



**“SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y SISTEMA  
DE CONTROL DE GESTIÓN PARA  
INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN TRENT  
LIMITADA”**

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

**Alumno: Felipe Alvarado Saur  
Profesor Guía: Rodrigo Villalobos**

**Santiago, julio 2016**

## RESUMEN EJECUTIVO

Ingeniería y Construcción Trent Ltda. es una empresa familiar con más de 15 años en el mercado eléctrico de potencia, en donde ofrece una amplia gama de productos y servicios de calidad global superior y brinda asesoría experta a sus clientes en todo Chile. En la actualidad, Trent está experimentando un incremento en las fuerzas competitivas de la industria y, sumado a que no posee una estrategia clara y formalizada, ha puesto a Trent en una posición donde teme una eventual pérdida de competitividad. Dado lo anterior, el presente trabajo pretende diseñar y proponer un sistema de planificación y control de gestión para la empresa Trent. La unidad estratégica de negocio seleccionada sobre la cual se propondrá el mencionado sistema es la misma empresa Trent.

Debido a la ausencia de declaraciones estratégicas en Trent, se propone una misión, visión y 5 creencias (respeto, honestidad, excelencia, profesionalismo y creatividad). Luego, se identifican 4 oportunidades y 4 amenazas del mercado, y 4 fortalezas y 4 debilidades de Trent, y se realiza un análisis FODA. Posteriormente se plantea una propuesta de valor con los siguientes 3 atributos: amplia variedad de productos y servicios, productos y servicios de calidad global superior (mejor combinación de atributos técnicos, plazo de entrega y garantía) y brindar asesoramiento experto a sus clientes.

Al relacionar estos atributos con las creencias, se observó que las creencias fomentan comportamientos en los colaboradores tendientes a cumplir la estrategia. Luego, se relaciona la propuesta de valor con el análisis FODA observándose que los tres atributos sí permiten aprovechar las oportunidades detectadas. A continuación, se describe el modelo de negocio de Trent (a través del modelo CANVAS) y se relaciona con los atributos. Se observa que los elementos del modelo de negocio sí permiten a cumplir con la propuesta de valor.

Considerando lo anterior, se propone una estrategia a Trent que admite aprovechar las oportunidades del mercado a la vez de que se bloquen las amenazas. Ésta se presenta a través de un mapa estratégico y luego se desarrolla un cuadro de mando integral. Se sigue con el desdoblamiento estratégico del cuadro de mando integral desarrollando dos tableros de control, uno para la Gerencia de Logística y Adquisiciones (que entrega el atributo “productos y servicios de calidad global superior”) y otro para la Gerencia de Administración y Finanzas (que habilita el recurso “personal clave competente”). Finalmente se proponen esquemas de incentivos para los gerentes responsables de dichos tableros de control.

Como principal conclusión de este trabajo se puede decir que se ha logrado el objetivo general y los específicos. Además, se dan ciertas recomendaciones a Trent para su implementación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Breve descripción del grupo de empresas Trent .....	2
1.2 Justificación del proyecto .....	3
1.3 Objetivo General.....	4
1.4 Objetivos Específicos .....	4
2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS .....	5
2.1 UEN seleccionada: Empresa Trent .....	5
2.2 Misión propuesta .....	7
2.3 Visión propuesta.....	7
2.4 Creencias (valores) propuestas.....	9
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	11
3.1 Oportunidades y Amenazas .....	11
3.1.1 Oportunidades .....	11
3.1.2 Amenazas .....	13
3.2 Fortalezas y Debilidades .....	14
3.2.1 Fortalezas .....	14
3.2.2 Debilidades .....	15
3.3 Análisis FODA .....	16
3.3.1 FODA cuantitativo .....	16
3.3.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA.....	18
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	21
4.1 Propuesta de Valor .....	21
4.2 Relación entre los Atributos de la Propuesta de Valor y las Creencias .....	23
4.3 Relación entre los Atributos de la Propuesta de Valor y el Análisis FODA.....	25
5. MODELO DE NEGOCIO .....	29
5.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica .....	29
5.2 Lienzo del Modelo de Negocio (CANVAS) .....	30
5.3 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio .....	31
5.4 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor .....	35
5.5 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio .....	38
6. MAPA ESTRATÉGICO.....	39
6.1 Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de Planificación y Control de Gestión.....	39
6.2 Mapa Estratégico propuesto.....	40

6.3	Diccionario de Objetivos Estratégicos.....	49
7.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	56
7.1	Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Planificación y Control de Gestión	56
7.2	Cuadro de Mando Integral propuesto.....	58
8.	TABLEROS DE CONTROL Y GESTIÓN.....	77
8.1	Importancia del desdoblamiento estratégico .....	77
8.2	Organigrama de Trent .....	78
8.3	Tablero de Gestión y Control para Gerencia de Logística y Adquisiciones (GLA).....	79
8.4	Tablero de Gestión y Control para Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) .....	94
9.	ESQUEMA DE INCENTIVOS .....	102
9.1	Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos.....	102
9.2	Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las gerencias en torno al cumplimiento de la propuesta de valor .....	103
9.3	Descripción y análisis crítico de la situación actual en Trent respecto de los esquemas de incentivos para los gerentes.....	105
9.4	Propuesta de Esquemas de Incentivos para los Tableros de Control.....	107
9.5	Breve justificación del Esquema de Incentivos Propuesto .....	109
10.	CONCLUSIONES .....	111
11.	BIBLIOGRAFÍA .....	115
	ANEXO 1 El mercado eléctrico en Chile .....	117
	ANEXO 2 Propuesta de medición de la calidad global superior .....	128
	ANEXO 3 Propuesta de medición de brindar asesoramiento experto .....	130
	ANEXO 4 Propuesta de competencias transversales y específicas para personal clave de Trent .....	132
	ANEXO 5 Propuesta para evaluar a los proveedores .....	135

## ÍNDICE DE TABLAS

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
<b>Tabla 1:</b> Oportunidades y Amenazas del mercado.....	11
<b>Tabla 2:</b> Fortalezas y Debilidades de Trent. ....	14
<b>Tabla 3:</b> FODA cuantitativo de Trent: oportunidades. ....	17
<b>Tabla 4:</b> FODA cuantitativo de Trent: amenazas. ....	18
<b>Tabla 5:</b> Relación entre los Atributos de la Propuesta de Valor y las Creencias.....	24
<b>Tabla 6:</b> Relación entre el atributo “Amplia variedad de productos y servicios” y el FODA. ....	26
<b>Tabla 7:</b> Relación entre el atributo “Prod/Serv de calidad global superior” y el FODA.....	26
<b>Tabla 8:</b> Relación entre el atributo “Asesoría experta” y el FODA.....	27
<b>Tabla 9:</b> Modelo de negocio de Trent utilizando metodología CANVAS.....	30
<b>Tabla 10:</b> Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor. ....	38
<b>Tabla 11:</b> Diccionario de Objetivos Estratégicos: Recursos. ....	50
<b>Tabla 12:</b> Diccionario de Objetivos Estratégicos: Procesos.....	52
<b>Tabla 13:</b> Diccionario de Objetivos Estratégicos: Clientes. ....	53
<b>Tabla 14:</b> Diccionario de Objetivos Estratégicos: Financiera.....	53
<b>Tabla 15:</b> CMI empresa Trent. ....	60
<b>Tabla 16:</b> Indicador del objetivo: Aumentar rendimiento sobre el Patrimonio Neto. ....	60
<b>Tabla 17:</b> Indicador del objetivo: Aumentar la rentabilidad de los clientes para Trent.....	60
<b>Tabla 18:</b> Indicador del objetivo: Reducir gastos comerciales.....	61
<b>Tabla 19:</b> Indicador del objetivo: Reducir costo promedio de importación. ....	61
<b>Tabla 20:</b> Indicador del objetivo: Reducir costo de Taller. ....	61
<b>Tabla 21:</b> Indicador del objetivo: Incremento de Ingresos. ....	62
<b>Tabla 22:</b> Indicador del objetivo: Fidelidad.....	62
<b>Tabla 23:</b> Indicador del objetivo: Entregar asesoría experta. ....	62
<b>Tabla 24:</b> Indicador del objetivo: Entregar amplia variedad de prod/serv.....	63
<b>Tabla 25:</b> Indicador del objetivo: Entregar prod/serv de calidad global superior. ....	64
<b>Tabla 26:</b> Indicador del objetivo: Aumentar eficiencia en actividades comerciales. ....	64
<b>Tabla 27:</b> Indicador 1 del objetivo: Visitar, atender y asesorar clientes. ....	65
<b>Tabla 28:</b> Indicador 2 del objetivo: Visitar, atender y asesorar clientes. ....	65
<b>Tabla 29:</b> Indicador 3 del objetivo: Visitar, atender y asesorar clientes. ....	66
<b>Tabla 30:</b> Indicador del objetivo: Innovar oferta. ....	67
<b>Tabla 31:</b> Indicador 1 del objetivo: Aumentar eficiencia en Compras. ....	68
<b>Tabla 32:</b> Indicador 2 del objetivo: Aumentar eficiencia en Compras. ....	69
<b>Tabla 33:</b> Indicador 3 del objetivo: Aumentar eficiencia en Compras. ....	70
<b>Tabla 34:</b> Indicador del objetivo: Reducir quiebres de <i>stock</i> .....	70
<b>Tabla 35:</b> Indicador 1 del objetivo: Aumentar eficiencia en Taller. ....	71
<b>Tabla 36:</b> Indicador 2 del objetivo: Aumentar eficiencia en Taller. ....	72
<b>Tabla 37:</b> Indicador del objetivo: Despachar a tiempo. ....	72
<b>Tabla 38:</b> Indicador del objetivo: Aumentar cobertura TI.....	74
<b>Tabla 39:</b> Indicador del objetivo: Trabajar con proveedores estratégicos. ....	74
<b>Tabla 40:</b> Indicador del objetivo: Personal clave competente.....	75
<b>Tabla 41:</b> Indicador del objetivo: Cultura organizacional orientada al compromiso.....	76
<b>Tabla 42:</b> Tablero de control de GLA. ....	83
<b>Tabla 43:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Entregar prod/serv de calidad global superior. ....	84
<b>Tabla 44:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Programar los despachos. ....	84
<b>Tabla 45:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Programar recibimiento de Compras.....	85
<b>Tabla 46:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Programar las entregas de Taller. ....	86
<b>Tabla 47:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Reducir tiempo de transporte de carga desde Aduana. ..	87
<b>Tabla 48:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Reducir tiempo de creación de PO.....	87

<b>Tabla 49:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Reducir reprocesamiento de productos en Taller.....	88
<b>Tabla 50:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Reducir errores en preparación de despachos. ....	88
<b>Tabla 51:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Estandarizar Compras.....	89
<b>Tabla 52:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Estandarizar Taller.....	90
<b>Tabla 53:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Estandarizar Bodega. ....	91
<b>Tabla 54:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Trabajar con proveedores estratégicos. ....	92
<b>Tabla 55:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Aumentar cobertura TI.....	92
<b>Tabla 56:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Personal clave competente.....	93
<b>Tabla 57:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Cultura organizacional orientada al compromiso.....	93
<b>Tabla 58:</b> Indicador del objetivo del TC de GLA: Pedidos de los clientes (NV). ....	93
<b>Tabla 59:</b> Tablero de control de GAF. ....	96
<b>Tabla 60:</b> Indicador del objetivo del TC de GAF: Disponer personal clave competente. ....	97
<b>Tabla 61:</b> Indicador del objetivo del TC de GAF: Cerrar las brechas identificadas. ....	97
<b>Tabla 62:</b> Indicador del objetivo del TC de GAF: Evaluar desempeño. ....	98
<b>Tabla 63:</b> Indicador 1 del objetivo del TC de GAF: Reclutar y seleccionar a personal solicitado. ....	98
<b>Tabla 64:</b> Indicador 2 del objetivo del TC de GAF: Reclutar y seleccionar a personal solicitado. ....	99
<b>Tabla 65:</b> Indicador del objetivo del TC de GAF: Solicitud de reclutamiento y selección de personal. ...	100
<b>Tabla 66:</b> Indicador del objetivo del TC de GAF: Disponer de sistema para evaluar desempeño basado en competencias. ....	100
<b>Tabla 67:</b> Indicador del objetivo del TC de GAF: Definir perfiles de cargo basado en competencias para puestos claves. ....	101
<b>Tabla 68:</b> Esquema de incentivo propuesto para TC de gerencia GLA. ....	107
<b>Tabla 69:</b> Esquema de incentivo propuesto para TC de gerencia GAF.....	108
<b>Tabla 70 (Anexo 1):</b> Capacidad Instalada (MW) año 2012, según sistema de transmisión de la energía eléctrica en Chile.....	119
<b>Tabla 71 (Anexo 1):</b> Principales empresas generadoras del país. ....	120
<b>Tabla 72 (Anexo 1):</b> Empresas de transmisión en Chile. ....	122
<b>Tabla 73 (Anexo 1):</b> Empresas concesionarias de distribución. ....	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
<b>Figura 1:</b> Mapa Estratégico empresa Trent. ....	44
<b>Figura 2:</b> Organigrama de Trent. ....	78
<b>Figura 3:</b> Tablero de Gestión para GLA. Entrega el atributo: “productos y servicios de calidad global superior”.....	80
<b>Figura 4:</b> Tablero de Gestión para GAF. Entrega el recurso: “Personal clave competente”. ....	95
<b>Figura 5 (Anexo1):</b> Esquema del Sistema Eléctrico en Chile.....	117
<b>Figura 6 (Anexo 1):</b> Sector eléctrico y principales instituciones relacionadas.....	118

## 1. INTRODUCCIÓN

En este comienzo de siglo la estrategia de la empresa adquiere cada vez más importancia. La apertura de los mercados y la aceleración de los cambios tecnológicos han impulsado la competencia. Los riesgos para las empresas son cada vez mayores, así como las recompensas potenciales. Planear estrategias acertadas resulta vital para sobrevivir y prosperar (Francés, 2006).

Según Thompson & Strickland (2012), una sola cosa explica el éxito sostenido de las compañías más grandes del mundo: una estrategia ideada y ejecutada con habilidad, que facilite el aprovechamiento de las oportunidades que surjan, que genere un buen desempeño duradero, que se adapte a las cambiantes condiciones comerciales, y que resista los retos competitivos que le planteen las empresas rivales.

Hill y Jones (2013) definen la estrategia como un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa. Esta definición supone dos acciones, una es idear un conjunto de acciones relacionadas (planificar una estrategia) y otra es implementarla con habilidad (control de gestión), con el fin de aumentar el desempeño de la empresa.

Es importante destacar que el cuadro de mando integral, introducido por Kaplan & Norton a mediados de la década de 1990, proporciona una metodología para sistematizar el control estratégico. De hecho, se ha convertido en una herramienta fundamental para representar la estrategia con la ayuda de los mapas estratégicos. En lo sucesivo, no es posible pensar en estrategia sin tomar en consideración estos aportes (Francés, 2006).

El presente trabajo pretende diseñar y proponer un sistema de planificación y control de gestión para la empresa Ingeniería y Construcción Trent Ltda. Hasta el día de hoy, Trent carece de una estrategia bien concebida y formalizada, lo cual la ha puesto en jaque ante el aumento de fuerzas competitivas de su industria.

El informe se organiza revisando primero las declaraciones estratégicas de la unidad estratégica de negocio (UEN) elegida, proponiendo para ésta una misión, visión y un conjunto de creencias (valores). Luego, se identifican las oportunidades y amenazas del mercado junto a las fortalezas y debilidades de la UEN (análisis FODA). Con ello se planteará una propuesta de valor con tres atributos, la cual se relacionará con el modelo de negocio de la UEN, permitiendo desarrollar una estrategia que admita aprovechar las oportunidades del mercado a la vez de que se bloquen las amenazas.

