ubicación de sucursales	D2: Débil retención del personal de ventas
F3: Capacidad para ofrecer una diversidad de productos	D3: Falta de profesionalización de la gestión
F4: Respaldo financiero para asumir compromisos y requerimientos de clientes	
F5: Calidad de productos	

Tabla V: Listado de Fortalezas y Debilidades – Elaboración Propia

Fortalezas

- F1 Posicionamiento de la marca internacionalmente.- La marca REMA TIP TOP por poseer muchos años proveyendo a diferentes industrias, es reconocida a nivel mundial; además favorece el respaldo de su procedencia "alemana", que está por demás percibida como un hacedor de cosas bien realizadas.
- F2 Ubicación de sucursales.- Las sucursales están ubicadas en la zona de mayor concentración de las empresas mineras. Se cuenta con sucursales a menos de 3 horas

de cada cliente grande, por lo que esto facilita las relaciones comerciales y habilita la llegada a tiempo en caso de cualquier requerimiento urgente.

- F3 Capacidad para ofrecer una diversidad de productos.- La cadena logística establecida permite poner a la venta en Chile, toda la gama de productos existentes en la casa matriz en Alemania; la casa matriz recibe retroalimentación de todas las oficinas del mundo para poder seguir mejorando o creando nuevos productos para satisfacer todas las necesidades de las cadenas de transporte minero o de la protección de superficies contra el desgaste. Los canales de importación están bien establecidos lo que facilita la traída de cualquier producto a tiempo para la entrega del cliente.
- F4 Respaldo financiero para asumir compromisos y requerimientos de clientes.- Se cuenta con respaldo financiero suficiente para atender pedidos simultáneos de clientes. La casa matriz facilita las ventas a crédito inclusive superior a 90 días para ventas de mayor cuantía.
- F5 Calidad de productos.- Los productos cuentan con certificaciones de calidad internacionales que aseguran la durabilidad y adecuación en el uso según especificaciones.

Debilidades

- D1 Falta de capacitación técnica en productos.- El proceso de ventas es desarrollado por ingenieros; si bien ellos conocen el rubro minero, su desconocimiento del abanico de productos y sus especificaciones, limita su alcance al momento de identificar las necesidades del cliente, por ende, se dificulta el captar nuevos clientes o aumentar las ventas a los clientes existentes.
- D2 Débil retención del personal de ventas.- Los RRHH, fuerza de ventas – ingenieros, no son suficientes; tienden a cambiarse a la competencia por falta de un sistema de incentivos más atractivo; esto desemboca en una limitación al momento de captar nuevos clientes.

- D3 Falta de profesionalización de la gestión.- No existe un área ingeniería para realizar los cálculos y diseños de los productos a la medida. Los mismos ingenieros encargados de las ventas son quienes realizan estos cálculos, pero sin mayor estandarización de pasos a seguir y sin estar obligados bajo procedimientos para la emisión de documentos auxiliares para documentar de forma suficiente sus resultados.

3.3. Análisis FODA

En esta sección se presenta la tabla FODA con sus respectivas valoraciones así como los análisis para cada uno de los cuadrantes y finalmente se presentan las conclusiones generales del análisis.

3.3.1. Tabla FODA Cuantitativo

Se aplicó el análisis de FODA cuántico, en base al criterio de los Gerente de REMA TIP TOP LA, el resultado se presenta en la siguiente tabla.

FODA		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		Formación de holdings	Nuevo negocio - Desarrollar área de inspección	Demanda insatisfecha		Ofertas de la competencia a con menor precio	RRHH tentado a cambiarse a la competencia	Competencia creciente - nuevos actores	Surgimiento de nuevos productos 3B	
		Cuanto me ayudan mis fortalezas para aprovechar las oportunidades				Cuanto me ayudan mis fortalezas para mitigar las amenazas				
FORTALEZAS	Posicionamiento de la marca internacionalmente	6	4	6	5,33	4	5	3	4	4,00
	Ubicación de sucursales	5	5	6	5,33	4	4	4	3	3,75
	Capacidad para ofrecer una diversidad de productos	5	4	7	5,33	6	5	5	6	5,50
	Respaldo financiero para asumir compromisos y requerimientos de clientes	7	6	7	6,67	6	7	5	5	5,75
	Calidad de productos	6	4	6	5,33	7	4	5	7	5,75
	PROMEDIO	5,80	4,60	6,40		5,40	5,00	4,40	5,00	
DEBILIDADES		Cuanto me impactan mis debilidades para aprovechar las oportunidades				Cuanto me impactan mis debilidades para que se concreten las amenazas				
	Débil retención del personal de ventas (ingenieros)	6	5	4	5,00	5	6	4	4	4,75
	Falta de profesionalización de la gestión (área de ingeniería)	4	2	4	3,33	4	4	3	3	3,50
	Falta de capacitación técnica en productos	5	4	5	4,67	3	5	4	3	3,75
	PROMEDIO	5,00	3,67	4,33		4,00	5,00	3,67	3,33	

Tabla VI: Matriz FODA – Elaboración Propia

3.3.2. Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA

Se presenta las potencialidades, los riesgos, los desafíos y limitaciones:

- **Cuadrante F – O (Potencialidades):** El Respaldo Financiero para asumir compromisos y requerimientos de clientes ayuda para aprovechar las oportunidades; específicamente se debe enfocar los esfuerzos en satisfacer la demanda insatisfecha, ganando nuevos contratos y aumentando las ventas de productos vía contratos existentes, apoyándose también en el resto de fortalezas como la calidad del producto, la ubicación de las oficinas y la capacidad para ofrecer una diversidad de productos.
- **Cuadrante F – A (Riesgos):** La capacidad para ofrecer una diversidad de productos, la calidad de los productos, así como el respaldo financiero para asumir compromisos, ayudarían a mitigar las amenazas de la oferta de productos de la competencia a menor precio y el surgimiento de productos 3B. Se cree que estas dos amenazas son transitorias, ya que no se podría garantizar la confiabilidad de productos al ser relativamente económicos en comparación con los precios de las empresas establecidas en el rubro, que cuentan procesos de producción certificados.
- **Cuadrante D – O (Desafíos):** Se debe superar la débil retención de los ingenieros vendedores, estableciendo un sistema de incentivos efectivo de tal forma que se logre tomar ventaja de la demanda insatisfecha existente y de las licitaciones bajo el formato holding que constituyen la tendencia actual de adquisición de las mineras. En general esa es la mayor debilidad que tiene la empresa y seguidamente la inexistencia de capacitación en conocimiento de productos, estas dos paralizarían el crecimiento si no se establecen planes de acción para superarlas.
- **Cuadrante D – A (Limitaciones):** La debilidad que más impacta y promueve la activación de la amenaza de que el RRHH se tiene a cambiarse a la competencia es justamente la débil retención de los ingenieros vendedores; sin embargo la inexistencia de capacitación en productos, también contribuye a que el RRHH piense en el cambio. Si no se logra superar la debilidad en términos de retención del RRHH, difícilmente se detendrá la fuga del personal.

3.3.3. Objetivos extraídos del análisis FODA

- Como conclusión del primer cuadrante se tiene que ganando nuevos contratos y aumentando las ventas de productos vía contratos existentes, se podría encontrar una mejoría en las ventas totales, por lo que estos dos objetivos se constituirían en la base para encontrar un aumento en el nivel de ventas que permita dar mejores resultados.
- Las fortalezas de calidad del producto, ubicación de las oficinas y capacidad para ofrecer una diversidad de productos se constituyen indiscutiblemente en pilares fundamentales para poder sostener en el largo plazo la fidelidad del cliente minero.
- Una de las debilidades más fuertes y en la que se debe trabajar para evitar que se materialicen amenazas, es la retención de los ingenieros vendedores, ya que ellos son el motor de ingresos y si se van a otras empresas de la competencia se llevan su conocimiento y la cartera de clientes que está afianzada con ellos, se pierde todo el trabajo histórico que se pudo haber realizado para afianzar clientes.

4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Partiendo de los análisis realizados en capítulos anteriores, en esta sección se trata de iniciar la formulación estratégica, definiendo una propuesta de valor adecuada a lo que busca ofrecer la empresa para lo lograr sus objetivos, realizando su declaración formal, y el análisis de cada atributo desde una óptica tanto empresarial como desde la mirada del cliente.

4.1. Definición de la Propuesta de Valor y sus Atributos

En esta sección se presenta la declaración formal de la propuesta de valor y se explica detalladamente cada uno de los atributos que la componen.

4.1.1. Declaración formal de la Propuesta de Valor

REMA TIP TOP LA está disponible para proveer de **forma oportuna** una **diversidad de productos que cumplen las especificaciones técnicas**, para el mantenimiento de los sistemas de transporte de minerales y protección de superficies contra el desgaste y la corrosión en las empresas mineras chilenas.

4.1.2. Descripción de atributos: ¿Qué es lo que el mercado valora de mi producto?

Todas las industrias objetivo, medidas generalmente por sus volúmenes de producción y relación gastos – inversión - retornos, valoran siempre la confiabilidad que los productos ofrecen con el fin de obtener el máximo de vida útil del equipamiento y evitar detenciones en la producción.

Si bien se podría mencionar como parte de la propuesta de valor la innovación, se considera que dicho valor específicamente proviene de la casa matriz, pero que al descender a la unidad de negocio que se está tratando, se convierte en la diversidad de productos que se pone al alcance del cliente; por lo que la propuesta de valor se compone como sigue:

- **Oportunidad en la entrega:** El cliente valora el cumplimiento de los plazos estipulados en cada una de las propuestas comerciales emitidas por la empresa. Basados en el conocimiento del ciclo productivo de REMA TIP TOP Alemania, la cadena de abastecimiento consta de tiempos bien definidos que permiten a los ingenieros vendedores plasmar en cada oferta los plazos de entrega de cada uno de los productos, brindando al cliente información certera para la planificación de las actividades en sus plantas o en las de sus clientes finales. Para los productos que no requieren diseño específico, tales como los materiales para mantenimiento, sistemas de limpieza y raspadores, la empresa cuenta con un stock que permite satisfacer de forma rápida las necesidades básicas de los clientes.
- **Productos confiables que cumplen con especificaciones técnicas:** REMA TIP TOP LA ofrece confiabilidad en sus productos a través del cumplimiento de las especificaciones técnicas; desde que se inicia la relación comercial hasta que se recibe conforme el producto por parte del cliente final se asegura el cumplimiento de especificaciones técnicas y de conservación de productos para que el cliente reciba en óptimas condiciones lo solicitado. En Chile la empresa cuenta con el respaldo de la marca alemana que con más de 40 años de trabajo en investigación y desarrollo, en colaboración con los clientes, ha ido mejorando continuamente sus capacidades de producción y aplicación; utilizando las mejores materias primas en las plantas de producción, así como las más avanzadas técnicas de procesamiento y control de calidad, que se verifican en laboratorios de última tecnología para asegurar la generación de productos de alta calidad y durabilidad, que cumplen inclusive con estándares internacionales.
- **Diversidad de productos:** En el ámbito de productos para revestimiento y recubrimiento existe una amplia gama de alternativas que el cliente puede aplicar para disminuir el desgaste y la corrosión; además existen materiales para mantenimiento y limpieza de correas transportadoras. En el caso de venta de correas transportadoras, en Alemania se formulan los tipos de caucho según la necesidad específica revisada en Chile por los ingenieros especializados en el cálculo y diseño de la correa. Con muchos años de experiencia en el sector industrial, REMA TIP TOP Alemania ha desarrollado una amplia gama de productos específicos para proteger los equipos que intervienen en los procesos operativos de diferentes empresas industriales; REMA TIP TOP LA al ser la filial en Chile,

posee acceso a la importación de toda la variedad de productos existentes con sus respectivas fichas técnicas y manuales de uso e instalación.

4.2. Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

Se establece la relación entre cada atributo de la propuesta de valor con la creencia de la UEN y se explica cómo aporta la creencia en el accionar de los colaboradores para poder cumplir con el atributo que se compromete entregar al cliente.