Esta estrategia se graficará utilizando un mapa estratégico y posteriormente se propondrá un cuadro de mando integral que sirva como piedra angular del sistema de control de



gestión de la UEN. Posteriormente se realiza el desdoblamiento estratégico del cuadro de mando integral desarrollando dos tableros de control para dos gerencias distintas. Finalmente se proponen esquemas de incentivos para los gerentes responsables de dichos tableros de control.

A continuación, se presenta una breve descripción del grupo de empresas en donde participa Ingeniería y Construcción Trent Ltda., luego se justificará el proyecto y finalmente se establecerán el objetivo general y los objetivos específicos.

### 1.1 Breve descripción del grupo de empresas Trent

Ingeniería y Construcción Trent Ltda. (en adelante “Trent”) es una empresa familiar fundada en 1997 que inicia sus operaciones ofreciendo al mercado eléctrico de potencia<sup>1</sup> productos de calidad y brindando asesoría técnica a sus clientes en todo Chile (para mayores antecedentes del mercado eléctrico del país, ver anexo 1).

Se entiende que un producto es de calidad si éste cumple los requerimientos técnicos especificados por los departamentos técnicos de los clientes. Esto se demuestra a través de certificaciones de aprobación de pruebas realizadas en laboratorios reconocidos y de experiencias exitosas de aplicación/implementación por otros clientes nacionales o internacionales.

Hoy en día, Trent participa de un grupo de 4 empresas del rubro eléctrico que, a pesar de que comparten algunos proveedores y clientes (ocasionalmente se complementan comercialmente), son empresas absolutamente independientes una de otras y actúan libremente. Cabe destacar que los dueños de estas empresas son sus mismos gerentes generales y son ellos mismos quienes poseen la representatividad legal de sus empresas. Estas empresas son:

- **Trent:** se especializa en el transporte, control y consumo de la energía eléctrica, comercializando productos y servicios que se utilizan principalmente en las líneas de transmisión y distribución (incluyendo las subestaciones).
- **Altapro:** se especializa en todo lo relacionado con la seguridad ante riesgos eléctricos (electrocución y arco eléctrico), comercializando productos y servicios que brindan seguridad a las personas y los equipos.

---

<sup>1</sup> La energía eléctrica de potencia se refiere a la que se maneja en tensiones superiores a 220V. Un sistema eléctrico de potencia comprende las siguientes 3 etapas: generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica (incluyendo las subestaciones).

- **Alema:** se especializa en la comercialización de equipos de medición de flujo de energía eléctrica (medidores).
- **Labens:** laboratorio de certificación que se especializa en realizar ensayos dieléctricos a elementos de trabajo que son utilizados en actividades bajo condiciones de riesgo eléctrico, y a calibración de equipos.

## 1.2 Justificación del proyecto

El cambio tecnológico, sociocultural y político producido a partir de mediados de la década de los años setenta ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos, en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han producido importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones y, en especial, en sus sistemas de control.

El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos (Kaplan & Norton, 2009).

Desde sus inicios, Trent se ha confiado casi exclusivamente de su recurso humano y su capital intelectual (personas con conocimiento técnico y vasta experiencia en el mercado eléctrico) para competir y destacar en la industria. Esto le ha permitido ganarse la confianza de los clientes y de los fabricantes de productos (por ejemplo, posee la representación exclusiva para Chile de las marcas de la empresa fabricante “Hubbell Power System”, una de las más prestigiosas del mundo). Sin embargo, lo que ha funcionado en el pasado no necesariamente seguirá funcionando como ventaja competitiva en el presente ni en el futuro.

En la actualidad, Trent está experimentando un incremento en las fuerzas competitivas de la industria: han ingresado más competidores al mercado, las empresas competidoras actuales se están volviendo más agresivas ofertando alternativas con precios más bajos y existe la constante amenaza de integración vertical hacia atrás por parte de los clientes. La falta de una estrategia bien concebida y formalizada ha puesto en jaque a Trent y teme una eventual pérdida de competitividad.

Dado lo anterior, es necesario plantear un sistema de planificación y control de gestión, que permita no solo diseñar una estrategia para Trent, sino que también implementarla con éxito dentro de la organización.

El presente trabajo se ocupa del diseño de dicho sistema considerando las particularidades de la empresa Trent. El diseño del sistema de planificación y control de gestión para Trent incluirá una propuesta de un cuadro de mando integral, puesto que este integra indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores de los factores clave que influyen en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos (Kaplan & Norton, 2009).

### **1.3 Objetivo General**

El objetivo general de este trabajo es diseñar y proponer un sistema de planificación y control de gestión para la empresa Trent.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Realizar una propuesta de declaraciones estratégicas para Trent (visión, misión y creencias).
- Identificar las oportunidades y amenazas más relevantes del mercado, y las principales fortalezas y debilidades de Trent, y luego realizar un análisis FODA cuantitativo.
- Realizar una propuesta de valor para Trent que contenga tres atributos.
- Describir el modelo de negocio de Trent y relacionarlo con los atributos de la propuesta de valor.
- Proponer y desarrollar una estrategia para Trent, mediante definición de un mapa estratégico y un cuadro de mando integral.
- Proponer y desarrollar un desdoblamiento estratégico en tableros de control para dos gerencias, uno alrededor de un atributo de la propuesta de valor y el otro alrededor de unos de los recursos del mapa estratégico.
- Proponer y desarrollar un esquema de incentivos asociados al cumplimiento de los tableros de control, que permitan una adecuada alienación de comportamientos de los gerentes y, consecuentemente, una exitosa implementación de la estrategia definida.

El alcance de este trabajo es diseñar y proponer un sistema de planificación y control de gestión para la empresa Trent y sus actividades comerciales dentro de Chile, excluyendo entonces sus negocios que realiza en el extranjero. La razón es porque su foco competitivo principal es el mercado nacional; las exportaciones que registra no constituyen un interés económico-estratégico para la empresa.

## 2. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

La unidad estratégica de negocio (UEN) seleccionada es la misma empresa Trent, la cual se describe a continuación. Es importante destacar que Trent no posee sus propias declaraciones estratégicas, por lo que se presentan propuestas para la misión, visión y creencias.

### 2.1 UEN seleccionada: Empresa Trent

Trent busca consolidarse como una empresa que suministra soluciones innovadoras e integrales a sus clientes, a través de la comercialización de una amplia variedad de productos y servicios diseñados para permitir el transporte y consumo de la energía eléctrica en todo el territorio nacional de manera segura y confiable. Algunos de los productos y servicios que comercializa Trent son:

- Productos: torres-estructuras-anclajes, aisladores, ferretería, conectores, conductores, fibra óptica (OPGW), balizas, pararrayos, descargadores, bancos de condensadores, interruptores, seccionadores, mufas, equipos relacionados con la calidad de la energía, medidores de energía, mallas a tierra, instrumentos, herramientas, elementos de seguridad y operación (lavado de aisladores, herramientas para línea viva, sistema de aterramiento, ropa anti-arco, caretas, abrazaderas de conductores), entre otros.
- Servicios: ensamblado y mantención de pértigas y equipos de puesta a tierra, lavado de guantes dieléctricos, capacitación y entrenamiento.

Sus clientes son aquellos que construyen, operan y/o mantienen de sistemas de generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica del país (incluyendo las subestaciones). Participan *utilities* eléctricas (ejemplo, Chilectra), empresas mineras (ejemplo, Codelco), empresas de ingeniería (ejemplo, Bechtel) y algunas empresas contratistas (ejemplo, Abengoa).

Cabe destacar que es deber del Estado de Chile asegurar un suministro de energía eléctrica suficiente y sin interrupciones a los distintos sectores económicos y residencial del país. En Chile la legislación vigente le entrega a la Comisión Nacional de Energía (CNE) la responsabilidad de velar por el buen desarrollo del sector eléctrico. La Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC) está facultada para sancionar vía aplicación de multas a todas las empresas integrantes de un Centro de Despacho Económico de Carga (CDEC) ante la ocurrencia de un apagón, dado que éstas están obligadas por ley a coordinarse con el fin de asegurar la operatividad de los sistemas eléctricos.

Los clientes de Trent, dado que tienen la responsabilidad de entregar un suministro de energía eléctrica suficiente y sin interrupciones, aprecian la calidad de los productos (especificaciones técnicas rigurosas), una atención personalizada llevada a cabo por personal experto (asesoría experta), y están dispuestos a pagar un precio razonable por ello<sup>2</sup>. Además, saben que para muchos proyectos los materiales deben fabricarse en el extranjero y luego deben importarse, por lo que comprenden una disponibilidad no inmediata de ellos. Por último, estas empresas no presentan para Trent riesgo de incobrabilidad en las facturas<sup>3</sup>.

Los productos que Trent comercializa son en su gran mayoría importados (cerca del 90%<sup>4</sup>). Trent posee distintos acuerdos comerciales con varias fábricas internacionales, que van desde la representación exclusiva en Chile (por ejemplo, el grupo “Hubbell Power Systems” –HPS- de Estados Unidos) a acuerdos de distribución (por ejemplo 3M).

Un acuerdo de distribución significa que Trent puede vender los productos de dicha marca pero no de forma exclusiva, vale decir, hay otros distribuidores también. Todos los distribuidores acceden a las mismas condiciones de precios (de distribuidor), crédito, plazos, etc.

Si bien es cierto en Chile existen varios proveedores de productos y servicios diseñados para atender las diversas necesidades del sector eléctrico, no todos comercializan los mismos tipos productos (variedad) y no todos ofrecen los mismos servicios (algunos ni siquiera ofrecen servicios). Además, debido a que muchos de los fabricantes internacionales de productos utilizan la modalidad de tener un representante exclusivo en cada país donde comercializan, no todos los proveedores nacionales (competidores) ofrecerán las mismas marcas.

Debido a lo anterior, en una licitación particular, Trent no competirá con todas las empresas proveedoras, sino que sólo con aquellas que ofrezcan los mismos tipos de productos que se estén solicitando en ese proceso de compra, aunque de diferentes marcas, precios, calidad y plazos de entrega.

Los competidores que más se asemejan a la oferta de Trent son<sup>5</sup>: RTHÖ, Gallmax, Comercial Alcaíno, Comercial Aragón, Comercial Libra y Munelec.

---

<sup>2</sup> Según expresa el Gerente General de Trent en base a su experiencia de más de 35 años en el mercado.

<sup>3</sup> Según el Gerente de Administración y Finanzas de Trent, nunca se ha dejado de cobrar una factura en los 15 años de vida de la empresa.

<sup>4</sup> Datos entregados por la Gerencia de Logística y Adquisiciones de Trent.

<sup>5</sup> Fuente: Gerente Comercial de Trent.

## 2.2 Misión propuesta

Dado que Trent no posee una misión declarada, a continuación se hace una propuesta de misión:

**“Trent provee productos y servicios (equipos, insumos, repuestos, herramientas, instrumentos, servicio de Taller, entre otros) diseñados para el transporte, consumo y control de la energía eléctrica de potencia, a aquellas empresas que se relacionan con los sistemas de generación, transmisión y distribución de la electricidad en Chile”**

Esta misión propuesta cumple con los requisitos descritos por Thompson & Strickland (2012). Según este autor, la misión debe describir el propósito y negocio actual de la empresa, y debe ser capaz de responder las siguientes preguntas fundamentales:

- ¿Quiénes Somos? Trent, una empresa proveedora.
- ¿Qué hacemos? Suministramos productos y servicios (equipos, insumos, repuestos, herramientas, instrumentos, servicio de Taller, entre otros) diseñados para el transporte, consumo y control de la energía eléctrica de potencia.
- ¿A quién atendemos? A las empresas que se relacionan con los sistemas de generación, transmisión y distribución de la electricidad.
- ¿Dónde? A todo el país.

Esta declaración también cumple con la sugerencia de Hill y Jones (2013), por cuanto se responden las siguientes preguntas:

- ¿A quién se está satisfaciendo (definición de cliente)? A las empresas que se relacionan con los sistemas de generación, transmisión y distribución de la electricidad en Chile.
- ¿Qué se está satisfaciendo (necesidades de los clientes)? La necesidad de transportar y permitir el consumo y control de la energía eléctrica de potencia en todo el país.
- ¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes? A través del suministro de productos y servicios (equipos, insumos, repuestos, herramientas, instrumentos, servicio de Taller, entre otros) diseñados para permitir el transporte, consumo y control de la energía eléctrica de potencia.

## 2.3 Visión propuesta

Dado que Trent no posee una visión declarada, a continuación se hace una propuesta de visión:

**“Al 2020, Trent aspira a ser reconocido por sus clientes como expertos en la entrega de soluciones integrales para el mercado de la generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica nacional”**

Según Kaplan & Norton (2012), una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Elementos que debe contener una visión bien planteada según estos autores son:

- Objetivo desafiante: Ser reconocidos por sus clientes como expertos en la entrega de soluciones integrales.
- Definición de nicho: Deja claro que su foco son las empresas que operan dentro del mercado de la generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica nacional. Queda excluido el mercado eléctrico residencial o el internacional.
- Horizonte de tiempo: al 2020.

Trent busca entregar soluciones integrales a sus clientes más que solo ofertar aquellos productos y/o servicios demandados por ellos. En otras palabras, al atender al cliente se aspira a comprender cabalmente sus necesidades actuales y futuras y luego, desde el juicio y opinión experta de los vendedores (lo cual muchas veces se traduce en una asesoría de ingeniería al cliente), proponerles una oferta de productos y servicios que den solución a sus problemas o necesidades de transporte, consumo y/o control de la energía eléctrica. El conjunto de asesoría y suministro de una amplia gama de productos y servicios es lo que Trent llama una solución integral.

Dado lo anterior, Trent cree que para operar con éxito en este negocio es primordial contar con colaboradores claves que posean profundo conocimiento técnico en estas materias y vasta experiencia en el mercado (incluyendo redes de contacto), de manera tal que no solo atiendan a los clientes en la actualidad, sino que también sean capaces de anticiparse a las necesidades de éstos y desde allí proponer qué líneas de productos y servicios debe poseer Trent como oferta para los próximos períodos (que sean atractivas para los clientes y rentables para Trent), cuáles deben ser los proveedores claves y qué servicios de post-venta se podrían ofrecer (que vayan más allá de solo responder consultas y atender reclamos, lo cual ya es de suma importancia).

Por lo tanto, Trent podrá ser reconocido como experto en la entrega de soluciones integrales en la medida en que atraiga y retenga personas claves expertas (las instituciones no son las expertas, son las personas las expertas).

La definición de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) relaciona “experto” con habilidad, experiencia y con lo práctico. Sin embargo, se prefiere la siguiente definición: “experto: persona reconocida como una fuente confiable de un tema, técnica o habilidad cuya capacidad para juzgar o decidir en forma correcta, justa o inteligente le confiere autoridad y estatus por sus pares o por el público en una materia específica.”

Un experto, gracias a su entrenamiento, educación, profesión, trabajos realizados o experiencia, puede tener un conocimiento sobre cierto tema que excede el nivel de conocimiento de una persona común, de manera tal que otros puedan confiar en la opinión del individuo. El experto debe tener tres grandes cualidades:

- Poseer un conocimiento que no esté excedido por el del científico.
- Tener la capacidad, a causa de su experiencia y de una integración de conocimientos variados, de expresar juicios que se estiman pertinentes (sagacidad).
- Revelarse apto para comunicar y para participar en debates abiertos, tanto con responsables como con no expertos.