Atributo	Creencia
<p>Oportunidad en la entrega</p>	<p>“Creemos que la comunicación debe ser clara y precisa, que se deben transmitir con agilidad los requerimientos de forma completa para poder cumplir responsablemente con los tiempos de entrega que se comprometan con los clientes internos y externos; solo prometemos lo que podemos cumplir”.</p> <p>Explicación: La combinación de comunicación, agilidad y responsabilidad son los atributos fundamentales para alcanzar la oportunidad en la entrega de todos los compromisos generados con los clientes, ya que promueven la actuación rápida y certera de los colaboradores en la empresa con miras a asegurar la transmisión efectiva de información relevante para asegurar los tiempos de entrega.</p>
<p>Productos confiables que cumplen con las especificaciones técnicas</p>	<p>“Somos proactivos, damos retroalimentación y atendemos los detalles en cada actuación que es parte de nuestra vida laboral.</p> <p>Creemos en la administración y supervisión dentro y fuera de la empresa; en que todos los empleados deben cumplir con las tareas de organización y supervisión de trabajos de cara a los clientes y hacia los subordinados”.</p> <p>Explicación: La proactividad para ir más allá de lo que el cliente espera, visitando las instalaciones y verificando la satisfacción en cada orden de compra despachada, atendiendo los detalles que los clientes mencionan, y comunicándolos a la casa matriz, hace que se puedan generar productos confiables, que cumplen con las especificaciones técnicas y satisfacen las necesidades actuales de los clientes.</p>

<p>Diversidad de productos</p>	<p>“Creemos en la satisfacción de los clientes como pilar fundamental para el crecimiento de la empresa; estamos abiertos a recibir retroalimentación para crear soluciones flexibles a la medida del cliente; generamos informes precisos y verídicos que reflejen la necesidad real en cada situación”.</p> <p>Explicación: La combinación de la flexibilidad, la atención a los detalles y la comunicación interna y hacia la casa matriz soporta la creación de la diversidad de productos; los ingenieros vendedores recomiendan las variedades de productos a los clientes, o diseñan rigurosamente las soluciones que el cliente requiere comunicándolas a la casa matriz para la producción.</p>
---------------------------------------	---

Tabla VII: Relación de los atributos de propuesta de valor y las creencias – Elaboración Propia

4.3. Relación de los Atributos de la Propuesta de Valor y el Análisis FODA

Con el objetivo de establecer la relación de los atributos de la propuesta de valor con el FODA y poder soportar la entrega de dicha propuesta sobre la base de las fortalezas y el aprovechamiento de las oportunidades identificadas, así como visualizar las debilidades existentes que podrían afectar directamente la consecución de la propuesta de valor, se propone tabla adjunta:

FODA/PROPUESTA DE VALOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ATRIBUTOS	El atributo me permitirá tomar la oportunidad de:	Amenaza que pone en peligro el cumplimiento del atributo	Fortaleza importante para cumplir con el atributo	Debilidad que dificulta el cumplimiento del atributo
OPORTUNIDAD ENTREGA	Demanda insatisfecha Ventas en bloque (holdings) Nueva línea de inspección	RRHH tentado a cambiarse a la competencia	Ubicación de sucursales Respaldo financiero para asumir compromisos y requerimientos de clientes	Débil retención del personal de ventas (ingenieros)
DIVERSIDAD PRODUCTOS	Demanda insatisfecha Ventas en bloque		Capacidad para ofrecer diversidad de productos	Falta de capacitación técnica en productos
CONFIABILIDAD DE PRODUCTOS	Demanda insatisfecha Ventas en bloque (holdings)	RRHH tentado a cambiarse a la competencia	Calidad de productos Posicionamiento de la marca internacionalmente	Débil retención del personal de ventas (ingenieros) Falta de capacitación técnica en productos Falta de profesionalización de la gestión (área de ingeniería)

Tabla VIII: Relación de los atributos de propuesta de valor y el FODA – Elaboración Propia

Se comenta el impacto que existe al entre el FODA frente a los atributos de la propuesta de valor:

- **Oportunidad en la entrega:** Si bien existe la oportunidad de aprovechar la demanda insatisfecha, teniendo a favor la ubicación de las sucursales y el respaldo financiero, el hecho de que no haya un buen sistema para retener el personal de ventas pone en riesgo la oportunidad en la entrega ya que se retrasan los informes para generar las ventas y por ende toda la cadena logística para llevar el producto al cliente.
- **Diversidad de productos:** La falta de capacitación técnica provoca desconocimiento de la gama de productos, esto a su vez disminuye el abanico de ventas a los clientes, y por ende, la retroalimentación que se pueda dar a la casa matriz para la invención en nuevos productos. Se pierde la oportunidad de aprovechar la demanda insatisfecha si los ingenieros no conocen la amplia gama de productos y sus usos.
- **Confiabilidad de productos:** Para este atributo se agrupan varias debilidades que podrían hacer que se pierda el flujo necesario de información que permite asegurar confiabilidad del producto; el recurso humano tentado a cambiarse a la competencia combinado con la débil retención de los ingenieros vendedores y la falta de capacitación técnica, anularían la posibilidad de comunicar a la casa matriz los detalles necesarios para la confección de productos a la medida, ya que estos son fruto de los estudios realizados por los ingenieros en las visitas en terreno. Para los productos de catálogo, el riesgo de no cumplir con la confiabilidad disminuye, ya que no se requiere mayor intervención de los ingenieros vendedores, sino que se realiza los pedidos en base al catálogo disponible, por ende, cada producto ya tiene asociado un grado de confiabilidad definido en los estándares de fabricación.

5. MODELO DE NEGOCIOS

En esta sección se desarrolla el modelo de negocios que rige la operación de REMA TIP TOP LA, se aborda primero la importancia del modelo de negocios para la planificación, seguidamente se presenta el lienzo del modelo y finalmente se hace un análisis descriptivo de cada elemento.

5.1. Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica y el Control

Un modelo de negocios es muy importante porque constituye el manual de operación de toda empresa, es decir, relata cómo se deben comportar las principales variables para poder obtener los resultados planificados; el modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor por lo que debe estar claramente definido, sin simplificar en exceso el complejo funcionamiento de la empresa, pero mostrando lo necesario sin caer en redundancias.

El modelo de negocios no es una estructura estática, debe ser sujeto de modificaciones según lo que dicte la planificación estratégica de cada periodo, es decir, que si es que se redefine la propuesta de valor, definitivamente el modelo de negocios deberá cambiar de forma significativa para poder apoyar el alcance de los nuevos atributos de la propuesta. De manera práctica, previo a cada inicio de ejecución de un nuevo plan estratégico, se debería revisar si el modelo de negocios que se tiene, está acorde, logra o facilita cumplir con las demandas de ese nuevo plan, caso contrario se debe adaptar las variables de tal forma que coadyuven con la obtención de la nueva propuesta de valor, ya sea realizando nuevas asociaciones claves, modificando la forma de relacionarse con los clientes, cambiando la estructura de costos, ampliando o reduciendo los canales de atención, implementando o subcontratando ciertos recursos claves, con el único objetivo de poder acompañar la ejecución del plan mediante un nuevo modelo de negocios más adecuado. Los objetivos estratégicos que emanan de la planificación estratégica exigen contar con un modo de operación para ser alcanzados, ese modo de operación se condensa en el modelo de negocio.

Buscando estructurar las variables o acciones claves del modelo de negocios y darles una vista integrada que entienda a la empresa como un todo, usaremos el lienzo del modelo de negocios; este refleja la lógica que sigue la empresa, en este caso REMA TIP TOP LA, para ejecutar su operación de acuerdo a lo que dicte su planificación; abordando desde la definición de los recursos claves como los ingenieros vendedores y la ubicación de las oficinas, pasando por las actividades que generan valor al cliente y la forma en que se llevan a cabo para generar los ingresos; definiendo los socios necesarios y las empresas mineras a quienes va dirigido todo el esfuerzo, para finalmente desembocar en las principales fuentes de ingresos y la relación con la estructura de distribución de los costos.

5.2. Lienzo del Modelo de Negocio

Se presenta el lienzo del modelo de negocios siguiendo el formato propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011).



Figura 6: Lienzo del Modelo de Negocio – Elaboración Propia

5.3. Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

En los siguientes numerales se analiza cada elemento del modelo de negocios, explicando cómo funciona REMA TIP TOP LA y mostrando como se aporta desde cada uno a la consecución de la propuesta de valor.

5.3.1. Recursos clave

Dentro de estos se describirán los recursos claves físicos, financieros, humanos e intelectuales que soportan el modelo de negocio de REMA TIP TOP LA:

- Físicos.- Se cuenta con oficinas ubicadas cerca de las grandes mineras, donde existen bodegas para mantener stock suficiente de productos y maquinaria, lo que habilita la entrega oportuna de los diversos productos. Si bien existen camionetas y camiones para ejecutar la entrega de materiales, estas no se consideran una competencia esencial para el modelo de negocios, ya que son un activo que se puede arrendar para cada evento.
- Financieros.- Debido a las constantes necesidades de importación de equipos caros, REMA TIP TOP LA se apoya en REMA TIP TOP Alemania para el suministro con pagos diferidos a largo plazo. Se cuenta con suficientes recursos financieros para extender al cliente las garantías de fiel cumplimiento de las ofertas; se tiene abiertas líneas de crédito de corto plazo con los principales proveedores locales.
- Humanos.- REMA TIP TOP LA cuenta con especialistas experimentados y capacitados para la inspección de instalaciones e identificación de necesidades; estos especialistas cumplen tanto con las competencias técnicas exigidas por la empresa mandante, como con las definidas en los perfiles de cargo de REMA TIP TOP LA. Además, se dispone de una dotación suficiente y competente para atender las ventas por el sistema QUADREM, las recepciones y almacenamiento adecuado de productos en bodega y las entregas satisfactorias en las dependencias de los clientes. En conclusión el recurso humano clave para soportar la propuesta de valor, está en el área de ventas y en abastecimiento.
- Intelectuales.- REMA TIP TOP Alemania ha estado en el mercado por más de 30 años, por lo que su marca es reconocida a nivel mundial como pionera en el desarrollo de productos contra el desgaste y la corrosión; numerosos conocimientos basados en estudios especializados avalan la creación de una variedad de productos confiables, que

son elaborados con materiales de primera calidad y en plantas de producción certificadas. REMA TIP TOP LA como parte de la corporación, utiliza este reconocimiento de marca como estrategia de comercialización para obtener un valor substancial.

5.3.2. Actividades clave

Las actividades claves que REMA TIP TOP LA debe hacer para que su modelo de negocios funcione son:

- Ventas: Incluye inspecciones a clientes en contrato, respuestas a licitaciones y visitas a nuevos clientes.
- Abastecimiento - Logística: Incluye manejo de inventarios, estimación de la demanda, importación de productos, recepción y almacenaje y despacho.

Se satisface las necesidades de las grandes mineras asegurando una continuidad en sus procesos productivos mediante la oportunidad en la entrega y la confiabilidad de los productos vendidos.

5.3.3. Asociaciones clave

REMA TIP TOP LA tiene su principal alianza con la casa matriz de Alemania **REMA TIP TOP GmbH**, a través de esa relación se logra materializar la propuesta de valor en Chile, ya sea en mayor o menor rango de acción según cada elemento. Las otras dos asociaciones que le permiten optimizar el modelo de negocios y conseguir más recursos son con las empresas que completan la cadena de suministros que se puede ofrecer a las mineras en el área de mantenimiento. La primera es REMA TIP TOP SERVICE SPA que se encarga principalmente de dar el servicio de mantención de correas transportadoras usando en su mayoría productos de REMA TIP TOP LA y por ende contribuyendo al aumento del volumen de ventas; y, la segunda es EMPOMIN, empresa que se ocupa de dar soluciones en la ingeniería de aplicación de materiales anticorrosivos y aislamientos para la industria minera, siderúrgica y metalúrgica. Empomin ejecuta el montaje de revestimientos en equipamientos nuevos y mantenciones o modificaciones a equipamientos existentes, únicamente aplicando productos de REMA TIP TOP LA.

5.3.4. Relación con los clientes

Con los clientes, únicamente existe un tipo de relación basado en asistencia dedicada; hay vendedores por cada zona que tienen una cartera de clientes con los que mantienen una interacción constante y generalmente se relacionan por largo tiempo. Las motivaciones de los vendedores de REMA TIP TOP LA están orientadas a la adquisición, conocimiento y retención de clientes, y mediante esto, a la vez, a empujar las ventas.

Las relaciones con los clientes son costosas; al intentar conseguir nuevos clientes, una visita no necesariamente se ve reflejada en una venta; se debe trabajar con el cliente durante un periodo previo, identificando la necesidad, haciendo recomendaciones, convenciendo al cliente de que la oferta contiene la mejor solución, hasta que finalmente se logra ejecutar la venta.