El conocimiento de un experto en cierta materia generalmente lo obtiene al integrar naturalmente algunos datos científicos del tema, pero además tiene en cuenta una experiencia y saberes transmitidos de modo no formalizado (o no objetivo) que complementan su conocimiento. En cambio, un científico controla el conocimiento de un ámbito dado (especialización), suponiendo éste como una realidad (dicho conocimiento generalmente está formalizado y documentado, y es considerado como “objetivo”). Así, el experto es más bien un maestro en cierto tema.

## 2.4 Creencias (valores) propuestas

A continuación se proponen las siguientes creencias (valores) que debería adoptar la empresa con el fin de guiar el comportamiento de los individuos hacia el cumplimiento de su misión, visión y propuesta de valor (la cual se verá más adelante).

- “Entendemos que la verdadera fuente de nuestra mayor fortaleza son las personas que trabajan en Trent y su valioso aporte en conocimiento, experiencia, creatividad e individualidad. Entendemos también que esto debe ser así en todas las organizaciones con las cuales nos relacionamos y en general para todos los grupos interesados. Por ello, ¡respetamos a las personas siempre!” Valor: **respeto**.
- “Entendemos el valor de proporcionar información verídica y lo más objetiva posible. Por esto, actuamos siempre con honestidad, tanto entre nosotros como hacia nuestros grupos de interesados.” Valor: **honestidad**.



- “Buscamos desafiarnos, distinguirnos y superarnos continuamente. Nos esforzamos por comprender las necesidades de nuestros clientes y así ayudarlos a lograr sus metas. Promovemos el trato justo, el respeto mutuo y la confianza.” Valor: **excelencia**.
- “Alentamos mantener una actitud profesional en todas las actividades que desempeñamos. Por ello, procuramos en nuestro comportamiento el respeto, la mesura, la objetividad, la responsabilidad y la efectividad.” Valor: **profesionalismo**.
- “Enfrentamos los desafíos con una mente clara producto de la reflexión e imaginando nuevas y originales posibilidades de resolución.” Valor: **creatividad**.

### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En base a un análisis del entorno competitivo de la industria en la que se desenvuelve Trent y su macro-ambiente, se determinan las oportunidades y amenazas que se muestran a continuación. Luego, reflexionando sobre los aspectos endógenos de Trent, se muestran las fortalezas y debilidades de Trent<sup>6</sup>.

#### 3.1 Oportunidades y Amenazas

Se destacan las 4 oportunidades más prometedoras y las 4 amenazas que más preocupan del entorno competitivo de Trent.

Oportunidades	Amenazas
(O1) Déficit de conocimiento técnico sobre el uso, aplicación o instalación de ciertos productos.	(A1) Entrada de nuevos competidores.
(O2) Clientes sin atención local suficiente en VIII región y en II región.	(A2) Integración vertical de clientes.
(O3) Clientes sin atención integral.	(A3) Competidores con precios más bajos.
(O4) Demanda insatisfecha en clientes actuales.	(A4) Ciclos económicos desfavorables.

**Tabla 1:** Oportunidades y Amenazas del mercado.

**Fuente:** Elaboración propia.

##### 3.1.1 Oportunidades

- (O1) Déficit de conocimiento técnico sobre el uso, aplicación o instalación de ciertos productos: se identifica en el mercado un déficit de conocimiento técnico sobre el uso, aplicación o instalación de ciertos productos. Además, los clientes no disponen del tiempo suficiente para conocer cabalmente las distintas opciones de productos y servicios que el mercado mundial ofrece<sup>7</sup>. A pesar de que Trent ha ofrecido ocasionalmente entrenamiento, charlas y capacitaciones, la empresa podría aprovechar esta oportunidad al formalizar el servicio de entregar capacitaciones y entrenamiento, y comercializarlo ampliamente como un complemento a la oferta de productos.
- (O2) Clientes sin atención local suficiente en VIII región y en II región: hay importantes clientes ubicados en la VIII región del Bío-Bío (tales como Copelec, Coelcha, SAESA, entre otros) y en la II región de Antofagasta (empresas mineras tales

<sup>6</sup> Luego de realizar el análisis del entorno competitivo y su macro-ambiente, se realizó una serie de reuniones con los vendedores y Gerentes de Trent (G. Comercial, G. Administración y Finanzas, G. Logística y Adquisiciones y G. General), en donde se debatió sobre las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la empresa.

<sup>7</sup> Esto en base a lo que comentan los vendedores de Trent cuando han recibido *feedback* luego de los entrenamientos, charlas y capacitaciones que Trent ha ofrecido ocasionalmente.

como CODELCO, Sierra Gorda, Anglo American, entre otras) que demandan productos y servicios que son provistos desde Santiago, lo cual presenta la oportunidad de atenderlos localmente. Por ello, Trent podría abrir una sucursal en Concepción (oficina, bodega y servicio de taller con laboratorio) y otra en Antofagasta (oficina y bodega), con el fin de atender con mayor rapidez a estos clientes<sup>8</sup>. Además, esto serviría como barrera de entrada a otros competidores que se interesen en atender a dichos clientes.

- (O3) Clientes sin atención integral: hay ciertos clientes que no están siendo atendidos de forma integral, es decir, no se les está ofreciendo una oferta amplia para todas sus necesidades. Hay empresas de ingeniería que desarrollan productos de generación con ERNC<sup>9</sup>, empresas del sector industrial (lecheras, forestales, petrolíferas, etc.) y empresas del sector eléctrico (algunos contratistas y cooperativas), que realizan compras puntuales de productos y servicios para cubrir sus necesidades más urgentes. Estas empresas carecen de un diagnóstico completo de sus necesidades relacionadas con el control, medición y consumo de la energía eléctrica y por ello representa una oportunidad atenderlos con una oferta más completa y enfocada a sus necesidades actuales y futuras. Por ejemplo, algunas empresas del sector industrial tales como CMPC y ENAP requieren productos para el control y medición de la energía eléctrica, así como también capacitación y de elementos de protección personal para sus trabajadores que circulan cerca de fuentes de riesgo de electrocución, y hoy en día aún no han recibido una asesoría al respecto ni una oferta de estos productos y servicios particulares<sup>10</sup>.
- (O4) Demanda insatisfecha en clientes actuales: En términos generales, se tiene que las ventas de energía eléctrica presentan una alta correlación con el crecimiento económico, la actividad industrial (en especial a la del sector minero) y la comercial, así como también con el crecimiento de la población residencial (Grupo Editorial Editec, 2013). Por lo tanto, si el sector eléctrico crece sostenidamente a tasas similares a las que crece el país y en especial a la del sector minero, hay una demanda que crece cada año y que es necesario satisfacerla. Trent podría aprovechar esta oportunidad y aumentar las ventas con los clientes actuales, con el fin de rentabilizar aún más la relación comercial con ellos.

---

<sup>8</sup> Según lo expuesto por los vendedores y Gerente Comercial de Trent en reuniones comerciales.

<sup>9</sup> ERNC: Energía Renovable No Convencional. En Chile hay varios proyectos de tamaño menor en comparación a los de generación de energía eléctrica con fuentes convencionales (petróleo e hidráulica), pero que en suma representan un mercado con potenciales clientes para Trent.

<sup>10</sup> Según comenta por el Gerente Comercial de Trent.

### 3.1.2 Amenazas

- (A1) Entrada de nuevos competidores: en base a entrevistas con la Gerencia de Trent se resuelve que serían escasas las barreras que impidan de forma importante la entrada de nuevos competidores, a excepción del conocimiento técnico y experiencia en el mercado. Sumado a lo anterior, existe la amenaza que los competidores actuales incrementen su oferta de productos, lo que provoca que Trent compita con cada vez más empresas en cada línea de producto que los clientes demanden. Por ejemplo, si una empresa competidora no ofrece aisladores de ciertas características y Trent si, estas dos empresas no serán competidoras cuando el cliente demande este bien. Sin embargo, si la empresa competidora incrementa su oferta y ofrece aisladores de similares características a los que ofrece Trent (pero de otra marca), entonces Trent percibirá un “aumento de nuevos competidores”.
- (A2) Integración vertical de clientes: los clientes podrían adquirir los productos que requieren directamente de los fabricantes a través de importaciones directas y así obtener precios de compra más bajos (eliminan el margen de los distribuidores como Trent). Con ello, los fabricantes podrían verse en la tentación de eliminar la modalidad de tener representantes o distribuidores en los países en que poseen presencia comercial.
- (A3) Competidores con precios más bajos: se ha observado la creciente presencia en el mercado nacional de ciertas marcas de origen Chino e Indio que poseen precios más bajos. Por ejemplo, la marca Starlite de India que fabrica conductores, Kalpatal de India con torres de transmisión, ZZT de China con conductores, ferretería y cables ópticos, entre otros. Estos han ingresado al mercado nacional sin mayores problemas en estos últimos 5 años<sup>11</sup>. Si bien es cierto que la calidad de sus productos aún no son comparables con la de las marcas que Trent ofrece, cada vez se irán asemejando más. Cabe destacar que Trent comercializa marcas de excelente y reconocida calidad (exceden las exigencias técnicas de los clientes).
- (A4) Ciclos económicos desfavorables: éstos pueden durar un par de años y cuando ocurren se verifica que muchos proyectos mineros se paralizan, y en consecuencia también los proyectos eléctricos (la minería es el mayor consumidor de energía eléctrica del país). Además, las empresas encargadas de la mantención de los sistemas eléctricos no realizan mayores inversiones durante estos periodos. Por otro lado, cuando el tipo de cambio del dólar (TC) sube, empeora los márgenes de los importadores como Trent (especialmente cuando el TC se sube artificialmente; no regulado naturalmente por el mercado).

---

<sup>11</sup> Información entregada por el G. Comercial de Trent.

## 3.2 Fortalezas y Debilidades

A continuación se muestran las 4 principales fortalezas y debilidades que ha identificado la Gerencia de Trent.

Fortalezas	Debilidades
(F1) Capital intelectual.	(D1) Falta administración estratégica.
(F2) Flexibilidad y agilidad para tomar decisiones.	(D2) Procesos de bodegaje deficientes.
(F3) <i>Know How</i> para ofertar una amplia variedad de productos y servicios.	(D3) Sistema integrado de información empresarial no implementado.
(F4) Personal comprometido y motivado.	(D4) <i>Marketing</i> débil.

**Tabla 2:** Fortalezas y Debilidades de Trent.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.2.1 Fortalezas

- (F1) Capital intelectual: Trent atrae y retiene personal clave que aporta conocimiento técnico, experiencia en el mercado y red de contactos, lo que permite que sea competente en el entendimiento de los requerimientos de los clientes (de preventa y postventa) y en el diseño de soluciones para ellos.
- (F2) Flexibilidad y agilidad para tomar decisiones: dado el tamaño y estructura organizacional, Trent goza de cierta flexibilidad y agilidad para tomar decisiones. Esto se traduce en que los vendedores poseen cierta autonomía e influencia en temas como: importar cierto producto particular para un cliente con una necesidad puntual, descuentos a aplicar en las cotizaciones, diseño de contratos de suministro de productos de acuerdo a las necesidades particulares de los clientes, etc.
- (F3) *Know How*<sup>12</sup> para ofertar una amplia variedad de productos y servicios: existen en Trent las personas y los contactos que hacen factible y rápido la búsqueda y selección de fabricantes que sean capaces de suministrar productos de calidad demostrable, un excelente respaldo técnico y que cuya oferta complemente la de Trent. Así mismo, Trent busca ampliar la gama de servicios ofrecidos a los clientes, por ejemplo: ofrece el servicio de postventa de Taller el cual realiza mantenimiento a ciertos equipos vendidos por Trent (equipos de puesta a tierra y pértigas).
- (F4) Personal comprometido y motivado: Trent sabe que su principal activo son las personas, por ello reconoce la importancia de mantener una cultura organizacional que

---

<sup>12</sup> “*Know How*” (en inglés); “Saber cómo” (en español). Término que en este caso implica que Trent posee el conocimiento y la experiencia para “hacer”. En otras palabras Trent “sabe cómo...” ofertar una amplia variedad de productos y servicios.

promueva el compromiso de los trabajadores a través de su satisfacción y motivación. El principal sello de esta cultura es la integración de la vida personal de sus colaboradores con el quehacer laboral<sup>13</sup>. Así, realiza actividades y entrega beneficios tales como: flexibilidad horaria (especialmente para atender asuntos familiares), otorga préstamos de auxilio para sus colaboradores, entrega financiación para ciertas actividades personales de sus colaboradores (grupo musical, equipo de fútbol, equipo de bochas, etc.), celebración mensual de cumpleaños, celebración anual con todas las familias, etc. Esto ayuda a generar un personal comprometido y motivado.

### 3.2.2 Debilidades

- (D1) Falta administración estratégica: Trent no se posee un plan estratégico-financiero que guíe las actividades en el largo plazo y que ponga metas a seguir. Si bien es cierto existe una estrategia esbozada, ésta no ha sido formalizada ni comunicada oficialmente, y mucho menos se ha medido su efectividad (no hay objetivos, metas, responsables y ni asignación de tareas claras para diferentes niveles de la organización). Esto hace que se reaccione ante diversas situaciones, a la vez de que provoca desorientación dentro de la empresa.
- (D2) Procesos de bodegaje deficientes: los procesos de bodegaje contemplan la recepción de la carga, almacenaje de ésta y su posterior despacho. Faltan procedimientos y controles que permitan reducir errores reiterativos al momento de recibir carga y también en despachos. En mediciones realizadas por el Gerente de Logística y Adquisiciones en 2015, se observó que el porcentaje promedio de despachos realizados dentro de los plazos prometidos al cliente no superaba el 75%. Además, la bodega no posee una infraestructura adecuada.
- (D3) Sistema integrado de información empresarial no implementado: a pesar de que Trent ha adquirido un *software* tipo ERP<sup>14</sup> (Flexline), éste no se encuentra implementado. Por lo tanto, en la actualidad Trent no posee un sistema integrado de información empresarial, y la falta de información “en línea” en varios procesos ha provocado errores y demoras. Por ejemplo, cuando los vendedores cotizan productos, éstos no se reservan automáticamente en el inventario, lo cual provoca que otros vendedores puedan vender o cotizar los mismos productos con “entrega inmediata” (lo cual sería falso si el primer cliente decide adquirirlos). Otro ejemplo, es que no se dispone “en línea” información de pago de los clientes, por lo que los vendedores podrían seguir vendiendo a crédito a ciertos clientes que aún no han cancelado facturas previas.

---

<sup>13</sup> Fuente: Informe interno sobre Diagnóstico Riesgos Psicosociales en Trent, aplicado por el dpto. de RR.HH de Trent en 2015.

<sup>14</sup> ERP: Enterprise Resource Planning (en inglés), Planificación de Recursos Empresariales (es español).

- (D4) Marketing débil: se aprovecha muy poco la página web de Trent, hay poca presencia en revistas del medio, poca presencia en ferias y seminarios, inexistencia de catálogos propios, pobre segmentación de mercado, etc. Esto ha provocado que ciertos clientes no conocen la amplia gama de productos y servicios que Trent ofrece, ni su calidad, ni la experiencia que posee Trent en el mercado nacional, etc. Todo lo cual provoca pérdida de ventas potenciales (los clientes no están llegando a Trent como se espera).

### **3.3 Análisis FODA**


A continuación se presenta un análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas. Primero se muestra un FODA cuantitativo y luego un análisis para cada cuadrante de la tabla FODA.

#### **3.3.1 FODA cuantitativo**

No todas las debilidades o amenazas son deseables de mejorar o bloquear en igual medida. Por ejemplo, si una debilidad no está impidiendo que la empresa aproveche una oportunidad, o si dicha debilidad no activa alguna amenaza importante, entonces quizás esa debilidad puede mejorarse después (o quizás nunca). Similar análisis es posible realizar para el resto de los componentes del FODA.

Dado esto, es posible asignar un puntaje a cada vinculación de F-O, F-A, D-O y D-A, con la intención de medir la intensidad de las relaciones (puntaje de 1 a 7 en este caso, en donde 1 es muy poca intensidad y 7 es la máxima):

- F-O: ¿Con que intensidad una fortaleza permite aprovechar una oportunidad?
- F-A: ¿Con que intensidad una fortaleza permite enfrentar una amenaza?
- D-O: ¿Con que intensidad una debilidad NO permite aprovechar una oportunidad?
- D-A: ¿Con que intensidad una debilidad NO permite enfrentar una amenaza?

	Oportunidades				PROMEDIO
	O1 - Déficit de conocimiento técnico sobre el uso, aplicación o instalación de ciertos productos	O2 - Clientes sin atención local suficiente en VIII región y en II región	O3 - Clientes sin atención integral	O4 - Demanda insatisfecha en clientes actuales	
<b>Fortalezas</b>					
F1 - Capital intelectual	7	4	7	7	6,25
F2 - Flexibilidad y agilidad para tomar decisiones	6	6	7	7	6,50
F3 - <i>Know How</i> para ofertar una amplia variedad de productos y servicios	4	6	7	7	6,00
F4 - Personal comprometido y motivado	5	3	6	6	5,00
<b>PROMEDIO</b>	<b>5,50</b>	<b>4,75</b>	<b>6,75</b>	<b>6,75</b>	
<b>Debilidades</b>					
D1 - Falta administración estratégica	4	4	6	6	5,00
D2 - Procesos de bodegaje deficientes	1	5	6	6	4,50
D3 - Sistema tipo ERP no implementado	3	3	5	5	4,00
D4 - Marketing débil	6	5	6	6	5,75
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,50</b>	<b>4,25</b>	<b>5,75</b>	<b>5,75</b>	


**Tabla 3:** FODA cuantitativo de Trent: oportunidades.

**Fuente:** Elaboración propia.

Se observa del el cuadrante F-O (ver tabla 3) que las 3 primeras fortalezas son consideradas por la gerencia de Trent como altamente relevantes para poder aprovechar las oportunidades y con intensidades similares (puntuaciones que van de 6,00 a 6,50). Se escapa ligeramente de esta observación la fortaleza F4 “personal comprometido y motivado” (intensidad de 5,00). Respecto de las oportunidades, se indica que las dos más factibles de aprovechar, dada las fortalezas que posee Trent, son: O3 “clientes sin atención integral” lo cual Trent podría incrementar clientes nuevos y O4 “demanda insatisfecha en clientes actuales” lo cual Trent podría crecer en ventas con clientes actuales.

Por su lado, del cuadrante D-O, se ve que las dos debilidades que más impedirían aprovechar las oportunidades del mercado son D1 “falta administración estratégica” y D4 “marketing débil”. Y las oportunidades menos factibles de aprovechar dada las debilidades identificadas serían: O3 “clientes sin atención integral” lo cual Trent no podría incrementar clientes nuevos y O4 “demanda insatisfecha en clientes actuales” lo cual Trent no podría crecer en ventas con clientes actuales.



	Amenazas				PROMEDIO
	A1 - Entrada de nuevos competidores	A2 - Integración vertical de clientes	A3 - Competidores con precios más bajos	A4 - Ciclos económicos desfavorables	
<b>Fortalezas</b>					
F1 - Capital intelectual	6	7	6	4	5,75
F2 - Flexibilidad y agilidad para tomar decisiones	5	6	5	6	5,50
F3 - <i>Know How</i> para ofertar una amplia variedad de productos y servicios	6	7	2	6	5,25
F4 - Personal comprometido y motivado	1	2	1	2	1,50
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,50</b>	<b>5,50</b>	<b>3,50</b>	<b>4,50</b>	
<b>Debilidades</b>					
D1 - Falta administración estratégica	5	4	4	6	4,75
D2 - Procesos de bodegaje deficientes	6	7	6	3	5,50
D3 - Sistema tipo ERP no implementado	2	4	3	2	2,75
D4 - Marketing débil	6	6	5	5	5,50
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,75</b>	<b>5,25</b>	<b>4,50</b>	<b>4,00</b>	

**Tabla 4:** FODA cuantitativo de Trent: amenazas.

**Fuente:** Elaboración propia.

Del cuadrante F-A de la tabla 4 se observa que son las mismas tres primeras fortalezas (F1, F2 y F3) las que poseen similitud en su puntuación de intensidad como las más adecuadas para enfrentar las amenazas. La fortaleza F4 “personal comprometido y motivado” sería poco relevante para enfrentar directamente las amenazas. La amenaza que menos se podría enfrentar dada las fortalezas de Trent es A3 “competidores con precios más bajos”; y la que más sería enfrentada es A2 “integración vertical de clientes”.

Del cuadrante D-A se ve que las dos debilidades que con mayor intensidad activarían las amenazas son: D2 “procesos de bodegaje deficientes” y D4 “marketing débil”. La que menos preocuparía en este sentido es D3 “sistema tipo ERP no implementado”. La amenaza que sería menos enfrentada por Trent, dada las debilidades que se poseen, es A2 “integración vertical de clientes”; y la que menos preocuparía en este sentido es A4 “ciclos económicos desfavorables”.

### 3.3.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA

La forma en que las fortalezas facultan a Trent para que aproveche las oportunidades, permite describir una estrategia ofensiva para Trent. Y al analizar cómo una fortaleza

permite enfrentar las amenazas detectadas, se puede establecer una estrategia reactiva. De igual manera, al indagar sobre cómo las debilidades no facultan a Trent a que aproveche las oportunidades, y cómo no permiten enfrentar las amenazas, es posible indicar una estrategia adaptativa y defensiva respectivamente.

A continuación, se muestran estas estrategias: ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas, que pueden establecerse luego del análisis FODA del apartado anterior.

Oportunidades – Fortalezas (estrategia ofensiva): una estrategia ofensiva y viable para Trent sería incrementar su participación de mercado (incorporando clientes nuevos y aumentando las ventas en clientes actuales) a través del ofrecimiento de una amplia gama de productos y servicios que se ajusten a las necesidades particulares de los clientes (flexibilidad). Trent logrará esto en la medida en que disponga de personal experto y comprometido para atender al cliente, capaces de comprender sus requerimientos actuales y futuros, y de responderles de forma ágil. Esta estrategia es perfectamente compatible con ofrecer capacitaciones y entrenamiento como una nueva línea de negocio (y así aprovechar la O1) y con expandirse a otras zonas geográficas (y aprovechar la O2). Notar que el capital intelectual (personal experto que aporta conocimiento técnico, experiencia en el mercado y red de contactos) es un elemento de difícil imitación de esta estrategia, de ahí la importancia de mantener una administración que equilibre los aspectos personales y laborales de los colaboradores, puesto que así Trent atrae y retiene el personal clave, a la vez que los motiva y compromete con las actividades de la empresa (F4).

Fortalezas – Amenazas (estrategia reactiva): una oferta amplia de productos y servicios, junto con brindar una atención experta a sus clientes, sirve como una barrera de entrada a nuevos competidores (A1) y reduce la posibilidad de que se integren verticalmente hacia atrás (A2), debido al atractivo de contar con un solo proveedor que proporcione soluciones integrales a las variadas necesidades de los clientes. Además, dado el capital intelectual de Trent (F1) y su flexibilidad y agilidad para tomar decisiones (F2), es posible presentar ofertas comerciales con excelente relación calidad/precio, lo que ayudaría a combatir la amenaza de competidores con precios más bajos.

Debilidades – Oportunidades (estrategia adaptativa): en primer lugar, Trent debe desarrollar un plan estratégico-financiero que guíe las actividades que son realmente importantes de lograr en el largo plazo (de 3 a 5 años). Sin el plan mencionado, difícilmente podrá aprovechar cualquier oportunidad que el mercado presente. Solo cuando posea claridad del rumbo estratégico a seguir, podrá desarrollar un plan de *marketing* adecuado que le permita dar a conocer su oferta de productos y servicios (incluyendo las capacitaciones y entrenamiento) y así incrementar su participación de mercado. En paralelo, debe mejorar sus procesos de bodegaje para que la satisfacción del cliente no se destruya al no poder despachar correctamente a tiempo (especialmente si pretende expandirse a otras zonas

geográficas). Invertir en implementar el *software* ERP Flexline es importante, puesto que le permitiría obtener información “en línea” de varios procesos, y con ello obtener un conocimiento más completo y adecuado respecto de su negocio, como por ejemplo: medir el grado de implementación de su estrategia, su efectividad, su eficiencia, entre otros.

Debilidades – Amenazas (estrategia defensiva): al igual que en el caso anterior, primero debe desarrollar una administración estratégica que guie los pasos a seguir. Luego, debe mejorar los procesos de bodegaje puesto que su deficiencia pone en desventaja competitiva a Trent: incrementa el riesgo de que los clientes se integren verticalmente hacia atrás y reduce las barreras de entrada a nuevos competidores. Igualmente importante es potenciar los atributos de la propuesta de valor de Trent a través de un plan de *marketing* adecuado y así atenuar las amenazas detectadas (todas ellas).

## 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Luego de los análisis anteriores, se presenta la propuesta de valor de Trent con una breve explicación de cada uno de sus atributos. Además, se muestra una tabla que relaciona los atributos de la propuesta de valor con los valores de Trent (creencias) y otra que los relaciona con los elementos del análisis FODA.

### 4.1 Propuesta de Valor

**“Trent provee una amplia variedad de productos y servicios de calidad global superior (mejor combinación de atributos técnicos, plazo de entrega y garantía) para el mercado de la generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica nacional, brindando asesoramiento experto a sus clientes”**

- Amplia variedad de productos y servicios: Para que los clientes puedan transportar energía eléctrica a lo largo del país, desde los puntos de generación hasta los puntos de consumo de manera segura y confiable, requieren utilizar variados tipos de productos y servicios (equipos, insumos, repuestos, herramientas, instrumentos, servicio de Taller, entre otros) en sus distintas actividades, ya sea si están construyendo, operando o manteniendo sistemas de generación, transmisión y/o de distribución de dicha energía. Por ello, los clientes valoran (hipótesis) que una empresa pueda ofrecerles una amplia gama de productos y servicios que satisfagan sus requerimientos.

Una forma de saber si la oferta de Trent es amplia, es comparar lo que el cliente está demandando en el mercado (que esté en línea con la misión de Trent) versus lo que Trent le ofrece. La idea es que ambos datos se asemejen lo más posible.

- Productos y servicios de calidad global superior: En cada proceso de compra, los clientes solo aceptan como ofertas válidas aquellas que contengan productos que cumplan con los requerimientos técnicos mínimos especificados por sus departamentos técnicos. Luego, dependiendo del cliente y de la urgencia que tenga en su proceso de adquisición, valorará otros aspectos de la oferta tales como: reducido plazo de entrega, bajo precio, mejores atributos técnicos (que excedan a las especificaciones mínimas), garantía ampliada, prestigio de la marca, respaldo técnico, asesoramiento experto, etc. Particularmente, el atributo “asesoramiento experto” es uno de los aspectos que el cliente más aprecia<sup>15</sup>. Por ello, se ha optado por destacarlo como un atributo en sí mismo en la propuesta de valor de Trent.

---

<sup>15</sup> Fuente: entrevistas con vendedores y G. Comercial de Trent en base al *feedback* que han recibido en sus reuniones comerciales con clientes.

Posteriormente, el cliente toma todos estos atributos de la oferta y los conjuga en una relación “calidad ampliada o global *versus* precio”, la cual evalúa y luego compara con el resto de las ofertas recibidas. Aquella que juzgue como la oferta con la mejor relación “calidad ampliada o global / precio” será la que se adjudique la venta. Sin embargo, no hay objetividad en la relación “calidad ampliada o global / precio” como para medir empíricamente si es “buena” o “mala”. Más bien es una percepción y valorización del cliente que depende de la situación económica por la que puede estar pasando el cliente, de la urgencia con la cual requiera los productos, de la necesidad de mejores atributos técnicos, etc.

Dado lo anterior y debido a que el precio se va regulando en el mercado, lo que Trent ofrece son productos y servicios con la mejor combinación de: atributos técnicos, plazo de entrega y garantía del mercado nacional. A esto le llama “calidad global superior”. En otras palabras, a precios ligeramente superiores a los de la competencia, Trent ofrecerá productos y servicios cuyos atributos técnicos que superan a los de la competencia (mejor: durabilidad, seguridad, capacidad dieléctrica, etc.), entregados con el mejor plazo de entrega del mercado nacional y con la mejor garantía, o bien, la mejor combinación de estas tres dimensiones puesto que rara vez se podrá ofertar un producto/servicio que sea superior en los tres aspectos al mismo tiempo. Por ejemplo, si un producto posee mejores atributos técnicos que los que se ofrecen en el mercado nacional, pero no posee un plazo de entrega competitivo, bastará con que se ofrezca una garantía mejor que los que ofrece la competencia para convertirse en un producto de calidad global superior.

Este atributo puede medirse al comprar la cantidad de atributos técnicos que posee un producto o servicio particular de la oferta de Trent y ver cuáles posee la competencia (para ese tipo de producto o servicio). Si el de Trent posee atributos técnicos que la competencia no posee, entonces se le asignará un cierto puntaje. Si por el contrario no posee atributos técnicos que la competencia sí posee, se le restará un cierto puntaje. En caso de empate, se le asigna un puntaje de cero. De igual manera se puede comprar el plazo de entrega y la garantía. Al final, si el producto/servicio de Trent suma un puntaje total positivo, significa que posee una calidad global superior al de la competencia nacional. Para un mayor detalle de cómo medir si un producto/servicio es de calidad global superior, ver anexo 2.

- **Brindar asesoría experta:** Los clientes valoran que sean atendidos por expertos a la hora de resolver sus dudas y consultas técnicas, tanto en la preventa como en la postventa. Ellos no disponen del tiempo suficiente para estudiar cabalmente las distintas opciones de productos y servicios que el mercado mundial ofrece, por ello confían en los juicios, sugerencias, recomendaciones y ofertas formales realizadas por los vendedores. Recordar que si el cliente no invierte lo suficiente o lo hace adquiriendo

productos/servicios no idóneos para asegurar un transporte y consumo seguro y confiable de la energía eléctrica, es posible recibir multas por parte del Estado en caso de apagones o podría ver paralizada sus operaciones productivas (caso de empresas mineras).

Para medir este atributo, primero es necesario definir qué se entiende por una asesoría experta. Cuando un cliente presenta una consulta, un problema o simplemente posee un requerimiento de compra, un asesoramiento experto consistirá primero en diagnosticar correctamente el verdadero problema o necesidad del cliente y cuál es su requerimiento específico, y luego proponer soluciones y/o dar recomendaciones efectivas sustentadas en conocimiento técnico y/o experiencia correctos.

Se les puede solicitar a los vendedores de Trent que documenten una cierta cantidad mínima de asesorías que realizan a sus clientes en el mes (registrando claramente el diagnóstico realizado y la recomendación brindada), y a partir de ellas definir un panel de expertos para que las lea y evalúen si la asesoría fue “experta” o no. Dicho panel estará conformado por el Director de Ingeniería y el Gerente Comercial de Trent (ambos con conocimientos técnicos y vasta experiencia en el mercado eléctrico) y, cuando se requiera, un tercer experto proveniente de la fábrica del producto o servicio en cuestión, al cual se le realizara las consultas necesarias (para mayores antecedentes ver el anexo 3).