5.3.5. Canales

Propio / Directo.- Los ingenieros visitan los clientes de forma periódica para identificar las necesidades de su operación, levantando en terreno cada uno de los posibles requerimientos y asociando dichas necesidades con los productos o servicios de REMA TIP TOP; posteriormente, se genera un informe técnico sobre las soluciones valorizadas, mismo que es entregado al cliente; si es aprobado, este genera una orden de compra o contrato para habilitar formalmente la ejecución. A través de este canal se generan casi el 70% de las ventas, pero asimismo es el canal más costoso de mantener ya que se basa en el cultivo de la relación con el cliente.

Asociado / Indirecto.- Además de las asociaciones mencionadas anteriormente, se cuenta con otras empresas asociadas como Murakami, TTM y Prodyser, las cuales tienen contratos de abastecimientos con mineras o simplemente revenden los productos y marginan en base al volumen de ventas.

5.3.6. Segmentos de mercado

REMA TIP TOP LA apunta a alcanzar y servir a un nicho de mercado, enfocándose en el segmento de la gran minería. Actualmente cuenta con una cartera de 109 clientes que en su mayoría pertenecen a la industria minera, otros pocos a la cementera y otros a la de transporte marítimo.

El 85% de las ventas se concentra en 18 clientes, siendo solo 2 de los 18, empresas distribuidoras de productos varios para la gran minería, los restantes 16 son mineras distribuidas en el norte y centro de Chile.

Las empresas mineras que atiende RE REMA TIP TOP LA pertenecen al sector norte y centro de Chile, tales como: BHP Billiton, Escondida, El Tesoro, Maricunga, Carmen Andacollo y CODELCO – División Teniente.

5.3.7. Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se constituyen por las ventas de los principales productos de REMA TIP TOP LA que van enfocados hacia la conservación de equipo de minería costoso y tienen como objetivo permitirle ahorrar costos de mantenimiento al cliente, prolongando la esperanza de vida de sus equipos.

Existen diversos productos o soluciones contrastadas y confiables de ingenierías, que han sido concebidas para tratar todos los aspectos de la minería subterránea y de superficie, la manipulación de menas, el triturado y el fresado, además de las novedades más recientes en el procesamiento de metales; todas estas diversas soluciones están disponibles para el cliente de forma oportuna para procurar la operación de mina la mayor cantidad de tiempo posible.

5.3.8. Estructura de costos

Personas, los recursos claves más costosos son los ingenieros; actualmente el mercado laboral está muy competitivo lo que ha causado que muchos empleados capacitados se cambien a la competencia accediendo a mayores ingresos, generando a la empresa un alto costo de reemplazo. Los ingenieros vendedores son transversales en la estructura de costos ya que constituyen parte medular para la entrega oportuna del producto mediante el cumplimiento de las visitas periódicas y la generación de informes con el estado de las necesidades o la solicitud para emisión de OC; además, con su conocimiento de los productos,

ponen a disposición del cliente el abanico de opciones recomendadas para cada parte, es decir ofrecen diversidad, y por último, mediante los mismos informes mencionados, plasman las propuestas con los requerimientos calculados para los casos de diseño de correas asegurando la confiabilidad del producto.

Por otra parte existen los costos del área de bodega interna y externa y logística, que básicamente están compuestos por los gastos sueldos, trámites de aduana, bodegaje y traslados, siendo todas actividades que aseguran la entrega oportuna y la diversidad de productos. Este proceso es mucho más sencillo que el proceso de venta, sin embargo, constituye también una importante porción de los costos (35%) según el analítico del estado de resultados de la compañía.

5.4. Relación Elementos del Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

Para poder visualizar como cada componente del modelo de negocios habilita o afecta la consecución de la propuesta de valor, se muestra en la siguiente página una tabla que explica las relaciones.

	Atributos de la Propuesta de Valor		
Elementos del Modelo	Oportunidad en la entrega	Diversidad de productos	Confiabilidad de productos
Recursos Claves	- Oficinas cerca de clientes facilitan entrega	- Bodegas permiten tener stock para entregar diversidad	- Marca REMA avala la confiabilidad de los productos
	- RRHH del área de importaciones y logística debe procesar oportunamente las OC	- Ingenieros vendedores que con conocimiento de productos ofrezcan la variedad	- Ingenieros vendedores deben ser muy exactos en los cálculos para diseño de productos a la medida
Actividades Claves	Abastecimiento y logística	- Ventas - Abastecimiento	Ventas (levantamiento real de necesidades)
Asociaciones Claves	Rema Alemania tiene establecidos tiempos de entrega de cada producto	Rema Alemania ofrece a Rema Chile la posibilidad de comprar toda la gama de productos -Empomin - Rema Service	Rema Alemania brinda aseguramiento de calidad y servicio postventa
Relaciones con Clientes	-Visitas programadas - Cumplimiento de contrato o de OC a través de comunicación oportuna con casa matriz	- Vendedores ingenieros ofrecen variedad del catálogo	Casa matriz mantiene estándares y acoge retroalimentación de clientes
Canales	Venta directa	- Venta directa de productos - Venta indirecta de productos o productos aplicados	- Venta directa de productos - Venta indirecta de productos aplicados
Segmentos de Mercado – Formas de cumplimiento según tipos de clientes	Se valora la oportunidad independiente de su condición o tipo de cliente (subterránea o rajo abierto)	La diversidad es más apreciada por las grandes mineras, cuyas áreas de mantenimiento cuentan con mayor tecnología y exigen variedad según el tipo de maquinaria	Se valora la confiabilidad independiente de su condición o tipo de cliente (subterránea o rajo abierto, grande o mediana minaría)
Ingresos - Forma como el atributo impacta en la generación de ingresos	Las paradas del cliente son muy costosas, por lo que un retraso en la entrega de productos puede ocasionar la pérdida de contratos y más aún la no invitación a futuros proyectos.	La diversidad impulsa la preferencia de los clientes ya que centralizan sus pedidos de materiales para mantenimiento de sistemas de transporte en un solo proveedor	Los productos deben ser confiables para que el cliente siga
Costos	- Ingenieros vendedores que realicen bien los informes - RRHH del área de importaciones y logística	- Ingenieros vendedores con conocimiento de los productos - Bodega	- RRHH del área de importaciones y logística - Ingenieros vendedores que generan los informes de visita y solicitudes de imp.

Tabla IX: Relación Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor – Elaboración Propia

5.5. Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

A continuación se comentan las conclusiones del análisis de rentabilidad, que revisando la forma de operar para cada uno de los principales elementos del modelo de negocio, trata de mostrar de qué forma se captura el valor de la operación para lograr la consecución de mejor forma de cada atributo de la propuesta.

- **Recursos claves:** Se podría puntualizar que los recursos claves más importantes son los Ingenieros Vendedores, que tienen conocimiento en la marca y que además tienen ya relaciones establecidas con las áreas de compras y de operaciones de las mineras. Si estos recursos claves se van, existiría un gran riesgo producto de que las ventas podrían decaer significativamente si no hay un soporte continuado del plan de visitas establecido. Si bien este es un primer problema que se mencionará al comentar el atributo de “Relaciones con los Clientes”, no es el único; actualmente los Ingenieros Vendedores funcionan mayormente como tomadores de pedido de los requerimientos que las mineras ya tienen identificados, y que son producto de las órdenes que llegan del área de mantenimiento hacia el área de compras de la mina; bajo esta modalidad ellos consiguen cumplir con la meta de ventas establecida, pero no consiguen aumentar el volumen de ventas. Lo que se propone es implementar un sistema CRM para contar con una herramienta de conocimiento histórico del cliente y del potencial cliente, ya que como se mencionó anteriormente, el conocimiento del cliente solo queda en la mente del vendedor y de esta forma no hay como saber si el vendedor está realmente enfocado en todas las necesidades del cliente, o solo está limitado al cumplimiento de las metas monetarias debido a que no está obligado a elaborar el estudio a fondo de la estructura de la mina, considerando los tiempos de fallas, la durabilidad de las piezas en las condiciones específicas de cada mina, a efectuar un informe que contraste lo que se tiene vs. lo que se necesita.

Si bien hay ventas que llegan solas asentadas en la fuerza de la marca, el Ingeniero vendedor debe llegar al cliente y no solo tomar pedidos, es decir tratar de aplicar una metodología PUSH para empujar la venta visualizando y creando la necesidad, en lugar de PULL, dado que limita la generación de nuevas oportunidades de venta de productos

de catálogo. En fin la estrategia de ventas debería ser un mix entre PULL, como se realiza para las ventas a la medida como las correas transportadoras, pero PUSH para los productos que ya existen diseñados en catálogo y que muestran diferentes cualidades que pueden ser aplicadas sin tener que aplicar diseño o modificación.

- **Asociaciones claves:** Se observa un comportamiento cruzado entre las empresas que venden productos para la cadena de transporte y las que dan servicios de mantenimiento de esos sistemas de transporte; es decir, no siempre la marca que vende será la misma que instala, lo que hace que si bien exista una alta competencia entre los productores, también asegura al cliente cierta fiabilidad en la calidad de los productos diferentes marcas. Lo que resalta de todo esto es que bajo este escenario, ante una falta de stock de determinado producto, y dado que las empresas mineras están acostumbradas a trabajar con varias marcas a la vez, es importante mantener las asociaciones claves con distribuidores locales de productos mineros de la zona del cliente, para suplir cualquier necesidad que esté fuera de alcance al momento que el cliente lo requiera, porque lo más valorado por el cliente es mantener la continuidad de su operación y disminuir tiempos de falla.
- **Relaciones con los clientes:** Bajo el modelo de operación actual, los ingenieros visitan las minas pero no dejan registros, a más del informe de visita, que den cuenta de las estructura de la cadena de transporte de la mina, esto se traduce en que si el Ingeniero Vendedor decide cambiarse de trabajo, se va llevando con él, además del conocimiento adquirido de los productos de la marca, el conocimiento de las características de la mina adquirido en sus visitas, siendo este último una variable que actualmente está fuera del control de REMA TIP TOP LA, y que representaría la clave para que la generación de mayores ventas fluya con facilidad y que la relación con el cliente se perpetúe.

Adicionalmente, REMA TIP TOP LA debería implementar estudios de mercado que demuestren de forma anticipada la tendencia de las mineras en la modificación de sus procesos, para así, poder desarrollar nuevas oportunidades de negocio al identificar otros requerimientos de aprovisionamiento de productos y materiales que tiene la marca alemana, y que van más allá de solo la cadena de transporte minero.

- **Ingresos:** De cara a mejorar la rentabilidad utilizando este atributo, y observando el modelo de ventas actual donde se aplica la venta directa y la indirecta, lo que se propone es el aseguramiento de que los Ingenieros Vendedores estén realizando un estudio completo y profundo de las características de cada una de las mineras que ya son clientes con contrato y de los potenciales nuevos clientes, pudiendo levantar así las necesidades reales de toda su cadena de transporte tanto en tiempos de recambio como en materiales, y no solo las necesidades más comunes, que al presente para las mineras que ya son clientes, corresponden a las ventas recurrentes que forman parte del ingreso. Para esto, se propone hacer modificaciones en el atributo de relaciones con los clientes, que se describen a continuación.

- **Costos:** Tratando de realizar eficiencia en costos, se propone la implementación de un sistema integrado de control logístico, que se encargue de medir los tiempos de todo el flujo de aprovisionamiento, bodega y despacho, por línea de producto y tipo de cliente; de tal forma que se redefina el tratamiento que reciben las diferentes tipos de mercancías al llegar a Chile, haciendo más eficiente el tiempo de trámites de importación y de estadía en bodegas; disminuyendo los riesgos de deterioro, pérdidas, sobre provisión y despachos tardíos o incompletos, logrando así reducir los costos de bodegaje, bajas por obsolescencia, doble transportación de una misma orden de compra.

6. MAPA ESTRATÉGICO

En este capítulo se inicia explicando la importancia del mapa estratégico como herramienta base para la planificación y el control de gestión, y se realiza la composición de mapa estratégico a partir de los ejes estratégicos

6.1. Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión

El mapa estratégico de Kaplan y Norton (2004), ha sido desde su aparición una herramienta valiosa para la planificación y control de gestión, ya que en una sola mirada presenta de forma clara cómo las empresas buscan crear valor para sus clientes. El mapa estratégico integra las estrategias y operaciones de las principales unidades dispersas en la empresa, donde se está apoyando el plan estratégico, mostrando de forma agrupada como se relacionan e interactúan.

El mapa estratégico como su nombre lo indica se genera a partir de las líneas estratégicas que a su vez son grupos de objetivos estratégicos relacionados; estas líneas redundan en beneficios en diferentes periodos de tiempo, lo que se materializa en resultados como herencia clara de la planificación. Las líneas estratégicas muestran el camino que siguen los recursos hacia los procesos, hasta convertirse en la propuesta de valor para el cliente y finalmente los resultados financieros. A pesar de mostrar cómo interactúan las áreas de forma conjunta, la formación del mapa estratégico, dadas las relaciones causales existentes entre una perspectiva y otra, permite resolver problemas y definir nuevos rumbos para las organizaciones; así tenemos que al modificar los recursos claves se podrá conocer el efecto que tendrán en los procesos, o, al modificar los procesos, se podrá entender el efecto que tendrá en la propuesta de valor, o al modificar los procesos habilitadores de recursos se podrá evidenciar el cambio en el recurso; proveyéndonos esta cadena de acción, manejar y reformular la estrategia de la empresa según las condiciones lo ameriten, teniendo claros los efectos sobre recursos, procesos, propuesta de valor y resultados.

Como conclusión tenemos que un mapa estratégico organizado permite gestionar simultáneamente procesos de creación de valor a corto, mediano y largo plazo y a la vez, sirve

de base comunicacional para el conocimiento de los objetivos estratégicos y el alineamiento de los colaboradores a todo nivel en función de dichos objetivos. Además, permite a los ejecutivos planificar y gestionar por separado cada uno de los elementos claves de la estrategia, y aun así, debido a su visión integrada en el mapa, lograr que funcione de manera coherente.

“Si una organización no relaciona su estrategia con su gobierno y procesos operativos, no será capaz de sustentar sus éxitos” (Kaplan y Norton, 2004).

6.2. Mapa Estratégico propuesto para REMA TIP TOP LA

Con el objetivo de traducir la estrategia definida y la propuesta de valor a través de un lenguaje comprensible por todos, se utiliza el modelo de mapa estratégico de Kaplan y Norton, tratando de explicar cómo se genera valor para sus dueños y clientes. Este mapa se define en base a cuatro perspectivas, que se relacionan una hacia la otra basada en la arquitectura de la relación causa y efecto de los procesos.

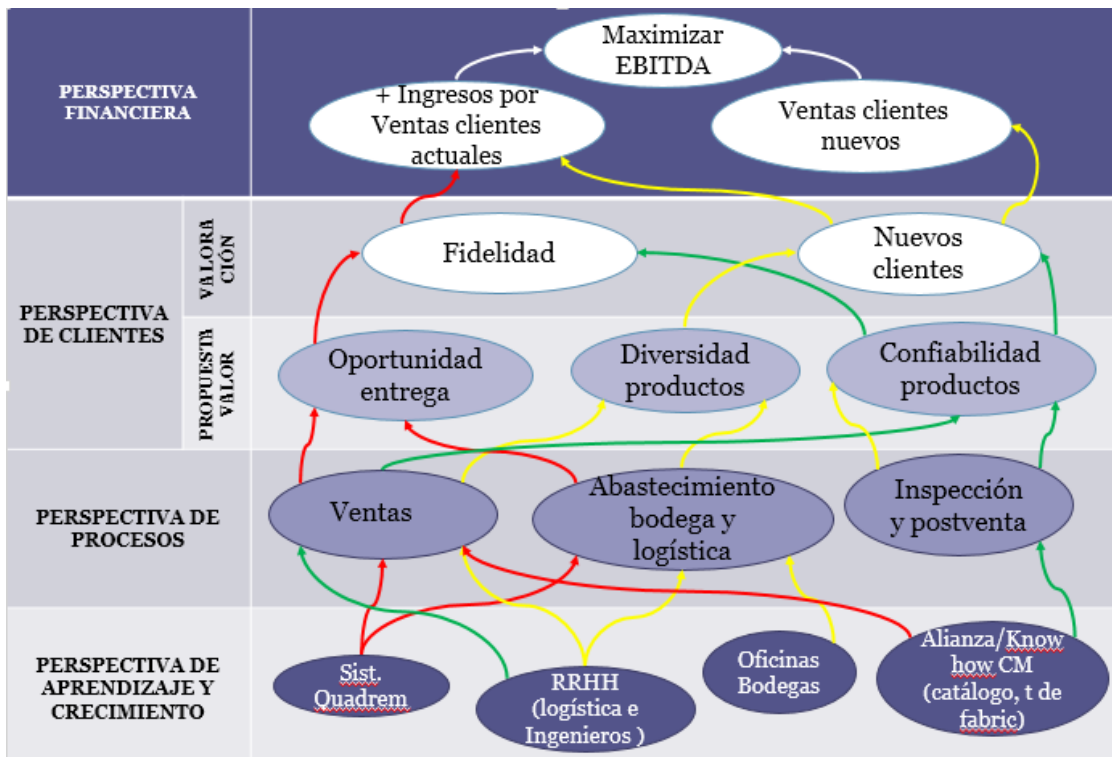


Figura 7: Mapa Estratégico – Elaboración Propia

6.3. Explicación del Mapa Estratégico a partir de los Ejes Estratégicos

El Mapa Estratégico que se muestra contiene marcadas las relaciones que cruzan funciones y unidades en diferentes colores; siguiendo los colores se podría resaltar tres grandes grupos causales:

- **Para la Oportunidad en la entrega**

Se parte de la premisa de que se puede crear fidelidad del cliente asegurando permanentemente la oportunidad en la entrega de los productos, por lo que se identifican dos grandes e importantes procesos para poder cumplir con la entrega a tiempo, el **proceso de Ventas** y los **procesos de Abastecimiento, Logística y Bodega** que se agrupan en una misma gerencia por lo que se muestran de forma agrupada. El proceso de Ventas se apoya principalmente en el RRHH, cuyo actor clave son los ingenieros, quienes utilizando un segundo recurso, el sistema Quadrem, y un tercer y cuarto recurso, el catálogo de productos y la marca alemana, respectivamente, visitan a los clientes mineros para ofrecer los productos del catálogo, generando un informe de necesidades, que si es aceptado por el cliente se convierte en una OC en el sistema, formalizando la venta. Una vez que la venta está generada, interviene el personal de Abastecimiento enviando la Orden de Compra hacia Alemania, el área de Logística dándole seguimiento desde su aceptación por la casa matriz hasta la llegada a Chile y gestionando el transporte hacia las bodegas de REMA TIP TOP LA o dependiendo del pedido, coordinando la entrega directamente hacia el cliente o hacia las bodegas externas de tratamiento especial; y, finalmente, en importaciones de ciclo normal, interviene el área de Bodega de REMA TIP TOP LA, recibiendo los productos, revisándolos y despachándolos posteriormente hacia el cliente en las condiciones solicitadas.

- **Para la diversidad de productos**

Para poder asegurar al cliente la Diversidad de Productos intervienen tres procesos fundamentales que son: el **proceso de Ventas**, los **procesos de Abastecimiento, Logística y Bodega** y el proceso de **Inspección y Postventa**.

Para el proceso de Ventas los recursos más importantes son los humanos: RRHH de Abastecimiento, Logística y Bodega. El personal de control de inventarios reporta cualquier falta de stock de los productos al personal de abastecimiento, quien genera las compras de stock básico para asegurar la diversidad de productos en bodega; el personal de logística asegura la llegada de todos los productos a las bodegas y a su vez la disponibilidad cuando el cliente lo requiera.

- **Para la confiabilidad**

Cuando los ingenieros basados en el conocimiento del producto realizan el informe de necesidades asegurándose de abordar correctamente las necesidades del cliente, ya sean productos de stock o diseñados a la medida, están asegurando la confiabilidad.

Posteriormente en la producción, el knowhow de la casa matriz en la elaboración de los productos avala la entrega de productos confiables al cliente, de la mano del aseguramiento de la cadena logística que es asumido por REMA TIP TOP Alemania hasta su abordaje y por REMA TIP TOP LA desde su arribo a Chile. El personal de logística se asegura de la llegada de los productos bajo las condiciones indicadas por el fabricante, y así mismo el personal de control de inventarios asegura las condiciones en bodega; finalmente el personal de inspección verifica la instalación correcta de los productos en el cliente de ser productos que requieran supervisión constante, antes, durante y después de su utilización, como son las correas transportadoras.

6.4. Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico

Dentro de cada perspectiva se definen las relaciones causales existentes entre los objetivos del mapa estratégico, mostrando ya a mayor detalle el objetivo "causa", seguido del objetivo "efecto, y se realiza una explicación de cómo un objetivo afecta la realización del otro. Si bien en el mapa estratégico propuesto en la figura 7 no se verbalizan los objetivos, estos coinciden con cada objetivo "causa" y cada objetivo "efecto" del diccionario de objetivos.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y Crecimiento (Recursos)	Mejorar Capital Humano (Adquisiciones y Logística)	Agilizar el proceso de Adquisiciones y Logística	Dar capacitación al personal de las áreas de adquisiciones y logística sirve para mejorar los tiempos de emisión de OC y la planificación de los despachos al destino final.
	Mejorar Capital Humano (Bodega)	Mantener adecuado stock en bodega	La capacitación al personal de Bodega para que ejecute el control de inventarios periódicamente, reporte a Adquisiciones las solicitudes de pedido y mantenga los productos para la venta en las condiciones necesarias, permite mantener el stock adecuado para responder a las necesidades del cliente.
	Normar los tiempos de respuesta a cotizaciones por sistema Quadrem	Agilizar el proceso de Adquisiciones y Logística	Normando los tiempos de respuesta a cotizaciones en el sistema, se puede realizar una proyección más real de las solicitudes de importación, futuros desembolsos y coordinación logística necesaria.
	Capacitar personal en venta de productos (Ingenieros)	Mejorar informe de visitas en terreno	Solo los ingenieros capacitados tendrán el ojo crítico para determinar acertadamente las necesidades de los clientes, contrastando las utilidades de la variedad de los productos REMA TIP TOP con las partes del sistema de transportes minero, y dimensionando con claridad los requerimientos en el informe de vistas en terreno.
		Identificar nuevas oportunidades para servir a clientes	La capacitación del personal con enfoque en el conocimiento de la variedad y funcionalidad de cada producto que genera la Casa Matriz, permite descubrir nuevas oportunidades de venta que calcen con soluciones a problemas específicos de los clientes.
Procesos Internos	Agilizar el proceso de Adquisiciones y Logística	Oportunidad en la entrega de productos	Optimizando el proceso de adquisiciones y la logística se logra una disminución de tiempos en dichos procesos, lo que ayuda a mantener las entregas oportunas de los productos solicitados por el cliente.
	Mantener adecuado stock en bodega	Asegurar la oferta de diversidad de productos	Si se mantiene adecuado stock en bodega, es decir respetando el inventario mínimo definido por producto, se asegura la diversidad de productos de catálogo disponibles para venta inmediata.
	Mejorar informe de visitas en terreno	Oportunidad en la entrega de productos	El informe de visitas debe ser rediseñado de tal forma que todos los actores (Ventas, Abastecimiento y Logística), entiendan su validez y tomen de el lo que les corresponda para reducir el tiempo de respuesta en el ciclo que va desde la cotización hasta la entrega al cliente.
	Mejorar informe de visitas en terreno	Asegurar la oferta de diversidad de productos	Se requiere anexar una plantilla al informe de visitas, para que sea utilizada como una lista de chequeo que facilite al Ingeniero Vendedor el recorrido por los diversos productos que ofrece REMA TIP TOP LA separados por tipo, de tal forma que se visualice la variedad de la oferta (para clientes externos) y a la vez la solicitud de los requerimientos (para clientes internos), para asegurar la oferta de la diversidad facilitando la toma de opciones de productos en la plantilla anexa al informe y a la vez la generación del pedido.
	Identificar nuevas oportunidades para servir a clientes	Brindar asistencia de inspección personalizada en terreno	La búsqueda de oportunidades para servir al cliente haciendo visitas periódicas a las plantas mineras para determinar sus características específicas abre el paso a brindar asistencia de inspección personalizada de operaciones en terreno, emitiendo informes del estado de las partes y equipos en términos de mantenimiento, lo que aporta directamente al área clave de la continuidad de las operaciones, siendo esto directamente valorado por el cliente.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Valoración	Oportunidad en la entrega de productos	Fidelidad/lealtad de clientes lo que permite --> aumentar ventas a clientes actuales	Los costos de paralización de plantas de los clientes mineros son muy altos; por lo que la oportunidad en la entrega de productos se convierte en uno de los pilares fundamentales para asegurar la preferencia y fidelidad al momento de elegir con quien trabajar; como resultado de esa preferencia, se asegura el mantener o aumentar las ventas a clientes actuales.
	Asegurar la oferta de diversidad de productos	Nuevos Clientes --> Desarrollar ventas con clientes nuevos	Contar con una diversidad de productos en bodega permite captar nuevos clientes que estén con requerimientos urgentes de solucionar problemas inesperados en planta. Adicionalmente, contar con diversidad de productos por catálogo de igual forma permite captar nuevos clientes que requieran soluciones variadas a la medida de sus necesidades.
	Brindar asistencia de inspección personalizada en terreno	Nuevos Clientes --> Desarrollar ventas con clientes nuevos	Estableciendo nuevas relaciones comerciales a través de contactos de clientes antiguos, así como en la participación de seminarios o ferias relacionadas con la minería se desarrollaría ventas a nuevos clientes
Financiera	Aumentar las ventas en los clientes actuales	Aumentar los ingresos	Mejorar la rentabilidad
	Desarrollar ventas con clientes nuevos	Aumentar los ingresos	

Tabla X: Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico – Elaboración Propia

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En esta sección se propone un cuadro de mando integral para la unidad de negocio en tratamiento; se parte inicialmente resaltando la importancia del CMI como herramienta para la planificación y control de gestión, seguidamente se presenta el cuadro de mando diseñado y, finalmente, se realiza una explicación de las principales iniciativas estratégicas que se pretende ejecutar para lograr los objetivos de la organización.