#### 4.2 Relación entre los Atributos de la Propuesta de Valor y las Creencias

A continuación se relaciona cada atributo de la propuesta de valor con las creencias (valores) propuestos para Trent. La idea es ver cómo las creencias fomentan comportamientos en los colaboradores tendientes a cumplir con la estrategia.

Atributo de la propuesta de valor	Creencia (Valor)
Amplia variedad de productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="549 1507 1364 1608">• “Enfrentamos los desafíos con una mente clara producto de la reflexión e imaginando nuevas y originales posibilidades de resolución.” Valor: <b>creatividad</b>.</li> <li data-bbox="549 1641 1364 1771">• “Buscamos desafiarnos, distinguarnos y superarnos continuamente. Nos esforzamos por comprender las necesidades de nuestros clientes y así ayudarlos a lograr sus metas. Promovemos el tratamiento justo, el respeto mutuo y la confianza.” Valor: <b>excelencia</b>.</li> </ul>

Atributo de la propuesta de valor	Creencia (Valor)
Productos y servicios calidad global superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Buscamos desafiarnos, distinguirnos y superarnos continuamente. Nos esforzamos por comprender las necesidades de nuestros clientes y así ayudarlos a lograr sus metas. Promovemos el trato justo, el respeto mutuo y la confianza.” Valor: <b>excelencia</b>.</li> <li>• “Alentamos mantener una actitud profesional en todas las actividades que desempeñamos. Por ello, procuramos en nuestro comportamiento el respeto, la mesura, la objetividad, la responsabilidad y la efectividad.” Valor: <b>profesionalismo</b>.</li> <li>• “Entendemos el valor de proporcionar información verídica y lo más objetiva posible. Por esto, actuamos siempre con honestidad, tanto entre nosotros como hacia nuestros grupos de interesados.” Valor: <b>honestidad</b>.</li> </ul>
Asesoría experta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Entendemos que la verdadera fuente de nuestra mayor fortaleza son las personas que trabajan en Trent y su valioso aporte en conocimiento, experiencia, creatividad e individualidad. Entendemos también que esto debe ser así en todas las organizaciones con las cuales nos relacionamos y en general para todos los grupos interesados. Por ello, ¡respetamos a las personas siempre!” Valor: <b>respeto</b>.</li> <li>• “Entendemos el valor de proporcionar información verídica y lo más objetiva posible. Por esto, actuamos siempre con honestidad, tanto entre nosotros como hacia nuestros grupos de interesados.” Valor: <b>honestidad</b>.</li> <li>• “Buscamos desafiarnos, distinguirnos y superarnos continuamente. Nos esforzamos por comprender las necesidades de nuestros clientes y así ayudarlos a lograr sus metas. Promovemos el tratamiento justo, el respeto mutuo y la confianza.” Valor: <b>excelencia</b>.</li> <li>• “Alentamos mantener una actitud profesional en todas las actividades que desempeñamos. Por ello, procuramos en nuestro comportamiento el respeto, la mesura, la objetividad, la responsabilidad y la efectividad.” Valor: <b>profesionalismo</b>.</li> </ul>

**Tabla 5:** Relación entre los Atributos de la Propuesta de Valor y las Creencias.

**Fuente:** Elaboración propia.

- Amplia variedad de productos y servicios: en la medida en que los trabajadores de Trent (especialmente los vendedores) busquen comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes y asuman el desafío de satisfacerlas, será necesario la creatividad para poder entregar nuevas y originales posibilidades de resolución; y será necesaria la excelencia para mejorar este proceso continuamente.

- Productos y servicios de calidad global superior: para poder entregar productos y servicios que posean la mejor combinación de atributos técnicos, plazos de entrega y garantía del mercado nacional, es necesario contar con el compromiso y profesionalismo de todos en Trent. Esta responsabilidad que es necesaria asumirla como equipo, debe trabajarse con objetividad y honestidad (para evaluar qué tan superior es la calidad global de los productos y servicios de Trent respecto a los de la competencia), medida al ofertar (por ejemplo, plazos de entrega posibles de cumplir) y efectividad para entregar finalmente lo que se promete al cliente. A su vez, será necesario ir mejorando la oferta continuamente (excelencia) puesto que los competidores también lo harán.
- Asesoría experta: el cliente percibirá que la atención brindada a ellos proviene de expertos si además de la calidad técnica de las respuestas ofrecidas, los vendedores inspiran confianza. Para que exista confianza debe existir respeto entre el cliente y los vendedores, honestidad y profesionalismo. En cuanto a la calidad técnica de las respuestas entregadas, los vendedores buscan perfeccionarse continuamente dado que poseen el valor de la excelencia.

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

En esta sección se revisa la relación que existe entre los atributos de la propuesta de valor y los elementos del análisis FODA. En específico, se analiza cómo los atributos permiten aprovechar las oportunidades identificadas, cómo las amenazas ponen en peligro el cumplimiento de los atributos, cómo las fortalezas facultan el cumplimiento de los atributos y de qué manera las debilidades dificultan cumplir con los atributos.

<b>FODA</b>	<b>Atributo: Amplia variedad de productos y servicios</b>
<b>Oportunidades</b> El atributo ¿permite aprovechar las oportunidades?	Una amplia oferta permite participar de cada vez más instancias de compras de los clientes y con ello es posible: - expandir la presencia en otras zonas geográficas (y aprovechar la O2), - incrementar clientes nuevos (y aprovechar la O3), - crecer en ventas con clientes actuales (y aprovechar la O4).
<b>Amenazas</b> ¿Ponen en peligro el cumplimiento del atributo?	Si ingresan nuevos competidores, o si ellos amplían su oferta (A1), mermará la posibilidad (o el atractivo) de ofrecer una oferta amplia de productos y servicios. Si los clientes se integran verticalmente hacia atrás (A2), no habrá necesidad de ofrecer localmente una oferta amplia de productos y servicios. Los ciclos económicos desfavorables (A4) pueden amenazar la viabilidad económica de importar nuevos productos u ofrecer nuevos servicios.



<b>FODA</b>	<b>Atributo: Amplia variedad de productos y servicios</b>
<b>Fortalezas</b> ¿Son importantes para cumplir con el atributo? (¿me facultan?)	El <i>know how</i> para ofrecer una amplia variedad de productos y servicios (F3) se basa en procesos de búsqueda y selección de fabricantes, y la búsqueda de nuevos servicios que sean adecuados a las necesidades de los clientes. Por ello, es importante que sea realizado por personal competente (F1) con flexibilidad y agilidad para tomar decisiones (F2).
<b>Debilidades</b> ¿Dificultan cumplir con el atributo?	Si no hay una administración estratégica (D1) o si no se conoce el historial comercial y financiero de cada cliente (D3), no se tendrán nociones de en qué áreas conviene ampliar la oferta de productos y servicios. Luego, lo anterior no tendrá sentido si no se da a conocer la amplia oferta (D4), o si no se despacha a tiempo (D2).

**Tabla 6:** Relación entre el atributo “Amplia variedad de productos y servicios” y el FODA.  
**Fuente:** Elaboración propia.

<b>FODA</b>	<b>Atributo: Productos y servicios de calidad global superior</b>
<b>Oportunidades</b> El atributo ¿permite aprovechar las oportunidades?	En la medida en que Trent logre ofrecer este atributo a sus clientes aumentará su atractivo comercial, y por ende podrá: <ul style="list-style-type: none"> <li>- expandir la presencia en otras zonas geográficas (y aprovechar la O2).</li> <li>- incrementar clientes nuevos (y aprovechar la O3),</li> <li>- crecer en ventas con clientes actuales (y aprovechar la O4).</li> </ul>
<b>Amenazas</b> ¿Ponen en peligro el cumplimiento del atributo?	Si ingresan nuevos competidores (A1) o si ingresan al mercado marcas de menor precio (A3), aumentará competitividad de los rivales y pondrá presión extra a “pelear” solo por precio. Si los clientes se integran verticalmente hacia atrás (A2), no habrá necesidad de ofrecer prod/serv de calidad global superior. Si hay ciclos económicos desfavorables (A4), los clientes apreciarán más unos precios bajos antes de que una calidad global superior.
<b>Fortalezas</b> ¿Son importantes para cumplir con el atributo? (¿me facultan?)	Lograr entregar prod/serv de calidad global superior depende del conocimiento que se tenga de los clientes y de la habilidad y flexibilidad que tengan los vendedores de Trent (F1 y F3). También depende del <i>know how</i> para buscar alternativas de productos y servicios que permitan mejorar la combinación de atributos técnicos, plazos de entrega y garantía (F2).
<b>Debilidades</b> ¿Dificultan cumplir con el atributo?	En la calidad global superior se incluye el plazo de entrega, por lo que “procesos de bodegaje deficientes” (D2) perjudicará este atributo. Para poder despachar a tiempo, se debe tener implementado el sistema de información integrado (compras, inventario, despacho; D3). Por otro lado, aunque cierto producto o servicio de Trent efectivamente posea una calidad global superior a los de la competencia, no servirá de nada si el cliente lo desconoce. Por lo tanto, será necesario una buena campaña de <i>marketing</i> para dar a conocer este atributo (D4).

**Tabla 7:** Relación entre el atributo “Prod/Serv de calidad global superior” y el FODA.  
**Fuente:** Elaboración propia

<b>FODA</b>	<b>Atributo: Asesoría experta</b>
<b>Oportunidades</b> El atributo ¿permite aprovechar las oportunidades?	Brindar este atributo permite comprender mejor las necesidades de los clientes, y esto permite que se les asesore de mejor manera. Esto provoca que las ofertas económicas que se entreguen a los clientes tengan mayor probabilidad de ser adjudicadas, redundando en un incremento de la participación de mercado (y aprovechar la O3 y O4). Además ayuda a transmitir confianza al cliente, facultando a Trent para ofrecer de forma permanente capacitaciones y entrenamiento (y aprovechar la O1).
<b>Amenazas</b> ¿Ponen en peligro el cumplimiento del atributo?	Si los clientes se integran verticalmente hacia atrás (A2), no habrá necesidad de ofrecerles asesorías expertas.
<b>Fortalezas</b> ¿Son importantes para cumplir con el atributo? (¿me facultan?)	A raíz de que Trent posee capital intelectual (F1) puede ofrecer asesorías expertas. A su vez, su flexibilidad y agilidad para tomar decisiones (F2) ayuda a que dichas asesorías expertas impliquen soluciones y/o recomendaciones efectivas dadas las necesidades de los clientes. También se destaca que tener personal comprometido y motivado (F4) es la base para una buena atención al cliente.
<b>Debilidades</b> ¿Dificultan cumplir con el atributo?	En la medida en que no se dispone de información oportuna respecto del historial comercial o financiero del cliente, o respecto del estado de sus despachos (D3), los vendedores no podrán ofrecerle una asesoría experta que dé cuenta de la situación particular de cada cliente (soluciones efectivas).

**Tabla 8:** Relación entre el atributo “Asesoría experta” y el FODA.

**Fuente:** Elaboración propia.

De lo anteriormente expuesto, se observa que los tres atributos sí permiten aprovechar las oportunidades detectadas. Básicamente, las oportunidades tratan sobre el potencial de expansión que podría aprovechar Trent y los atributos de la propuesta de valor están alineados con esto. La hipótesis que se esgrime es: si se ofrece una amplia variedad de productos y servicios, que poseen una calidad global superior y si se ofrece asesoramiento experto para guiar de mejor manera las decisiones de los clientes, existirán altas probabilidades de crecer en el mercado (oportunidades).

Se observa también que las fortalezas: capital intelectual (F1), flexibilidad y agilidad para tomar decisiones (F2) y *know how* para ofertar una amplia variedad de productos y servicios (F3), son importantes para cumplir con los tres atributos. Además, del análisis del FODA cuantitativo realizado anteriormente se ve que estas tres fortalezas serían las más adecuadas para aprovechar las oportunidades y también para enfrentar las amenazas. Esto no quiere decir que la fortaleza “personal comprometido y motivado” (F4) no sea necesaria ni útil, si no que por el contrario ésta sería la fortaleza que activa o permite usar las tres restantes.

Sin embargo, las amenazas pueden poner en peligro el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor a los clientes, especialmente si ingresan al mercado nuevos competidores (A1) y/o los competidores compiten con precios más bajos (A3). De forma similar, las debilidades sí tienen el potencial de impedir a Trent entregar los atributos de la propuesta de valor a los clientes. Esto se deduce de las tablas anteriores y del análisis realizado al FODA cuantitativo (promedios verticales).

Lo anterior indica que la propuesta de valor y la estrategia que posteriormente se desarrolle para dar cumplimiento a esta propuesta de valor, podría encaminar a Trent a beneficiarse de las oportunidades si hace uso de sus 4 fortalezas y si resuelve sus debilidades, al menos las más apremiantes, a saber: procesos de bodegaje deficientes (D2), falta administración estratégica (D1) y *marketing* débil (D4). Con esto podrá no solo entregar los atributos, sino que también bloquear las amenazas.

## **5. MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio explica cómo una organización rentabiliza la captura de valor lograda en la entrega de la propuesta de valor al cliente, por ello es importante analizar el modelo de negocio de Trent.

### **5.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación Estratégica**

El modelo de negocio refleja la lógica por medio de la cual una organización entrega la propuesta de valor definida a sus clientes objetivos, capturando de ellos los ingresos que, en el ideal de los casos, serán suficientes para cubrir sus egresos y quedarse con un excedente atractivo. Los pasos claves para comenzar a elaborar un modelo de negocios es la definición del segmento de mercado y la propuesta de valor designada para ellos.

Un modelo bien diseñado debería indicar explícitamente cómo la empresa pretende capturar los ingresos. Es decir, una vez definido los clientes objetivos y la propuesta de valor que se ofrecerá, el modelo debe explicar los canales de distribución por medio de los cuales serán entregados los productos y/o servicios de la propuesta de valor, y la forma en que ha de relacionarse con los clientes en el tiempo. También debe especificar las fuentes a través de las cuales la empresa captura los ingresos una vez entregados los productos y/o servicios.

A su vez, el modelo debería clarificar la forma en que la empresa pretende generar u obtener dichos bienes y/o servicios, para posteriormente entregarlos al cliente. Esto es, debe indicar los recursos necesarios, las actividades claves y sus asociaciones estratégicas (con proveedores, socios, organismos del estado, etc.). Así, el modelo puede explicar las fuentes de egresos del negocio.

En consecuencia, el modelo de negocio es de gran importancia para las actividades de planificación estratégica de una empresa, por cuanto indica claramente cómo opera ésta: establece claridad sobre cómo la empresa captura los ingresos y cómo genera los bienes y servicios que ha de entregar (y por ende sus fuentes de egresos). Esto crea un lenguaje común para que los directivos puedan debatir sobre las fortalezas y debilidades de la empresa y la forma en que pretenden articular las distintas actividades que permitirán a la empresa capturar valor (rentabilidad), y así poder proponer mejores alternativas estratégicas a seguir, con el fin de hacer más rentable y/o menos riesgoso el negocio. En definitiva más competitivo.

## 5.2 Lienzo del Modelo de Negocio (CANVAS)

Se utilizará la herramienta CANVAS, la cual fue desarrollada por el consultor suizo Alexander Osterwalder en 2004, para describir el modelo de negocios de Trent. Las razones son porque es una de las herramientas que con claridad explica el proceso de cómo una empresa captura valor, y porque además permite graficarlo en una sola plana, lo cual representa una ventaja visual para comunicarlo posteriormente.