7.1. Importancia del CMI como herramienta de planificación y control de gestión

Tomando en consideración el mapa estratégico, se resalta la importancia del CMI debido a que habilita la conversión de las declaraciones estratégicas en objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas que orientarán las actividades de cada colaborador hacia la correcta implementación de la estrategia.

De acuerdo con la experiencia continuada de las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban el CMI con éxito: los factores foco y alineamiento; es decir el centrarse en los objetivos específicos y el alinear el comportamiento de los empleados para el logro de las metas definidas.

Las empresas optimizan las mejoras a sus procesos mediante el diseño y despliegue de cuadros de mando operativos locales, que son grupos de indicadores que brindan retroalimentación sobre el desempeño de los procesos locales. Los cuadros de mando se focalizan en los indicadores de los procesos que los empleados puedan modificar con sus acciones cotidianas; además de ser valiosos para la gestión y la mejora de los procesos cotidianos, es también una fuente de información para las reuniones focalizadas de revisión operativa.

7.2. Presentación del CMI

	Variable/Objetivo	Indicador(como medir el objetivo)	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Financiera	Aumentar las ventas en los clientes actuales	Tasa de crecimiento de los ingresos de clientes actuales	20%	Anual	
	Desarrollar ventas con clientes nuevos	% de ventas clientes nuevos	>=10%	Anual	
Valoración	Fidelidad	% de ventas clientes antiguos	>90%	Semestral	
	Nuevos clientes	% de ventas nuevos clientes	>5%	Semestral	
Propuesta de Valor	Oportunidad en la entrega de productos	% de OC entregadas a tiempo (fecha convenida con cliente)	>95%	Mensual	Implementación de sistema para seguimiento logístico
	Asegurar la oferta de diversidad de productos	% de OC entregadas de forma completa en 1 solo despacho (OC debe contener todos los productos)	>95%	Mensual	Implementación de sistema para seguimiento logístico
	Brindar asistencia de inspección personalizada en terreno	No. De informes de visitas técnicas realizados por cliente	>=1	Mensual	Plan de visitas técnicas
Procesos Internos	Agilizar el proceso de Adquisiciones y Logística	% OC generadas a tiempo	>95%	Mensual	Implementación de sistema para seguimiento logístico
	Mantener adecuado stock en bodega	% de productos en bodega con stock igual o mayor la base mínima definida	98%	Semanal	Implementación de sistema para seguimiento logístico
	Mejorar informe de visitas en terreno para asegurar oportunidad	Tasa de errores en tiempos de entrega	<3%	Mensual	Implementación de sistema para seguimiento logístico
	Mejorar informe de visitas en terreno para asegurar venta de diversidad	Tasa de crecimiento de no. de productos diferentes vendidos	10%	Mensual	Desarrollar un checklist integrado al informe de visitas que muestre por categorías los tipos de
	Identificar nuevas oportunidades para servir a clientes	No. De informes de visitas técnicas realizados por cliente	>=2	Mensual	Plan de visitas
Aprendizaje y Crecimiento (Recursos)	Mejorar Capital Humano (Adquisiciones y Logística)	% de cumplimiento de los procedimientos relativos a Adq. Y Logística	>98%	Semestral	Incluir en el Plan de Auditoría la revisión de los procedimientos relativos a Adq. Y Logística
	Mejorar Capital Humano (Bodega)	% de cumplimiento de los procedimientos relativos a bodega	>98%	Semestral	Incluir en el Plan de Auditoría la revisión de los procedimientos relativos a bodega
	Normar los tiempos de respuesta a cotizaciones por sistema Quadrem	% de solicitudes de pedido cotizadas a tiempo	>90%	Mensual	Implementación de sistema para seguimiento logístico
	Capacitar personal en venta de productos (Ingenieros)	No. De capacitaciones realizadas para generación de informes de visita	>=1	Mensual	Plan de capacitación para Personal de Ventas
	Capacitar personal en venta de productos (Ingenieros)	No. De capacitaciones realizadas sobre catálogo de producto	>=1	Trimestral	Plan de capacitación para Personal de Ventas

Tabla XI: Cuadro de Mando Integral – Elaboración Propia

7.3. Breve descripción de iniciativas estratégicas del CMI

A continuación se presenta una breve descripción de las principales iniciativas estratégicas que forman parte del Cuadro de Mando Integral; es decir se describe cómo la iniciativa en cuestión aporta al logro de objetivos de la organización:

- **Plan de capacitación para Personal de Ventas:** Esta es la iniciativa más importante ya que tiene su efecto en varios procesos estratégicos, como son el aprovisionamiento y las ventas. El plan de capacitación abordará varias temáticas, tanto para el proceso de cotización específica de productos que desemboca en la oportunidad en la entrega, así como el mejorar la oferta de la diversidad de productos existentes, que desembocaría en aumentar las ventas.
- **Implementación de sistema para seguimiento logístico:** Es la segunda iniciativa más importante ya que integra varios eslabones entre el flujo de generación de ventas, pasando por la confección de la orden de compra local o hacia Alemania, el bodegaje y el despacho. La idea propone poder integrar las actividades más relevantes del flujo de aprovisionamiento y monitorearlo en base al sistema Quadrem, estableciendo tiempos máximos para cada actividad y generando alertas que agilicen el proceso completo de tal forma que se produzca una mejora en los tiempos de las diferentes actividades y finalmente una mejora en los tiempos que actualmente se ofrecen a los clientes.
- **Plan de visitas técnicas:** Es también importante esta iniciativa ya que organiza la gestión comercial y permite generar a largo plazo un control concurrente de la actividad del cliente y por ende de sus necesidades de productos. Genera además un aumento en las ventas a través de la oferta específica de productos una vez que se consolide suficiente información para conocer el cliente. En la ejecución, la idea que se propone es crear un banco de información de cada cliente a medida que se ejecutan las visitas programadas y no programadas, de tal forma que a más de contar con un control de ejecución que cierta certeza dará sobre el cumplimiento del área de Ventas, se pueda a largo plazo conocer a fondo las características de los clientes y ofrecer productos más específicos que contribuyan a la duración de las maquinarias de transporte.

8. TABLEROS DE GESTIÓN Y CONTROL

En esta penúltima sección se abordan los tableros de control, primero se inicia con la introducción de su importancia para el desdoblamiento estratégico, en segundo orden se refresca el organigrama visto anteriormente en la sección uno, con el objetivo de visualizar las áreas que se quiere alinear; y, como tercera parte, se presentan como tal los tableros de control para la Gerencia de Ventas y la Gerencia de Operaciones, finalizando en cuarto lugar con una breve descripción de las iniciativas de cada tablero presentado.

8.1. Importancia del desdoblamiento estratégico

Si bien es necesario generar una visión global que soporte y permita controlar los grandes objetivos de la organización en términos de cumplimiento de la propuesta de valor como lo es el CMI, es también necesario sustentar dicha propuesta y hacer que perdure, a través del establecimiento de tableros de control por Gerencias o Grandes Departamentos, de tal forma que para cada uno de los objetivos de la organización, cada empleado en determinado departamento, se identifique con al menos uno de dichos objetivos, es decir que todos los empleados estarían contribuyendo para el alcance de los objetivos estratégicos.

El desdoblamiento estratégico es básicamente la bajada de la estrategia organizacional hacia los diferentes departamentos, para que cada uno contribuya con determinado proceso, y que mediante el monitoreo de sus procesos usando los tableros de control por departamento, se puedan generar todas las acciones que finalmente desembocarán en la consecución de los grandes objetivos estratégicos que persigue la organización.

El desplegar los mapas estratégicos hacia abajo y a través de la organización ayuda a las unidades de negocio a asimilar su doble papel de optimización local y aporte corporativo.

8.2. Organigrama de la UEN y especificación de departamentos a mapear

En este organigrama visto ya anteriormente en la sección 1.4, se resaltan la Gerencia Comercial y la de Operaciones, que son las áreas sobre las que se va a estudiar y desarrollar los tableros de gestión.

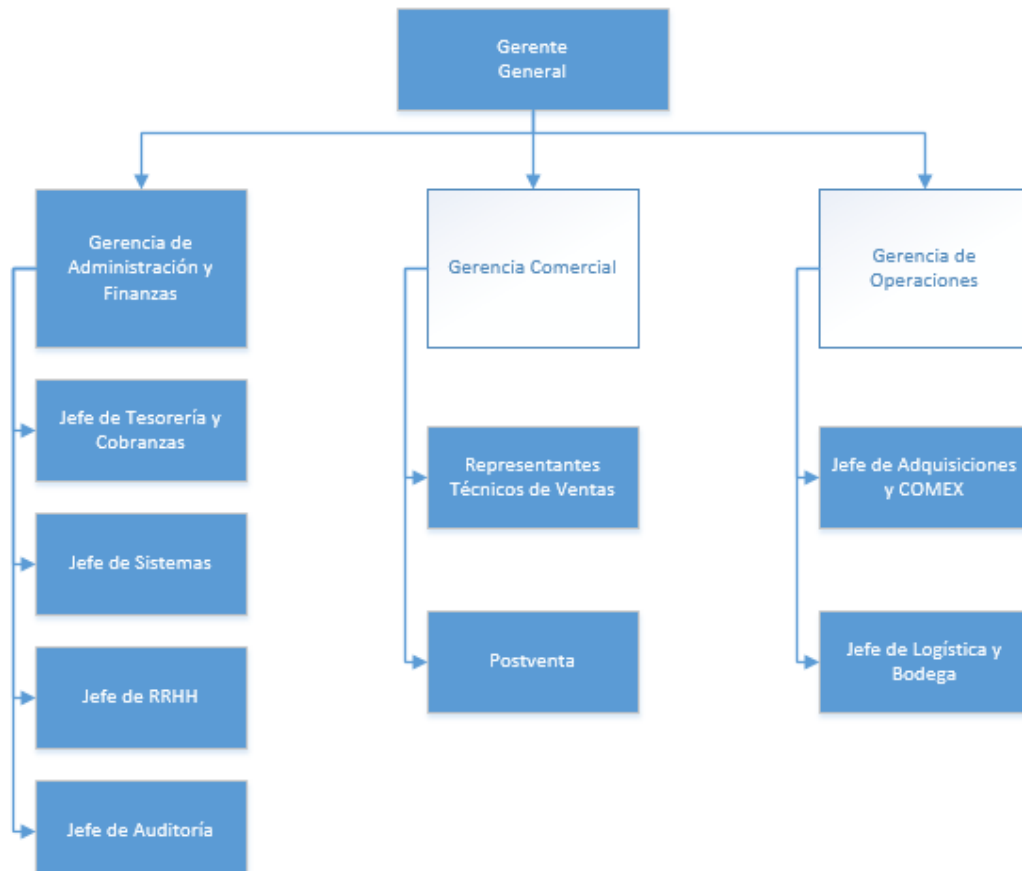


Figura 8: Organigrama de la UEN resaltando departamentos a mapear – Elaboración Propia

8.3. Tableros de Gestión y Control

Es esta sección se desarrollan los dos tableros de gestión escogidos para análisis, primero se ilustra el tablero de la Gerencia Comercial y seguidamente el de la Gerencia de Operaciones.

8.3.1. Tablero de Gestión de la Gerencia Comercial

Se presenta inicialmente el Tablero de Gestión de la Gerencia Comercial.

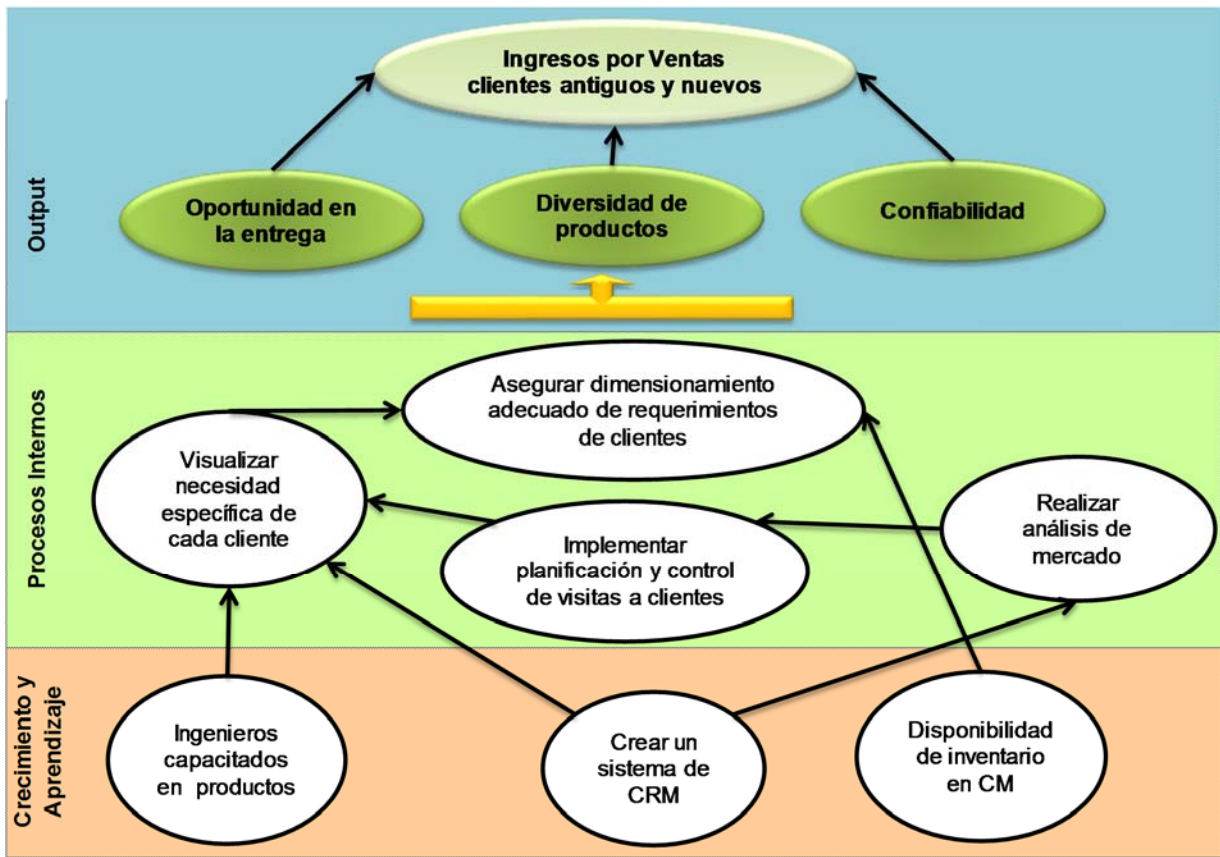


Figura 9: Tablero de Gestión de la Gerencia Comercial - Elaboración Propia

Seguidamente el Tablero de control de la Gerencia Comercial

	Variable/Objetivo	Responsable	Indicador(como medir el objetivo)	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Output	Oportunidad en la entrega de productos	Gerencia Comercial - Depto Ventas	% de OC entregadas a tiempo (fecha convenida con cliente)	No. De OC entregadas a tiempo / No. De OC totales despachadas	>95%	Trimestral	Implementación de sistema para seguimiento logístico
	Diversidad		No. de productos no recurrentes vendidos por cliente	Sumatoria del No. de productos no recurrentes vendidos por cliente	>3	Mensual	Programa "Aproveche el catálogo de productos"
	Confiabilidad		% de OC de diseño, entregadas según especificaciones del cliente	No. De OC entregadas a tiempo / No. De OC totales despachadas	100%	Trimestral	Programa "A la medida de su operación"
Procesos claves	Asegurar dimensionamiento adecuado de requerimientos de clientes		% de items solicitados y sin stock	No. de items solicitados y sin stock/ No. de items solicitados	<3%	Trimestral	Plan de aseguramiento del stock requerido
	Visualizar necesidad específica de cada cliente		Tasa de errores en definición de productos y tiempos de entrega	No. de items con error / (No. de pedidos generados x No. de items por pedido)	<3%	Mensual	Programa "Nosotros sabemos lo que Ud necesita"
	Planificar y controlar visitas a clientes		% de cumplimiento del plan de visitas	No. de visitas realizadas/No. de visitas planificadas	>97%	Trimestral	Programa plan de visitas
	Analizar mercado		% de mineras evaluadas	No. de minas evaluadas/No. de minas clientes	100%	Anual	Programa conocimiento del cliente
Recursos claves	Crear sistema de gestión de clientes (CRM)		Grado de implementación del sistema	% de avance del proyecto	100%	Anual	Implementación de sistema CRM
	Capacitar personal en venta de productos (Ingenieros)		No. de capacitaciones realizadas para generación de informes de visita	No. De capacitaciones realizadas para generación de informes de visita	>=1	Mensual	Plan de capacitación para Personal de Ventas
	Capacitar personal en venta de productos (Ingenieros)		No. de capacitaciones realizadas sobre catálogo de producto	No. De capacitaciones realizadas sobre catálogo de productos	>=1	Trimestral	Plan de capacitación para Personal de Ventas

Tabla XII: Tablero de Control de la Gerencia Comercial - Elaboración Propia

A continuación se describen las principales iniciativas incorporadas en el tablero de control, explicando cómo la iniciativa en cuestión aporta al logro de objetivos de la unidad Comercial.

8.3.2. Iniciativas principales para el Tablero de Control de la Gerencia Comercial

- **Programa “Nosotros sabemos lo que Ud necesita”** sirve para asegurar al cliente de que los productos a vender son los que requiere para la operación de su sistema de transporte, avala el atributo de la propuesta de valor de confiabilidad, asegurando al cliente que el vendedor realiza prolijamente su informe de visitas y plasma los requerimientos correctos.
- **Plan de aseguramiento del stock requerido**, como su nombre lo indica, busca asegurar niveles de stock para satisfacer la demanda del mercado objetivo; esta iniciativa sostiene parte de la propuesta de valor de oportunidad en la entrega, así como de diversidad.
- **Implementación del sistema CRM y Programa de conocimiento del cliente** buscan generar una base de datos donde se almacene toda la información de clientes actuales y potenciales clientes con el objetivo de analizar detenidamente el mercado y poder sacar ventaja de ese conocimiento para llegar con soluciones específicas para las necesidades o a su vez desarrollar el área de inspección como un nuevo producto.

8.3.3. Tablero de control de la Gerencia de Operaciones

Se presenta inicialmente el Tablero de Gestión de la Gerencia de Operaciones donde la figura permite visualizar el output que se busca en el equipo de Operaciones “Mantener adecuado stock en bodega” para habilitar el cumplimiento de la propuesta de valor tanto en oportunidad como en diversidad, es decir, se debe tener el stock disponible para entrega a la fecha comprometida y la cantidad de necesaria de productos para responder a los compromisos de órdenes de compra amparadas en los grandes contratos, así como de las ventas esporádicas que se basan en predicción histórica.

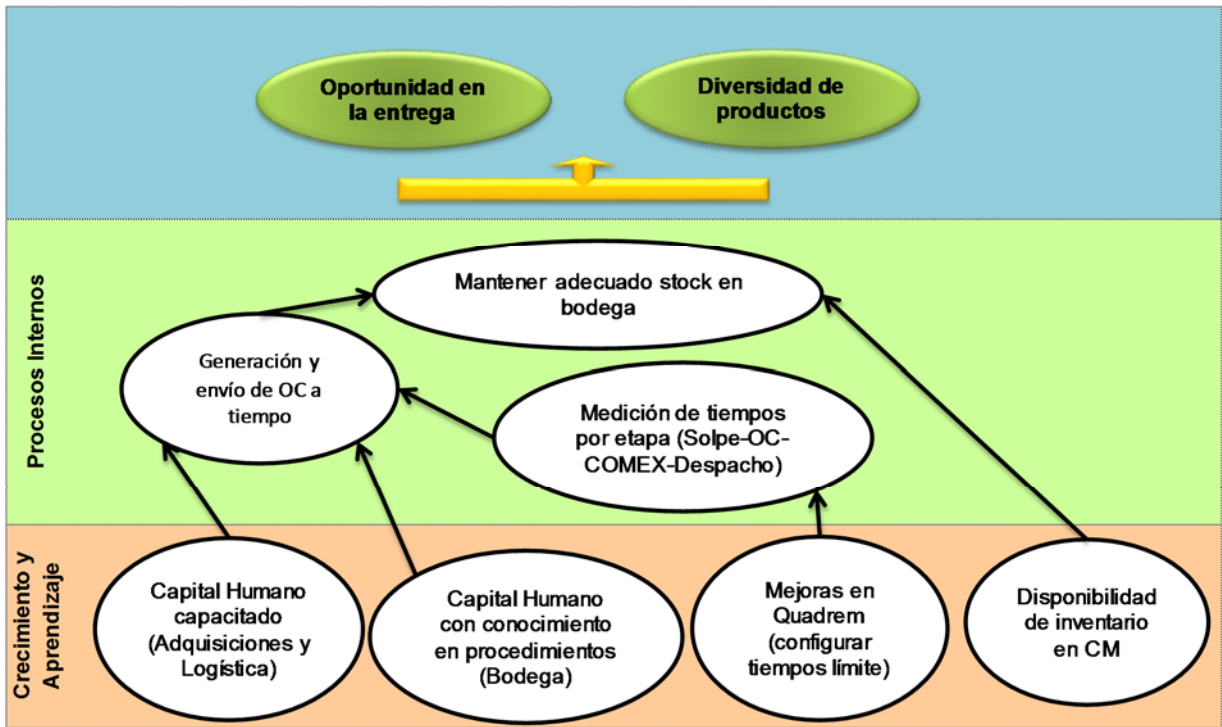


Figura 10: Tablero de Gestión de la Gerencia de Operaciones - Elaboración Propia

Seguidamente el Tablero de control de la Gerencia de Operaciones

	Variable/Objetivo	Responsable	Indicador (como medir el objetivo/desempeño a alinear)	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica
Output	Oportunidad en la entrega de productos	Gerencia Operaciones - Departamentos Adquisiciones, Logística y Bodega	% de OC entregadas a tiempo (fecha convenida con cliente)	No. De OC entregadas a tiempo / No. De OC totales despachadas	>95%	Mensual	Implementación de sistema para seguimiento logístico (tiempos totales del flujo)
	Diversidad		% de OC entregadas con todos los productos requeridos	No. de OC entregadas completas/ No. de OC entregadas	>95%	Mensual	Implementar doble check antes de despacho
Procesos claves	Mantener adecuado stock en bodega		% de productos en bodega con stock igual o mayor a la base mínima definida	(No. De productos stock adecuado/Total de SKU- tipos de productos en bodega) x 100	>98%	Semanal	Implementación de sistema para seguimiento logístico (módulo inventarios disponibles)
	Agilizar el proceso de Adquisiciones y Logística		% OC generadas a tiempo	No. De OC generadas a tiempo / No. De OC totales generadas	>95%	Mensual	Implementación de sistema para seguimiento logístico (módulo generación de OC)
Recursos claves	Mejorar Capital Humano (Adquisiciones y Logística)		% de cumplimiento de los procedimientos relativos a Adq. Y Logística	(%CumpP1 + %CumpP2+ %CumpP3) / 3	>98%	Semestral	Incluir en el Plan de Auditoría la revisión de los procedimientos relativos a Adq. Y Logística
	Mejorar Capital Humano (Bodega)		% de cumplimiento de los procedimientos relativos a bodega	(%CumpP1 + %CumpP2+ %CumpP3) / 3	>98%	Semestral	Incluir en el Plan de Auditoría la revisión de los procedimientos relativos a bodega
	Normar los tiempos de respuesta a cotizaciones por sistema Quadrem		% de solicitudes de pedido cotizadas a tiempo (productos catálogo)	Solicitudes cotizadas a tiempo(máx. 5 días hábiles)/ Solicitudes cotizadas	>95%	Mensual	Implementación de sistema para seguimiento logístico (tiempos de SOLPE a cotización)

Tabla XIII: Tablero de Control de la Gerencia de Operaciones - Elaboración Propia

A continuación se describen las principales iniciativas incorporadas en el tablero de control, explicando cómo la iniciativa en cuestión aporta al logro de objetivos de la unidad Operativa.