El modelo CANVAS divide el proyecto en nueve módulos que interactúan entre sí para obtener como resultado diferentes formas de hacer rentable la empresa. Como resultado de lo anterior, se clarifican los canales de distribución y las relaciones entre las partes, se determinan los beneficios e ingresos y se especifican los recursos y actividades esenciales que determinan los costos más importantes. Finalmente, se pueden determinar las alianzas necesarias para operar. Estos nueve módulos son: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones claves y estructura de costos.

<u>Asociaciones clave</u>	<u>Actividades claves</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relaciones con los clientes</u>	<u>Segmentos de mercado</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representación exclusiva de marcas, por ejemplo las del fabricante HPS.</li> <li>- Distribuidor de varias marcas con prestigio, por ejemplo 3M.</li> <li>- Asociaciones con empresas del rubro de comercio exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitar regularmente a los clientes.</li> <li>- Búsqueda de proveedores claves.</li> <li>- Despachar a tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia variedad de productos y servicios.</li> <li>• Productos y servicios de calidad global superior.</li> <li>• Asesoría experta.</li> </ul>	<p>Relación comercial de largo plazo basada en la confianza.</p>	<p>Cientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- utilities eléctricas (ejemplo, Chilectra)</li> <li>- empresas mineras (ejemplo, Codeco)</li> <li>- empresas de ingeniería (ejemplo, Bechtel)</li> <li>- algunas empresas contratistas (ejemplo, Avengoa).</li> </ul>
	<p><u>Recursos clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RR.HH. (personal experto).</li> <li>- Productos de marcas reconocidas en el mercado.</li> <li>- Bodegas y vehículos para despacho.</li> </ul>		<p><u>Canales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo propio de vendedores que contactan a los clientes.</li> <li>- Bodega y flota de vehículos propios para los despachos dentro de la RM y V Región. Para el resto de Chile: empresas de transporte y courier.</li> </ul>	
<p><u>Estructura de costos</u></p> <p>Tres fuentes importantes de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio de compra de los productos a las empresas fabricantes (FOB) e importación (DDP - FOB).</li> <li>- Remuneraciones.</li> <li>- Gastos Comerciales (de representación y de viajes).</li> </ul>		<p><u>Fuentes de ingreso</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta puntual de activos (productos y servicios).</li> <li>- Financiamiento por medio del uso del crédito que otorgan los proveedores (en ventas calzadas que impliquen importación).</li> </ul>		

**Tabla 9:** Modelo de negocio de Trent utilizando metodología CANVAS.

**Fuente:** Elaboración propia.

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

A continuación se describe brevemente cada elemento del modelo de negocio presentado previamente.

- a. **Segmentos de mercado:** Trent atiende a empresas que construyen, operan y/o mantienen sistemas de generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica del país (incluyendo las subestaciones). Tal como se dijo anteriormente, en este mercado participan clientes que por su responsabilidad en el suministro de energía eléctrica, aprecian aspectos tales como: tratar con pocos proveedores estratégicos (así reducen costo y tiempo al no tener que evaluar e inspeccionar a varios proveedores), calidad global superior en los productos y servicios (aprecian la mejor combinación entre atributos técnicos, plazos de entrega y garantía) y una asesoría experta (desean una solución integral y efectiva). La razón de lo anterior es que tienen a su cargo proyectos de envergadura, instándolos a buscar el “aseguramiento” del suministro eléctrico ininterrumpido, y por ello están dispuestos a pagar un mayor precio.
- b. **Propuesta de Valor:** La propuesta de valor ya se definió en el numeral 4.1 de este trabajo. Sin embargo, se indica nuevamente que los atributos de ésta son: ofrecer una amplia variedad de productos y servicios, con una calidad global superior (mejor combinación de atributos técnicos, plazos de entrega y garantía) y brindar asesoramiento experto.
- c. **Canales:** Dado que los clientes valoran un asesoramiento experto, Trent ha optado por poseer un equipo propio de vendedores con conocimientos técnicos en materias eléctricas y con vasta experiencia en el mercado, asignando un vendedor a cada cliente. Además, Trent insta a los vendedores para que visiten regularmente a los clientes en sus dependencias y que desarrollen una relación de confianza con ellos. Se justifica este modelo por cuanto de esta manera se mantiene una comunicación directa y personalizada con el cliente, permitiendo comprender mejor sus necesidades actuales y futuras, comunicar eficazmente los atributos de la propuesta de valor y obtener *feedback* directo de su satisfacción dando pie a la mejora continua interna, entre otros beneficios.

En cuanto a la entrega de los productos, Trent reconoce la importancia de mantener cierto grado de control sobre la cadena de abastecimiento (especialmente para las importaciones) de manera tal de que se asegure la calidad de los productos en su transporte, se eviten demoras en los plazos de entrega y se reduzcan los costos donde sea posible. Por ello, dispone de un encargado de importaciones propio con la exclusiva misión de monitorear este proceso y hacerlo más eficiente. La eficiencia en este proceso pasa por mantener contacto permanente con los distintos actores de cada etapa de la

cadena de importación (fabricantes, embarcadores, empresas de flete marítimo y aéreo, proveedores de seguro internacional, agentes de Aduana, etc.) y así monitorear los tiempos consumidos en cada paso, con el fin de dar aviso oportuno al cliente de eventuales demoras y buscar reducciones de costos cuando sea posible (por ejemplo, optimizar embarques, aprovisionar a tiempo al agente de Aduana para evitar que la carga “toque suelo” e incurrir en mayor costo y tiempo, buscar mejores alternativas de transporte terrestre, etc.). Trent posee bodegas suficientes para almacenar y resguardar los productos y posee una pequeña flota de vehículos propios para realizar despachos a las dependencias de los clientes (dentro de la RM y la V Región) o a empresas de transporte que van al resto del país, los cuales son usualmente seleccionados por los clientes (los de su confianza). Así, Trent entrega directamente una amplia variedad de productos y servicios de calidad global superior.

- d. **Relaciones con los clientes:** El mercado eléctrico en el cual está inserto Trent es uno que crece según crece la demanda por energía eléctrica en el país, y ésta depende a su vez del crecimiento productivo (especialmente del rubro minero) y de la demanda residencial (crecimiento de la población). Por ello, no se espera un crecimiento vertiginoso del mercado, sino que más bien uno paulatino pero permanente (Ministerio de Energía, 2012). Por otro lado, Trent lleva más de 15 años en este mercado y ya mantiene algún grado de relación comercial con casi todos los clientes. Por ello, a pesar de que siempre es una oportunidad captar nuevos clientes, su estrategia principal es fidelizar y rentabilizar los clientes que ya posee.

Dado lo anterior, Trent busca desarrollar con los clientes un vínculo comercial de largo plazo que permita venderles regularmente una amplia gama de productos y servicios de calidad global superior. Para ello, es necesario mantener una relación de largo plazo basada en la confianza y brindarles asesoramiento experto. Las principales actividades comerciales que Trent desarrolla y que están alineadas con lo anterior son: visitas regulares de los vendedores en las dependencias de los clientes, ofrecimiento de charlas y/o capacitaciones en ciertos temas de interés particular para el cliente (esto suele incluir la visita de algún ingeniero experto en la materia proveniente de la empresa fabricante del producto que se esté promocionando), coordinación para que los clientes viajen a inspeccionar las plantas de fabricación en el extranjero junto a personal comercial de Trent (suele ir el Gerente Comercial), entre otras.

- e. **Fuentes de ingreso:** Trent obtiene su fuente de ingreso operacional a través de la venta puntual de activos (productos y servicios), pudiendo existir de vez en cuando contratos de suministro. Aun así, en este último caso Trent factura cada entrega parcial de productos. Trent otorga por lo general un crédito de 30 días a contar de la fecha en que el cliente recibe la factura. Por otro lado, alrededor del 75% de los productos que Trent comercializa provienen del grupo Hubbell Power Systems (HPS, de EE.UU.) y dado

que Trent es el representante exclusivo de sus marcas en Chile, posee un crédito con ellos de 90 días desde el embarque<sup>16</sup>. En otras palabras, Trent financia la mayoría de sus importaciones utilizando crédito de proveedor.

Los atributos de la propuesta de valor de Trent incrementarían los ingresos operacionales, por cuanto una “amplia variedad de productos y servicios” permite participar en más procesos de compras de cada cliente, siempre y cuando Trent oferte “productos y servicios de calidad global superior”. Para lo anterior, es necesario generar y mantener con los clientes una relación de largo plazo basada en la confianza y brindarles “asesoramiento experto”.

- f. **Recursos clave:** El principal recurso de Trent es su recurso humano, específicamente su equipo de vendedores. La clave está en que ellos aporten su profundo conocimiento técnico y su vasta experiencia en el mercado (incluyendo redes de contacto), tanto para atender a los clientes (pre y post venta) como para ofertar productos y servicios. Son los vendedores los que se vinculan con el cliente, lo comprenden y lo asesoran. Además, los vendedores también participan en la evaluación de nuevas líneas de productos y servicios, y en la búsqueda y selección de nuevos proveedores.

Sin embargo, el éxito de las ofertas comerciales presentadas por los vendedores no solo depende de qué tan asertivas sean respecto de si solucionan o no las necesidades de los clientes, sino que también de la relación calidad/precio. Por ello, para un precio ligeramente superior al de mercado, Trent ofrece productos y servicios de calidad global superior, de tal forma aumentar el atractivo de la relación calidad/precio y así el cliente pueda evaluarla positivamente. La calidad global de los productos y servicios que ofrece Trent depende de las marcas (atributos técnicos, plazos de entrega en fábrica y garantía del fabricante), de la capacidad para importar eficientemente (plazos de importación) y de despachar sin errores y a tiempo (plazos en bodega). Todo lo anterior se sustenta nuevamente en los recursos humanos de Trent, puesto que son ellos los que negocian con los proveedores (gerentes) y ejecutan los procesos operativos (personal de Compra y COMEX<sup>17</sup>, de Taller y de Bodega), pero también depende de ciertos activos físicos que son igualmente claves: oficinas, bodegas y vehículos para el despacho.

- g. **Actividades clave:** Las actividades por medio de las cuales Trent activa los recursos claves para proporcionar la propuesta de valor a los clientes son:
  - i. Visitar regularmente a los clientes en sus dependencias, comprender sus necesidades y ofrecerles soluciones a su medida (dentro de lo posible).

---

<sup>16</sup> Datos entregados por la Gerencia de Logística y Adquisiciones de Trent.

<sup>17</sup> COMEX: Comercio Exterior.



- ii. Búsqueda de proveedores capaces de fabricar/entregar una amplia gama de productos/servicios con excelentes atributos técnicos, a un buen precio, entregados en tiempos razonables a Trent y con garantía.
- iii. Importación y despachos que sean correctos (sin errores) y a tiempo (dentro de los plazos requeridos por el cliente).

Todas estas actividades, si bien es cierto implican un costo, también impactan sustancialmente en los ingresos siempre y cuando se realicen eficaz y eficientemente. La correcta comprensión de las necesidades de los clientes permite que la búsqueda de proveedores sea más asertiva; si la búsqueda de proveedores se realiza adecuadamente, no solo se podrá ofertar productos y servicios de calidad global superior, sino que también dejarán un buen margen de contribución cuando se vendan (un bajo precio de compra impacta sustancialmente en el costo de venta en los resultados de Trent); de nada sirve lo anterior si los productos no son despachados a tiempo dentro de Chile (dado que hay multas por atrasos) y/o con errores (compromete la credibilidad de Trent como expertos en la entrega de soluciones integrales).

- h. **Asociaciones clave:** Si bien es cierto que Trent posee asociaciones claves con empresas del rubro de comercio exterior (embarcadores, proveedores de seguro internacional, agentes de aduana, etc.), impacta aún más en la rentabilidad del negocio las asociaciones comerciales que posee con empresas fabricantes de productos en el extranjero. Tal como se ha dicho anteriormente, Trent es el representante exclusivo de las marcas del grupo HPS lo cual reviste de gran importancia estratégica por dos razones: ninguna otra empresa competidora puede comercializar las marcas del grupo HPS las cuales gozan de gran prestigio a nivel mundial (ventaja comercial), y Trent accede a precios preferenciales de representante y a crédito especial con el grupo HPS (ventaja financiera). Cabe destacar que Trent también representa exclusivamente en Chile otras marcas de gran prestigio (por ejemplo Ellis Patents, de Reino Unido) y distribuye otras que también gozan de reconocimiento en el mercado, tales como 3M.

Ser representante del grupo HPS permite a Trent entregar los atributos de su propuesta de valor, por cuanto HPS ha estado comprando varias fábricas a lo largo de América incorporando diversas marcas que amplían su oferta de productos (“amplia variedad de productos y servicios”), solo ofrece productos de calidad técnica reconocida (sus productos pasan todas las normas aplicables en pruebas de laboratorio), ofrecen garantía y, en algunos casos, plazos de entrega competitivos (“prod/serv de calidad global superior”). Además, HPS pone a disposición de sus representantes y clientes ingenieros expertos para que brinden asesoría y solucionen problemas (“asesoría experta”). Ídem sucede con el resto de las marcas que ofrece Trent.

- i. **Estructura de costos:** Trent es una empresa proveedora de productos y servicios, siendo la gran mayoría de los productos importados. Dado esto, el principal costo es la compra de los productos (FOB<sup>18</sup>) y en segundo lugar su importación (DDP<sup>19</sup> - FOB). Lo primero se solventa en gran medida por el uso del crédito que otorgan los fabricantes para lo cual es clave la asociación que posee Trent con sus proveedores (especialmente con HPS); en cambio para el segundo, es clave las asociantes con empresas del rubro de comercio exterior. En cuanto a los egresos administrativos, casi el 50% de los gastos corresponde a remuneración y a gastos comerciales (de representación y de viajes)<sup>20</sup>, lo cual tiene su justificación por cuanto el principal recurso es su personal y la actividad más importante son las visitas comerciales. Es estratégico retener talento, especialmente si son vendedores expertos, e invertir para que genere y mantenga un vínculo cercano entre vendedores y clientes, por ejemplo cenas con ellos y viajes a sus dependencias.

Dado lo anterior, no se justifica invertir en sofisticadas oficinas, bodegas y demás activos físicos. Estos deben ser suficientes para asegurar un funcionamiento eficaz.

#### **5.4 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor**

En este numeral se describe brevemente cómo los elementos del modelo de negocio de Trent ayudan a cumplir con la propuesta de valor. Es decir, de qué manera se relaciona el modelo de negocio con la entrega de cada atributo de la propuesta de valor.

---

<sup>18</sup> “*Free on Board*”: es el costo que cobra el proveedor por fabricar la mercadería y colocarla en el medio de transporte designado por Trent.

<sup>19</sup> “*Delivered Duty Paid*”: es el costo final de la mercadería colocada en las bodegas de Trent, es decir es el costo al cual ingresan al inventario de Trent. Por lo tanto, el costo de importación será DDP – FOB.

<sup>20</sup> Datos entregados por la Gerencia de Administración y Finanzas de Trent.