8.3.4. Iniciativas principales para el Tablero de control de la Gerencia de Operaciones

- **Implementación de sistema de seguimiento logístico:** Esta constituye una gran iniciativa que también se ve en el CMI, esta iniciativa al bajar al tablero de control de la

Gerencia de Operaciones, pasa por varios procesos, tanto en el ámbito de recursos como en los procesos como tal. En el ámbito de recursos se pretende normar los tiempos de cada actividad relevante que se ejecuta sobre el sistema Quadrem, con la meta de agilizar la generación de las Órdenes de Compra, mejorar los tiempos de Despacho, con el objetivo final de asegurar la oportunidad en la entrega y la diversidad, es decir, mantener el stock suficiente para sostener la operación de los principales clientes. Se debe realizar una integración de los datos del sistema Quadrem que contiene las cotizaciones que se realizan vía sistema, con las cotizaciones que se realizan de forma específica para las licitaciones, con el objetivo de consolidar la información de todas las cotizaciones, para poder generar el seguimiento de los tiempos de cotización, de la generación de las órdenes de compra y del despacho. Esta iniciativa también forma parte del Tablero de Control de la Gerencia Comercial, ya que dicha área aporta a la oportunidad mediante una buena estimación del tiempo de entrega de los productos de diseño y un buen uso de los tiempos definidos para los productos de catálogo.

- **Incluir en el Plan de Auditoría la Evaluación de Procesos de Adquisiciones, Logística y Bodega:** Esta iniciativa realmente pretende asegurar el correcto desempeño de las personas que laboran en las áreas evaluadas para garantizar la efectiva ejecución de procesos y por ende alcanzar los tiempos adecuados para asegurar la oportunidad en la entrega y además, mantener la confiabilidad en la calidad del producto, esto último con el aseguramiento del bodegaje idóneo para los productos que lo requieren.

9. ESQUEMAS DE INCENTIVOS

9.1. Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos

La palabra motivación proviene del latín *motivus* o *motus*, que significa 'causa del movimiento', es decir que dentro de este contexto las personas se sienten movidas a hacer las cosas que benefician a la empresa en la medida en que esta las motive o exista una combinación con la motivación intrínseca del individuo que haga que este se anime a realizar tal o cual labor. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta por lo que es un buen predictor del comportamiento de los individuos en las empresas, ya que cuando falta motivación se evidencia ausentismo, que podría definirse como falta de motivación para ir a trabajar o también se evidencia mucha rotación del personal que por desmotivación abandona voluntaria o involuntariamente la organización; o también, se puede observar un mejor escenario, cuando la motivación trae satisfacción laboral.

Según Goleman (1995), la motivación es considerada una dimensión de la inteligencia emocional; asimismo, y de acuerdo con lo planteado con Salovey y Mayer (1997), la inteligencia emocional es a su vez la capacidad de percibir, asimilar, comprender y regular las emociones propias y las de los demás. Cuando existe esta inteligencia emocional se da la posibilidad de aprender una capacidad diferente que es la aptitud emocional que realmente es la que permite a los individuos mostrar un desempeño laboral sobresaliente en relación al resto. En conclusión mantenerse motivado hacia una actividad tiene que ver con el propio individuo, con sus propias conversaciones en momentos difíciles; esas conversaciones consigo mismo hacen que el individuo busque opciones y sepa que caerse es parte de la vida, y que debe fortalecerse para poder levantarse.

La motivación entonces es una tendencia emocional que guía o facilita la obtención de metas, pero no trabaja sola, para materializar excelentes comportamientos organizacionales, los empleados también deben poseer elementos internos como afán de logro, compromiso con las metas, iniciativa y optimismo; es decir que la motivación puede ser una palanca para generar comportamientos adecuados; sin embargo, hay algo que está en el ser mismo, que no depende de la organización donde el individuo trabaje, sino solo de la persona como tal, como lo son el afán de logro, el compromiso, la iniciativa y el optimismo. El grado de

compromiso organizacional hace que un empleado se identifique con una organización determinada y con sus metas y objetivos, y desee mantener la permanencia en ella.

Se cree que el principal aporte de Abraham Maslow con su pirámide de necesidades ha sido lograr entender que a veces ejecutamos acciones para motivar a las personas que **no responden a su necesidad** prioritaria, por lo tanto no obtenemos resultados esperados.

9.2. Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor

“Las implantaciones más exitosas del BSC ocurren cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que surge de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación extrínseca creada por el alineamiento de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos”
Kaplan y Norton, (2004)

No es de extrañarse que algunos incentivos en la empresa solo sean llamativos para algunas cuantas personas si no responden a las necesidades de la mayoría, y terminen siendo muy poco efectivos y que incluso se considere su retiro por creerlos inefectivos, cuando lo inefectivo ha sido la implementación de los mismos. Es importante poder generar esquemas de incentivos que funcionen y que resulten en mejoras a la productividad, por lo que los líderes deben entender las necesidades prioritarias de los equipos de trabajo a los que van dirigidos esos incentivos.

Los departamentos de recursos humanos y sus estudios de clima laboral deben generar encuestas sobre la motivación e implementar acciones que involucren a la mayor cantidad de personas; los incentivos, premios o acciones para motivar deben ser variadas o cambiadas, y las oportunidades de reconocimiento no sólo deben existir para los mejores sino también para los diferentes niveles de desempeño, en proporción al logro. No hay que quedarse en las necesidades básicas del ser humano, sino que abordar también las necesidades superiores humanas como la autorrealización, el logro y el progreso.

Los esquemas de incentivos levantan la motivación que posee el empleado para lograr las metas trazadas; como ya se comentó anteriormente, sin motivación no hay movimiento y sin movimiento no hay acciones que coadyuven al logro de los objetivos; por esto la mayoría de las empresas relacionan ya los incentivos salariales con los indicadores deseados del BSC, de tal forma que los directivos y generalmente sus ejecutivos de primera línea ven un aumento significativo del interés de los empleados en los detalles de la estrategia; esto supone que si le va bien a la empresa los empleados deberían tener participación en el valor que ellos ayudaron a crear, a través de la mejora en la ejecución de sus procesos.

Para concluir con el alineamiento del personal para conseguir la ejecución de la estrategia, los empleados deben desarrollar competencias como el conocimiento, las habilidades y los valores; la empresas pueden desarrollar el conocimiento y las habilidades de sus empleados mediante programas de capacitación y desarrollo y opciones a planificación profesional, sin embargo el desarrollo de valores es más complejo y se realiza a través de programas exhaustivos de comunicación sobre misión y valores corporativos.

9.3. Descripción y análisis crítico de la situación actual de la UEN respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades

En la Gerencia Comercial, así como en la de Operaciones, solo existen dos tipos de incentivos; el primero es dos sueldos líquidos anuales para el gerente de área comercial si es que cumple con la meta de ventas o en el caso de operaciones, si es que cumple con los objetivos operacionales; y el segundo es la bonificación del 1% mensual sobre las ventas netas que se generen en la cartera de cada Ingeniero Vendedor, y en la gerencia de operaciones, es un bono anual correspondiente a medio sueldo líquido a cada jefatura de área, si es que el gerente considera que han realizado una buena labor.

No existen más incentivos para al área comercial ni para el área operativa, lo que traduce una administración por objetivos que solo está trabajando a nivel del líder del área; sin embargo no existen mayores motivaciones a nivel de la fuerza de ventas, ya que si bien hay una bonificación financiera por mes, esta medida deja fuera las otras dimensiones o necesidades que tiene todo empleado en su vida laboral. Se debe incluir en el sistema de incentivos una

parte que contribuya al reconocimiento por los logros obtenidos, es decir que satisfaga la necesidad de ego de los empleados que sienten y evidencian que realizan bien su trabajo; así como otra parte que satisfaga la necesidad social de compartir con el resto de empleados, que a su vez crea el sentido de pertenencia al equipo.

Para la Gerencia de Administración y Finanzas solo existen incentivos a nivel de la cabeza del área, es decir del gerente y estos están asociados a los procesos de Tesorería y Cobranzas que no se mencionan dentro de los tableros que se requiere gestionar.

9.4. Propuesta de esquemas de incentivos asociados a Tableros de Control previamente diseñados para las unidades correspondientes

En esta sección se propone los sistemas de incentivos para los tableros de control de las dos áreas que se requiere alinear y se realiza la descripción de las propuestas específicas, así como su análisis en función de las necesidades que se aborda para cada gerencia.

9.4.1. Esquema de Incentivos de la Gerencia Comercial

	Variable/Objetivo	Indicador (como medir el objetivo)	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica	Porcentaje de incidencia	Incentivo
Output	Oportunidad en la entrega de productos	% de OC entregadas a tiempo (fecha convenida con cliente)	>95%	Trimestral	Implementación de sistema para seguimiento logístico	10%	Bono del 200% del sueldo líquido
	Diversidad	No. de productos no recurrentes vendidos por cliente	>3	Mensual	Programa "Aproveche el catálogo de productos"	10%	
	Confiabilidad	% de OC de diseño, entregadas según especificaciones del cliente	100%	Trimestral	Programa "A la medida de su operación"	15%	
Procesos claves	Asegurar dimensionamiento adecuado de requerimientos de clientes	% de items solicitados y sin stock	<3%	Trimestral	Plan de aseguramiento del stock requerido	15%	Perdida del 50% de bonificación por oportunidad en la entrega
	Visualizar necesidad específica de cada cliente	Tasa de errores en definición de productos y tiempos de entrega	<3%	Mensual	Programa "Nosotros sabemos lo que Ud necesita"	10%	Bonificación de \$3000 por cada informe correcto
	Planificar y controlar visitas a clientes	% de cumplimiento del plan de visitas	>97%	Trimestral	Programa plan de visitas	15%	Bonificación 50% de 1 sueldo líquido para los vendedores que cumplan
	Analizar mercado	% de mineras evaluadas	100%	Anual	Programa conocimiento del cliente	5%	Reconocimiento al Mejor Conocedor de su cartera
Recursos claves	Crear sistema de gestión de clientes (CRM)	Grado de implementación del sistema	100%	Anual	Implementación de sistema CRM	10%	Cena para todo el equipo de Ventas y de TI
	Capacitar personal en venta de productos (Ingenieros)	No. de capacitaciones realizadas para generación de informes de visita	>=1	Mensual	Plan de capacitación para Personal de Ventas	5%	Reconocimiento al Capacitado más Cumplido del año
	Capacitar personal en venta de productos (Ingenieros)	No. de capacitaciones realizadas sobre catálogo de producto	>=1	Trimestral	Plan de capacitación para Personal de Ventas	5%	Viaje a Alemania (3 días turismo + 4 días de capacitación)
						100%	

Tabla XIV: Esquema de Incentivos de la Gerencia Comercial - Elaboración Propia

En la sección 9.5 se presentan la descripción y análisis del sistema de incentivos propuesto para esta Gerencia

9.4.2. Esquema de Incentivos de la Gerencia de Operaciones

	Variable/Objetivo	Indicador (como medir el objetivo/desempeño a alinear)	Meta	Frecuencia	Iniciativa Estratégica	Porcentaje de incidencia	Incentivo
Output	Oportunidad en la entrega de productos	% de OC entregadas a tiempo (fecha convenida con cliente)	>95%	Mensual	Implementación de sistema para seguimiento logístico (tiempos totales del flujo)	20%	Bono del 200% del sueldo líquido
	Diversidad	% de OC entregadas con todos los productos requeridos	>95%	Mensual	Implementar doble check antes de despacho	15%	
Procesos claves	Mantener adecuado stock en bodega	% de productos en bodega con stock igual o mayor a la base mínima definida	>98%	Semanal	Implementación de sistema para seguimiento logístico (módulo inventarios disponibles)	15%	Cena para todo el equipo de Bodega
	Agilizar el proceso de Adquisiciones y Logística	% OC generadas a tiempo	>95%	Mensual	Implementación de sistema para seguimiento logístico (módulo generación de OC)	20%	1 semana de vacaciones en hotel de lujo
Recursos claves	Mejorar Capital Humano (Adquisiciones y Logística)	% de cumplimiento de los procedimientos relativos a Adq. Y Logística	>98%	Semestral	Incluir en el Plan de Auditoría la revisión de los procedimientos relativos a Adq. Y Logística	10%	Reconocimiento como el Depto. Gold/Platinum compliance
	Mejorar Capital Humano (Bodega)	% de cumplimiento de los procedimientos relativos a bodega	>98%	Semestral	Incluir en el Plan de Auditoría la revisión de los procedimientos relativos a bodega	10%	Reconocimiento como el Depto. Gold/Platinum compliance
	Normar los tiempos de respuesta a cotizaciones por sistema Quadrem	% de solicitudes de pedido cotizadas a tiempo (productos catálogo)	>95%	Mensual	Implementación de sistema para seguimiento logístico (tiempos de SOLPE a cotización)	10%	1 día de vacaciones al mes
						100%	

Tabla XV: Esquema de Incentivos de la Gerencia de Operaciones - Elaboración Propia

En la sección siguiente se presentan la descripción y análisis del sistema de incentivos propuesto para esta Gerencia.

9.5. Descripción del esquema de incentivos propuesto

Para cada unidad revisada se relacionaron los incentivos y los bonos salariales con el logro de los objetivos de los empleados de la unidad de negocio y por ende de la empresa. Se abordaron diferentes necesidades de los individuos, tanto financieras, como de ego o reconocimiento, así como sociales y las asociadas al bienestar y psicológicas.

Para la Gerencia de Comercial se definieron incentivos positivos tanto grupales como individuales, que se encargan de reconocer la labor en función de los objetivos propuestos. Se aprovechó la oportunidad de que en las capacitaciones anuales que se realizan en Alemania, se pueda incorporar 3 días de tiempo libre para cada ingeniero; es decir que el ingeniero además de capacitarse directamente con personal de la casa matriz, tendría espacio en el viaje para poder recrearse, sin tener que pagar pasaje, hospedaje o alimentación. Adicionalmente, como incentivos psicológicos se propone reconocer la labor de los ingenieros que cumplan con la capacitación en diseño de informes de visita y también los que cumplan con el plan de conocimiento de clientes. Como incentivos económicos se proponen bonificaciones por cumplimiento de actividades específicas como el plan de visitas, la buena estimación de tiempos en informes y el aseguramiento de la oportunidad en la llegada de las OC; sin embargo también se presenta un incentivo económico negativo que comprende un porcentaje de descuento sobre la bonificación ganada por oportunidad en la entrega, si llegara a faltar algún de ítem solicitado, y la causa fuera falta de stock por mala estimación del pedido de reposición.

Para la Gerencia de Operaciones, se trató de diseñar un sistema para captar la mayor cantidad de necesidades del grupo debido a que es un área cuya naturaleza obliga al trabajo en equipo; se consideró la parte social proponiendo reconocimientos generales al departamento en función de su cumplimiento a los controles incluidos en el plan de auditoría. Considerando la necesidad de bienestar y descanso, se propone un día de vacaciones al mes para todos los colaboradores del equipo si cumplen con la meta general de cotizar más del 95% de las solicitudes de pedido a tiempo, es decir que se busca exigir al equipo para que lleguen a la meta en conjunto, ya que el descuido o demora de alguno de los compradores en el paso

inicial que es la cotización, puede generar que ninguno goce de este incentivo. Para el reconocimiento del esfuerzo individual se propone una semana de vacaciones en hotel de lujo para el colaborador que cumpla durante los 12 meses con su meta mensual de generar más del 95% de las OC a tiempo. Buscando reconocer el esfuerzo grupal que se realiza en la gerencia de operaciones y fomentando su unidad también se propone una cena trimestral para todo el equipo si es que cumple la meta de mantener adecuado stock de productos en bodega. Finalmente para asegurar que el gerente de área esté también motivado a apoyar y dirigir al equipo de operaciones para facilitar la consecución de sus objetivos, se propuso un incentivo económico que consiste en un pago anual del 200% del sueldo líquido.

Para asegurar el buen funcionamiento del sistema de incentivos diseñado para la Gerencia Comercial, se propone la restricción de que los incentivos económicos solo podrán hacerse efectivos, si el colaborador además de cumplir con el objetivo de control respectivo, cumple al menos con 3 de los 4 objetivos que están asociados a incentivos psicológicos y de bienestar como son los reconocimientos, la cena o el viaje a Alemania, de tal forma que se logre mejorar las actividades del plan que tienden, según su relación causa efecto, a asegurar los tres objetivos finales de oportunidad, diversidad y confiabilidad. Esta restricción se propone para evitar que los colaboradores tiendan a encaminar sus acciones solo hacia los objetivos que tengan algún incentivo económico, dejando de lado el cumplimiento del resto de objetivos cuyos incentivos les pudieran resultar menos atractivos.

En el sistema de incentivos diseñado para la gerencia de operaciones no se tiene el problema que podría aparecer en la gerencia comercial, ya que el incentivo económico está dirigido únicamente para la gerencia de área, pero existen buenos incentivos sociales, psicológicos y de bienestar asociados al resto del equipo y con periodicidades que son atractivas para captar su atención y por ende asegurar su buen desempeño.

CONCLUSIONES

1. Antes de iniciar la formulación estratégica es imprescindible haber dialogado con los socios/accionistas para poder clarificar la misión y la visión de la empresa y haber validado con los altos mandos el entendimiento de estas declaraciones estratégicas.
2. El realizar el análisis interno y externo de la empresa, además de ser la base para el FODA, permite conocer a fondo como opera el negocio y poder contar con recursos de información al momento de guiar al equipo directivo a través del proceso de planificación estratégica.
3. El análisis FODA ejecutado con los altos mandos de la empresa permitió conocer de primera mano las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que perciben en su día a día. En general luego de haber aplicado este análisis, se revalida que el conocimiento de los gerentes sobre sus áreas es muy valioso para establecer correctamente los orígenes de los principales problemas y los recursos con los que cuenta la empresa para salir adelante de las crisis, así como sus ventajas competitivas.
4. El explicitar la propuesta de valor para el cliente hacia todos los empleados de la empresa a través del mapa estratégico, constituye una herramienta potente de comunicación que facilita la priorización de tareas y permite que cobren mayor importancia los procesos que soportan la generación de los atributos de la propuesta; con una sola mirada el empleado puede entender cuál es la razón de ser de la empresa, cuál es su rol como empleado y cómo aporta desde su rol hacia la consecución de objetivos empresariales.
5. Los tableros de gestión y de control de la Gerencia Comercial y de la Gerencia de Operaciones fueron la herramienta más ideal para comunicar a cada departamento sus objetivos, ya que a la vez que relacionan los objetivos a través de las diferentes perspectivas, permiten visualizar como contribuye una actividad a la generación de otra y finalmente como se aporta a la entrega de la propuesta de valor desde cada área, así como el trabajo conjunto que debe cumplirse para lograr la propuesta de valor.

6. El monitoreo de los indicadores específicos de los tableros de control debe estar a cargo de un área diferente a la operativa, ya que de esta forma se puede prevenir y asesorar a los altos mandos de los efectos individuales de los incumplimientos, o de los efectos que en conjunto podría generar la baja de varios indicadores, permitiendo la comunicación a tiempo del nivel de cumplimiento o incumplimiento de las metas, o la no viabilidad de iniciativas acordadas por cambios profundos que impidan su desarrollo.
7. Un modelo de negocios bien hecho facilita la implementación de la estrategia; un modelo de negocios que no identifica la interacción entre los diferentes elementos y departamentos y los condensa para llegar a los objetivos comunes, puede ser la causa de un fracaso en la implementación de la estrategia y por ende una amenaza para la continuidad de la empresa.
8. Un sistema de incentivos que no se cumple, hace perder totalmente la motivación, la confianza y el compromiso que pudieran tener los empleados para obrar en pos de la consecución de objetivos. Para que tenga éxito la implementación de un sistema de incentivos este debe ser explicado a todo nivel al inicio de cada periodo, explicando lo que se persigue con cada objetivo y con cada incentivo, de tal forma que cobre validez, que se perpetúe como una herramienta seria y sólida tanto a nivel de los operadores, los mandos medios y la alta directiva.
9. Para que el diseño y la implementación de las herramientas de control de gestión funcionen, debe existir un compromiso tanto de la alta gerencia y sus ejecutivos de primera línea, así como del equipo asesor, para que el avance sea sostenido y se pueda seguir aplicando la metodología en el futuro sin quedar estancados en la primera planificación o en detalles de forma que parecerían cobrar fuerza cuando se pierde el rumbo estratégico.
10. El sistema de control propuesto de la mano de una buena implementación, a más de asegurar la obtención de resultados, permitirá la verificación del cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos para los procesos relevantes de las gerencias que se requiere alinear.

BIBLIOGRAFÍA

Documentos públicos

(COCHILCO), C. C. (2009). *¿Por qué subcontratan las empresas mineras en Chile?* Recuperado el 8 de Septiembre de 2014, de http://www.cochilco.cl/descargas/estudios/tematico/productividad/subcontratacion_DE0809.pdf

GMBH, R. T. (s.f.). *Rema Tip Top España*. Recuperado el 10 de Agosto de 2014, de <http://www.rema-tiptop.es>

Group, T. B. (2009). *Resumen Ejecutivo de Minería del Cobre*. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de <http://www.bligoo.com/media/users/3/182374/files/18813/Resumen>

Libros

Anthony, Robert y Vijay Govindarajan 2008. *Sistemas de Control de Gestión*. McGraw-Hill

Francés, A. 2006. *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando de Integral*. Pearson.

David, Fred R. 2013. *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.

Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York

Kalpakjian, Serope; Schimd, Steven R. 2002. *Manufactura, ingeniería y tecnología*. Pearson Educación, México

Kaplan, R. y Norton D. 1997. *El Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000, Barcelona

Kaplan, R. y Norton D. 2004. *Mapas Estratégicos*. Editorial Gestión 2000, Barcelona

Kaplan, R. y Norton D. 2008. *The Execution Premium*. Ediciones Deusto, Barcelona

Mayer, J. D. y Salovey, P. 1997. *What is emotional intelligence?* Dude Publishing, New York

Niven, Paul R. 2003. *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Editorial Gestión 2000, Barcelona

Osterwalder A. y Pigneur Y. *Generación de Modelos de Negocios*. Ediciones Deusto, Barcelona

Robbins S. y Judge T. 2009. *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación, México

Simons R. 1998. *Palancas de Control*. Temas Grupo Editorial.

Thompson A., Strickland A. y Gamble J. 2008. *Administración Estratégica Teoría y Casos*. McGraw-Hill Interamericana, México

VITA

Roxana Díaz Rodríguez

Grados Académicos e Instituciones Educativas:

- Auditor en Control de Gestión especialización en Sistemas Informáticos, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil – Ecuador
- Contador Público Autorizado, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil – Ecuador
- Magister en Control de Gestión, Universidad de Chile, Santiago – Chile

Experiencia Profesional:

- Auditor, Banco del Pacífico Grupo Financiero, Guayaquil – Ecuador
- Contador General, Khomo, Guayaquil – Ecuador
- Controller reemplazo, Instituto Profesional AIEP, Santiago - Chile
- Jefe Nacional de Adquisiciones, Administración y Activos Fijos, Instituto Profesional AIEP, Santiago - Chile
- Jefe de Control de Gestión de Costos, Instituto Profesional AIEP, Santiago - Chile

Logros específicos:

- Configuración de los ciclos transaccionales para el ERP Spirit para KHOMO S.A.
- Diseño e implementación de software a la medida para control de activos fijos (Senegocia AF) de AIEP
- Diseño e implementación de modelo de costos basado en actividades (costeo ABC) para AIEP, utilizando la herramienta My ABCm