<b>Elementos Modelo de Negocio</b>	<b>Asesoramiento experto</b>	<b>Amplia variedad de productos y servicios</b>	<b>Productos y servicios de calidad global superior</b>
<p><b>Recursos clave</b> De qué manera el recurso ayuda a cumplir la propuesta de valor.</p>	<p>Los vendedores aportan su conocimiento técnico y su experiencia en el mercado para brindar asesoramiento experto.</p>	<p>Los gerentes y vendedores participan en la evaluación de nuevas líneas de productos y servicios, y en la búsqueda y selección de nuevos proveedores capaces de ampliar la oferta con productos de marcas reconocidas. Trent utiliza sus bodegas y vehículos para entregar una amplia variedad de prod. y serv.</p>	<p>Trent posee una amplia oferta de productos cuyas marcas son reconocidas en el mercado principalmente por la calidad técnica de éstos (atributos técnicos superiores), y por lo tanto los garantizan.</p>
<p><b>Actividades claves</b> De qué manera las actividades claves ayudan a cumplir con el atributo.</p>	<p>Al visitar regularmente a los clientes en sus dependencias permite comprender mejor sus necesidades y, de esta manera, se facilita el brindarles un asesoramiento experto cuando lo requieran.</p>	<p>Visitar regularmente a los clientes permite a los vendedores captar las necesidades actuales y futuras de los clientes. Con ello se puede buscar a proveedores claves que permitan ampliar la oferta. El despacho permite entregarlos al cliente a tiempo.</p>	<p>Búsqueda de proveedores capaces de fabricar productos de calidad, garantizados y entregados en tiempos razonables a Trent. El despacho permite entregarlos al cliente a tiempo.</p>
<p><b>Asociaciones clave</b> De qué manera las asociaciones claves ayudan a cumplir con el atributo.</p>	<p>HPS y el resto de las marcas que ofrece Trent, ponen a disposición de sus representantes (y sus clientes) ingenieros expertos para que brinden asesoría y solucionen problemas.</p>	<p>Representación exclusiva de HPS (posee una amplia oferta de productos). Además, Trent complementa la oferta de HPS distribuyendo otras marcas con prestigio, por ejemplo 3M.</p>	<p>HPS y el resto de las marcas que representa o distribuye Trent ofrecen productos de calidad (atributos técnicos), garantizados y entregados en tiempos razonables a Trent. Además, al asociarse con empresas del rubro de comercio exterior busca eficiencias en costo y tiempo en las importaciones.</p>

<b>Elementos Modelo de Negocio</b>	<b>Asesoramiento experto</b>	<b>Amplia variedad de productos y servicios</b>	<b>Productos y servicios de calidad global superior</b>
<b>Canales</b> De qué manera los canales permiten cumplir con el atributo.	Equipo propio de vendedores que brindan asesoramiento experto a los clientes.	Cada cliente es atendido por un vendedor, el cual es responsable de dar a conocer al cliente la amplia oferta de prod. y serv. Trent utiliza bodegas y vehículos propios para entregar la amplia oferta de prod. y serv.	Los vendedores son los que promocionan y ofertan al cliente productos y servicios de calidad global superior. Trent utiliza bodegas y vehículos propios para despacharlos a tiempo dentro de RM y V región.
<b>Relaciones con los clientes</b> Cómo el atributo permite captar y rentabilizar a los clientes.	Cada cliente es atendido por un vendedor. Con esto se busca generar una relación comercial de largo plazo basada en la confianza que permite brindar un mejor asesoramiento experto. A su vez, ello permite que el cliente compre más productos y servicios a Trent.	Una amplia oferta de prod. y serv. permite a Trent a participar de más procesos de compra. Esto faculta a Trent a rentabilizar a cada cliente.	Si en los procesos de compra Trent oferta productos y servicios de calidad global superior, habrá más posibilidades de adjudicarse esas ventas, y con ellas se captan y rentabilizan a los clientes.
<b>Segmentos de mercado</b> Distintos clientes dentro del segmento, ¿requieren distintas formas de cumplimiento de la propuesta de valor?	Los clientes aprecian una asesoría experta, es decir, vendedores que comprendan sus necesidades actuales y futuras y que sean capaces de ofrecer soluciones efectivas acorde a sus requerimientos.	Los clientes prefieren pocos proveedores pero con oferta amplia de productos y servicios (así reducen costo y tiempo al tener que evaluar e inspeccionar pocos proveedores).	Los clientes aprecian productos y servicios de calidad global superior, es decir que en suma posean mejores atributos técnicos, plazos de entrega y garantía que la competencia.
<b>Fuentes de ingreso</b> De qué forma el atributo impacta en la generación de ingresos.	Se cree que se puede maximizar el ingreso si al cliente se le brinda asesoría experta a la hora de tomar una decisión de compra, puesto que se cree que el cliente generará una mayor confianza a Trent, sus marcas y al vendedor que lo atiende.	La principal fuente de ingreso de Trent es la venta puntual de activos (productos y servicios), por lo tanto, a mayor oferta de productos/servicios más ventas podrá generar Trent.	El cliente aprecia ofertas de productos y servicios de calidad global superior. Por ello, entregar este atributo permitiría aumentar las ventas.

<b>Elementos Modelo de Negocio</b>	<b>Asesoramiento experto</b>	<b>Amplia variedad de productos y servicios</b>	<b>Productos y servicios de calidad global superior</b>
<b>Estructura de costos</b> Cuáles son los costos claves para cumplir con el atributo.	Casi el 50% de los gastos administrativos corresponde a remuneración y a gastos comerciales (de representación y de viajes). Es estratégico retener el talento, especialmente si son vendedores expertos, e invertir para que generen y mantengan vínculo cercano con los clientes.	El principal costo es la compra de los productos (FOB) y en segundo lugar su importación (DDP - FOB).	Trent no busca ser el proveedor con el precio de venta más bajo, sino el que ofrece productos y servicios de calidad global superior.

**Tabla 10:** Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor.

**Fuente:** Elaboración propia.

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

Al analizar el modelo de negocio de Trent con mirada crítica, es posible proponer algunas mejoras potenciales que apunten a capturar una mayor rentabilidad:

- En “Canales”: se puede utilizar la tecnología video-conferencia para acercar aún más a los ingenieros expertos de las empresas fabricantes, los vendedores de Trent y los clientes. Con ello se puede realizar charlas técnicas, resolver dudas, promocionar productos nuevos, obtener *feedback* de los clientes, etc., de manera tal aumentar el contacto comercial con los clientes sin incurrir en gastos extras de viaje y de representación.
- En “Fuentes de ingreso”: Trent podría celebrar más contratos de suministros para dos o tres años, más que ventas puntuales.
- En “Recursos clave”: Trent podría expandir su presencia física (oficina y bodega) a otras ciudades, tales como Concepción y Antofagasta. Con ello se podría responder más rápido a las necesidades de los clientes de esas zonas y aumentar así la rentabilidad para Trent de dichos clientes.
- En “Recursos clave”: Trent podría negociar con su principal proveedor (HPS) para que éste mantenga una bodega en Sudamérica (ideal si fuese Chile) con *stock* de los productos más vendidos en la región. Así, se reducen los tiempos de entrega y esto hace más atractiva las ofertas de Trent a sus clientes (mayor calidad global). Por su parte Trent se puede comprometer a vender una cierta cantidad de mínima de éstos al año.
- En “Recursos clave”: si se dispone de información integrada en un 100%, se podrían optimizar varios procesos, como por ejemplo la mantención de inventarios precisos.

## **6. MAPA ESTRATÉGICO**

En este capítulo se diseña un mapa estratégico para Trent. Se comienza planteando la importancia que reviste el mapa estratégico como herramienta de planificación y control de gestión, y luego se propone uno para Trent. Finalmente se presenta el diccionario de objetivos estratégicos.

### **6.1 Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de Planificación y Control de Gestión**

Hasta el momento, se ha propuesto para Trent: declaraciones estratégicas (misión, visión y creencias), se ha realizado un análisis estratégico (FODA), se ha presentado una formulación estratégica (propuesta de valor) y se ha relacionado esta propuesta de valor con el modelo de negocios de Trent (a través del modelo CANVAS). Sin embargo, aún no se ha presentado una estrategia explícita para Trent, que indique cuáles serán los objetivos que se buscarán en el futuro, cómo han de lograrse y sobre todo en qué activos intangibles se sustentará e impulsará dicha estrategia.

Como dice Kaplan & Norton (2004), si los activos intangibles son tan relevantes para la economía actual, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se trate explícitamente la movilización y alineación de ese activo intangible.

Si la estrategia se traduce finalmente en un conjunto de objetivos que describen de qué forma se pretende crear valor para sus dueños, clientes y colaboradores, entonces la coordinación de acciones y capacidades con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de ésta.

El mapa estratégico (ME) es una herramienta de planificación y control de gestión que proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que puedan establecerse y gestionarse los objetivos estratégicos en 4 perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y recursos. Así, el ME describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos.

El ME no solo sirve para describir holísticamente la estrategia de una empresa o para simplemente representarla visualmente, sino que además –y aquí radica su importancia como herramienta de planificación y control de gestión- proporciona un lenguaje común para que los gerentes de diferentes áreas puedan discutir y finalmente lograr el consenso sobre cuál ha de ser la dirección y las prioridades que, como empresa (como equipo), buscarán en los próximos años. La construcción de un ME obliga a los gerentes a aclarar la lógica de cómo se creará valor y para quién.

Lo anterior radica en la vinculación de los objetivos estratégicos (en las 4 perspectivas) a través de relaciones de causa y efecto. Estas relaciones ligan los resultados deseados en las perspectivas de clientes y financiera, con los rendimientos deseados en las perspectivas de proceso interno y recursos.

El énfasis sobre las relaciones causa-efecto a la hora de construir un ME introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización. Además, dichas relaciones presenta una ventaja estratégica puesto que para un rival es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que simplemente imitar enfoques particulares, tecnología o características de un producto (Kaplan & Norton, 2009).

## **6.2 Mapa Estratégico propuesto**

A continuación se indican brevemente los 21 objetivos estratégicos que conforman la estrategia de Trent. Luego, se presentan dichos objetivos en un ME y en seguida se relatan las relaciones causales entre ellos.

Es importante señalar que la perspectiva clientes se ha dividido en dos secciones: “atributos” y “valoración”. En la sección “atributos” se indican los atributos de la propuesta de valor. Luego, en la sección “valoración”, se muestra el comportamiento que se espera que exhiban los clientes si reciben eficazmente los atributos que se le proponen y los valoran.

Los objetivos estratégicos según perspectiva son:

- **Perspectiva Financiera:**

- Objetivo “aumentar el rendimiento sobre el patrimonio neto”: el objetivo último de la estrategia es incrementar la rentabilidad del patrimonio neto aportado por los socios de Trent. Ello se conseguirá si aumentan las utilidades netas de la empresa.
- Objetivo “aumentar la rentabilidad de los clientes para Trent”: este objetivo busca rentabilizar las actividades comerciales llevadas a cabo por Trent de atender a los clientes.
- Objetivo “reducir gastos comerciales”: este objetivo busca reducir los gastos de viajes y de representación (tales como ir a cenar con clientes). La idea es que dichos gastos no superen cierto monto tope expresado como una cuota de las ventas.

- Objetivo “reducir costo promedio de importación”: se desea reducir el costo promedio de importación (vía marítima), con el fin de disminuir el costo de venta los materiales que se venden.
  - Objetivo “aumentar margen de utilidad operativa de Taller”: en el Taller de Trent se verifican los procesos productivos de ensamblaje de pértigas y equipos de puesta a tierra para ser vendidos a los clientes<sup>21</sup>. Además, brinda el servicio de postventa de mantención de dichas pértigas y equipos de puesta a tierra, y el servicio también de postventa de lavado de guantes y manguillas dieléctricas. Este objetivo pretende aumentar margen de utilidad operativa de Taller.
- **Perspectiva Cliente (valoración):**
    - Objetivo “incrementar los ingresos”: se desea aumentar año a año los ingresos por venta, lo cual sucederá si los clientes aprecian la propuesta de valor que se les planeta.
    - Objetivo “mantener la fidelidad”: se desea que los clientes al menos no disminuya año a año el volumen de compra de productos y servicios, lo cual sucederá si aprecian la propuesta de valor que se les planeta.
  - **Perspectiva Cliente (atributos):**
    - Objetivo “entregar asesoría experta”: este objetivo busca que los vendedores brinden asesorías expertas a los clientes, es decir que diagnostiquen correctamente sus necesidades y luego propongan soluciones y/o den recomendaciones efectivas sustentadas en conocimiento técnico y/o experiencia correctos.
    - Objetivo “entregar una amplia variedad de productos y servicios”: este objetivo busca ir adaptado la oferta de Trent a las necesidades de compra de los clientes, con el fin de llegar a cubrir la mitad de sus necesidades de compras anuales.
    - Objetivo “entregar productos y servicios de calidad global superior”: este objetivo busca entregar a los clientes productos y servicios que posean la mejor combinación de: atributos técnicos, plazo de entrega y garantía del mercado nacional, es decir, con la mejor “calidad global”.

---

<sup>21</sup> Las pértigas y equipos de puesta a tierra son productos que utilizan los linieros (trabajadores de terreno de los clientes, propios o subcontratados) para trabajar en las líneas de transmisión y distribución de la energía eléctrica, así como en subestaciones.



- **Perspectiva Procesos:**

- Objetivo “aumentar eficiencia en visitas comerciales”: una buena parte de la actividad comercial de Trent se basa en ir a visitar a los clientes a sus dependencias y generar un vínculo basado en la confianza. Este objetivo busca hacer más eficiente dichas visitas, es decir, que por cada visita a los clientes el vendedor logre generar al menos una cotización.
- Objetivo “visitar, atender y asesorar clientes”: este objetivo pretende por un lado lograr que las visitas a los clientes ocurran con cierta frecuencia definida, pero además pretende que los vendedores se reúnan periódicamente entre ellos y con el Gerente Comercial con el fin de revisar ciertos temas comerciales de interés (por ejemplo, niveles de ventas, necesidades de los clientes, tendencias en los mercados, oportunidades y amenazas observadas, etc.) y así obtener retroalimentación y sinergia para atender y/o asesorar mejor a sus clientes.
- Objetivo “innovar oferta”: dado que uno de los atributos de la propuesta de valor es “entregar amplia variedad de productos y servicios”, es necesario ir ampliando o renovando la oferta de productos y servicios de Trent. Este objetivo busca incorporar nuevos productos y/o servicios a la oferta de Trent<sup>22</sup>.
- Objetivo “aumentar eficiencia en compras”: se desea reducir costos y demoras innecesarias a través de la estandarización de las actividades de compra y de seguimiento de lo adquirido, tanto para compras de reposición de *stock* como para aquellas que son para cumplir con las ventas calzadas<sup>23</sup>.
- Objetivo “reducir quiebres de *stock*”: se desea reducir los quiebres de *stock* de aquellos productos que se ha decidido mantener *stock*.
- Objetivo “aumentar eficiencia en Taller”: este objetivo pretende estandarizar y mejorar continuamente las diversas actividades que realiza Taller con el objetivo de aumentar la eficiencia de éste (productividad y entregas dentro de los plazos establecidos). Es importante mencionar que todos los repuestos e insumos que Taller utiliza son importados (a excepción de pernos y chavetas).
- Objetivo “despachar a tiempo”: este objetivo busca aumentar la tasa en que se entregan los productos/servicios al cliente dentro de los plazos prometidos a ellos.

---

<sup>22</sup> Se considera un producto o servicio nuevo si éste nunca ha sido vendido por Trent.

<sup>23</sup> Una venta calzada es aquella en que se venden productos que no pertenecen a la lista de productos de *stock*, por lo que significa que es necesario comprarlos a algún proveedor en las mismas cantidades en que se vendieron.

Para ello será necesario trabajar en actividades de coordinación entre áreas de Compra, Taller y Bodega, actividades de recepción de la carga, almacenaje de ésta y su posterior despacho.

- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:**

- Objetivo “aumentar cobertura TI<sup>24</sup>”: pretende aumentar el uso de tecnologías de la información en los procesos productivos, con el fin de apoyar las diversas actividades que Trent debe llevar a cabo para implementar con eficacia y eficiencia su estrategia.
- Objetivo “trabajar con proveedores estratégicos”: este objetivo busca relacionarse estratégicamente con los proveedores con el fin de mejorar año a año las condiciones de compra, tales como: mejores plazos, precios, crédito, más apoyo en actividades de promoción, mejor respaldo técnico y mejores garantías.
- Objetivo “trabajar con personal clave competente”: se reconoce que la implementación de la estrategia depende principalmente de ciertos cargos claves en la organización. Por ello, este objetivo busca entregar las competencias necesarias a dichas personas con el fin de que puedan llevar a cabo sus responsabilidades con mayor eficacia y eficiencia.
- Objetivo “desarrollar una cultura organizacional orientada al compromiso”: la idea detrás de este objetivo es que las personas se sientan comprometidas con la organización y sus objetivos, de manera tal que puedan trabajar con mayor ahínco para la consecución de estos.

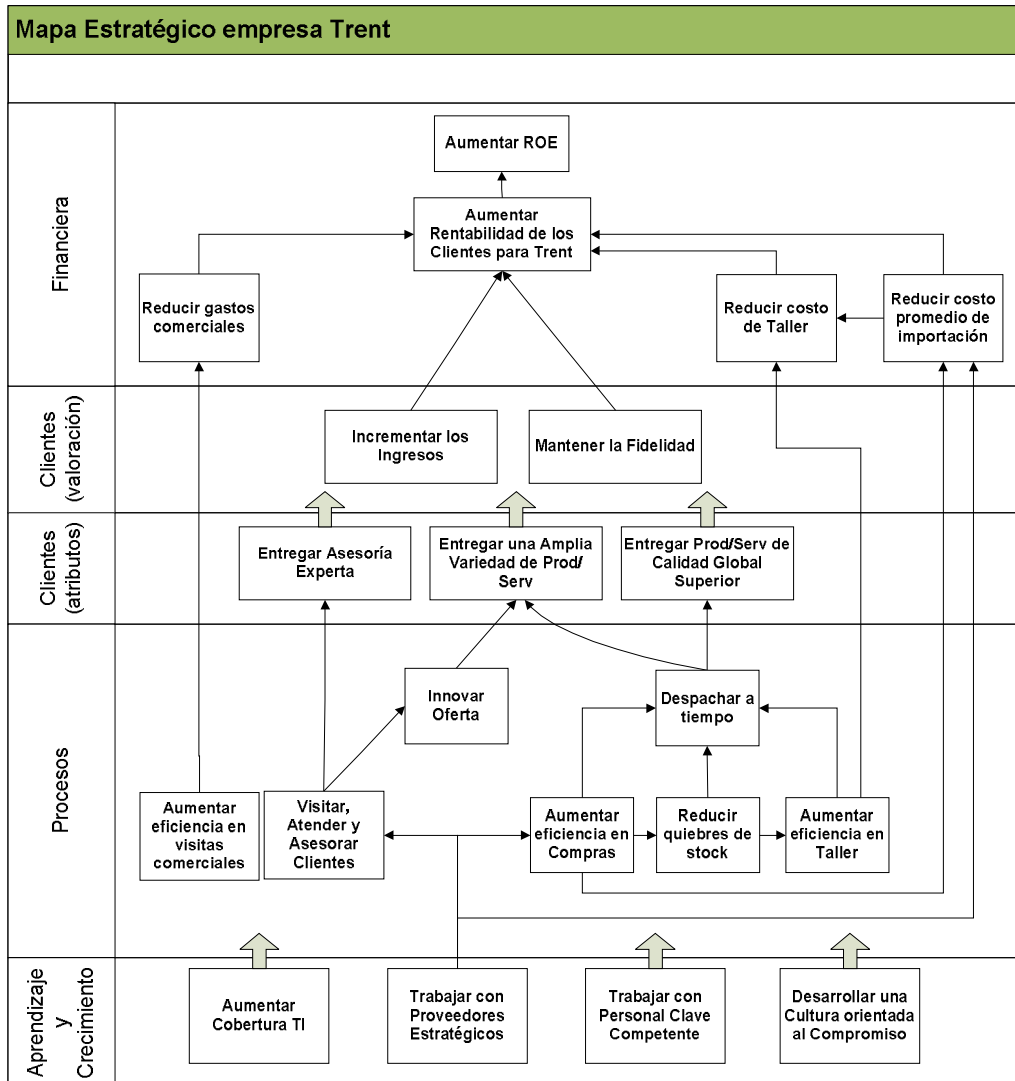
El principal objetivo estratégico de la perspectiva financiera es aumentar el ROE<sup>25</sup> (ver Figura 1 a continuación). Dado que por lo pronto los dueños de Trent no esperan capitalizar las utilidades retenidas, lo anterior se logrará en la medida en que incremente la utilidad neta de la empresa, lo que a su vez será consecuencia de trabajar con clientes cada vez más rentables para Trent. Es decir, que cada cliente aporte más ingresos por ventas a un cierto nivel costo de atender a dicho cliente, lo cual para Trent es la suma de:

- Costo de venta (valor DDP de los productos o servicios vendidos al cliente),
- Remuneración del vendedor que atiende al cliente (sueldo fijo y comisiones),
- Gasto de representación vinculado a la atención comercial de dicho cliente,
- Gasto en viajes asociado a visitas al cliente y
- Gasto de publicidad/promoción asociado a cada cliente.

---

<sup>24</sup> TI: Tecnología de la Información.

<sup>25</sup> ROE: *Return On Equity* (en inglés). Rentabilidad sobre patrimonio neto (en español).



**Figura 1:** Mapa Estratégico empresa Trent.

**Fuente:** Elaboración propia.

Dado lo anterior, para aumentar la rentabilidad de los clientes para Trent se han establecido tres objetivos específicos en la perspectiva financiera: reducir los gastos comerciales (de representación y de viajes), reducir el costo promedio de importación (para disminuir el costo de venta de los productos) y reducir costo de Taller (para disminuir el costo de venta de los servicios de Taller).

Para el caso de los gastos comerciales se pretende establecer un presupuesto límite, el cual será una cuota de las OC<sup>26</sup> recibidas en el mes anterior. De esta manera se vincula la

<sup>26</sup> OC: Orden de Compra de los clientes hacia Trent.

relación que hay entre visitar a los clientes (y realizar gastos de viajes y de representación) y las OC que se reciben posteriormente.

En el caso del costo promedio de importación se espera que la diferencia entre el costo DDP y el precio FOB expresada en términos porcentuales no supere un cierto estándar. Y en relación al costo de Taller se establece un costo estándar para los distintos tipos de servicios que realiza Taller y se espera que el costo real no supere dicho estándar.

Ahora bien, tanto el costo promedio de importación como el costo real de Taller pueden desviarse de su estándar debido a errores en los procesos (por ello se establecen en el mapa estratégico relaciones causa-efecto entre objetivos de la perspectiva de procesos y estos objetivos financieros) y/o desviaciones en los precios que establecen los proveedores, como por ejemplo precios FOB, de flete, de seguros, de Agente de Aduana, de transportistas, entre otros (y de ahí la razón por la cual se establece una relación causal entre el objetivo “trabajar con proveedores estratégicos” de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y el objetivo financiero “reducir costo promedio de importación”). Cabe destacar que Taller utiliza insumos y repuestos importados, por lo que al reducir el costo promedio de importación ayudará a reducir el costo de Taller.

Otra vía por la cual se aumenta la rentabilidad de los clientes para Trent es manteniendo la fidelidad de los clientes hacia Trent (repetir periodo a periodo el volumen de venta de productos y servicios) y también aumentando año a año los ingresos por venta. Es decir, se espera que cuando los clientes crezcan en el tiempo lo hagan considerando a Trent como uno de sus proveedores principales.

Es por esto que se ha pensado en una propuesta de valor que contiene tres atributos que se cree son altamente valorados por los clientes, a saber: “asesoramiento experto”, “amplia variedad de productos y servicios” y “productos y servicios de calidad global superior”. La idea es desarrollar con los clientes un vínculo comercial de largo plazo basado en la credibilidad (a través del asesoramiento experto), que permita venderles regularmente una amplia gama de productos y servicios que sean de calidad global superior. Logrando entregar estos tres atributos se espera que los clientes premien a la empresa con su fidelidad (para no dejar de venderles los productos y servicios que ya se les vende) y con su confianza (para incrementar los ingresos por ventas al adjudicarle a Trent más procesos de compras de los mismos productos/servicios o de diferentes tipos).

Como se dijo anteriormente, con el fin de aumentar la rentabilidad de los clientes para Trent desde la perspectiva de procesos, habrá que hacer más eficiente las visitas comerciales (es decir que por cada visita a los clientes el vendedor asignado logre generar más cotizaciones, las cuales podrían luego transformarse en OC y ayudar a cumplir el objetivo financiero de reducir gasto comercial), más eficiente la gestión de compra (menos

errores que redunden en menor costo de importación y menor tiempo de entrega) y más eficiente las actividades de Taller (menos errores que redunden en una mayor productividad y luego en menor costo para Taller y menor tiempo entrega).

A continuación se desarrollarán los tres ejes estratégicos que se identifican del mapa propuesto, uno por cada atributo de la propuesta de valor:

- Eje 1 “Entregar Asesoramiento experto”.
- Eje 2 “Entregar una Amplia variedad de productos y servicios”.
- Eje 3 “Entregar Productos y servicios de calidad global superior”.

a. Eje 1 “Entregar Asesoramiento experto”: la venta de materiales técnicos y de servicios especializados requiere crear y mantener una relación con el cliente basada en la eficacia (cumplimiento de sus requisitos) y en la confianza. Este último aspecto surge por cuanto la mayoría de las veces es necesario asesorar al cliente para que sus procesos de compras sean exitosos. Por ello, para poder entregar el atributo “asesoramiento experto”, es necesario visitar regularmente a los clientes, comprender sus necesidades actuales y futuras, conocer sus procesos operativos, atender sus dudas y consultas, y asesorarlos cada vez que sea posible y pertinente. En otras palabras, cumplir el objetivo “visitar, atender y asesorar clientes”.

Para lo anterior, es de vital importancia contar con personal competente (especialmente los del área comercial) y trabajar con proveedores estratégicos, puesto que muchas consultas técnicas específicas deben ser respondidas por los proveedores.

b. Eje 2 “Entregar una Amplia variedad de productos y servicios”: hay dos vías por medio de las cuales se entrega el atributo “amplia variedad de productos y servicios”. Uno es cuando se introduce un nuevo producto o servicio a la oferta de Trent a través del objetivo “innovar oferta” (se considera que un producto o servicio es nuevo si éste nunca ha sido vendido por Trent). Y la segunda es a través del despacho mismo de los productos y servicios (aquí literalmente se entrega la amplia oferta de productos y servicios). Cabe destacar que una forma de dar a conocer la amplia oferta de productos y servicios es realizada por los vendedores a través de “visitar, atender y asesorar clientes” (eje 1).

En esa misma gestión de la relación con los clientes (“visitar, atender y asesorar clientes”), se busca hacerlo con especial énfasis en la comprensión de sus necesidades actuales y futuras. Es por esto que se espera no solo atenderlos ahora, sino que se desea identificar oportunidades comerciales para poder seguir atendéndolos en el futuro. Lo anterior implica ver qué líneas de productos o servicios de la oferta actual de Trent no están siendo consumidos por un cliente en particular y que podría venderseles, o bien

podría significar desarrollar nuevas líneas de productos/servicios que podrían integrarse a la oferta habitual de Trent y así hacerla más variada (“innovar oferta”).

Esto último implica ir a buscar un proveedor estratégico nuevo capaz de cumplir con los requerimientos técnicos y comerciales demandados por los clientes y luego establecer una alianza estratégica con él, o ver qué nuevas líneas de productos/servicios poseen (o están desarrollando) los proveedores actuales. En cualquier caso, el objetivo “innovar oferta” inicia con las propuestas de innovación que los vendedores generan en base a las oportunidades comerciales identificadas, y concluye cuando se recibe la primera orden de compra de dicho producto/servicio de algún cliente. Luego de esto, el producto/servicio se considerará parte de la oferta habitual de Trent, y si proviene de un proveedor nuevo, éste también se considerará parte de los proveedores habituales de Trent.

Aunque no se vea de forma explícita en el mapa estratégico, se señala que uno de los resultados del proceso “visitar, atender y asesorar clientes” son las ventas, y éstas implican comprar y luego despachar (si no hay *stock*) o despachar directamente (si hay *stock*). Tal como se dijo anteriormente, es el proceso de despacho quien entrega finalmente la amplia variedad de productos y servicios con la calidad global superior.

Para lograr despachar a tiempo se requerirá mejorar el proceso de compra en cuanto a su eficiencia (menor tiempo de importación) y eficacia (reducir quiebres de *stock*), a la vez de que debe aumentarse la eficiencia en Taller (pedidos de Taller entregados a tiempo).

- c. Eje 3 “Entregar Productos y servicios de calidad global superior”: este atributo se entrega cuando finalmente se “despachan a tiempo” los productos/servicios con la calidad global superior prometida. Al igual que en el caso anterior, los vendedores dan a conocer la calidad global superior de los productos y servicios a los clientes a través de “visitar, atender y asesorar clientes” (eje 1), por cuanto indican que éstos poseen la mejor combinación de atributos técnicos, plazo de entrega y garantía.

Tal como se indicaba más arriba, para despachar a tiempo se requerirá mejorar el proceso de compra en eficiencia y eficacia. Respecto de una mayor eficiencia, se tiene que si se cometen errores en las actividades de compra y seguimiento, como por ejemplo atrasos en la generación de órdenes de compra, no poseer seguros internacionales contratados, no coordinar con los embarcadores las entregas parciales, no aprovisionar a tiempo al agente de Aduana, no solicitar al proveedor que envíe el

certificado de origen a tiempo, no mantener actualizada la ETA<sup>27</sup> de los pedidos de compra, etc. redundará en mayores costos (que luego se traspasan al valor DDP de los productos adquiridos, reduciendo la rentabilidad de los clientes para Trent) y mayores demoras innecesarias que podrían impedir despachar a tiempo y, por ende, reducir la probabilidad de que el producto entregado posea una calidad global superior prometida (puesto que se reduce la competitividad del plazo de entrega). Respecto de la eficacia, se busca reducir los quiebres de *stock* de aquellos productos que se ha decidido mantener *stock*, y así poder despacharlos con un plazo de entrega inmediato<sup>28</sup>.

Si lo que se le vendió al cliente es algún servicio de Taller (ensamblaje o mantención de pértigas y equipos de puesta a tierra, y/o lavado de guantes o manguillas dieléctricas), además de requerir cierto nivel de *stock* de repuestos e insumos a bajo costo DDP, será necesario gestionar otros aspectos del Taller con el fin de aumentar su eficiencia (productividad). Con todo, la idea es traspasar las mejoras en tiempo para poder despachar dentro de los plazos comprometidos al cliente (y no afectar la calidad global superior del servicio de Taller) y las eficiencias en costo para no superar el costo estándar definido para Taller y así no afectar la rentabilidad del cliente para Trent a través del objetivo “reducir costo de Taller”.

Notar que la amplia gama de productos y servicios que ofrece Trent depende de lo variado que es la oferta de los proveedores y/o de la diversidad de ellos (a excepción de los productos y servicios de Taller). Así mismo, los atributos técnicos de éstos los determinan y fabrican los mismos proveedores; los plazos de entrega a los clientes, si bien es cierto que Trent decide el nivel de *stock* que ha de mantener para ciertos productos, una parte de éste depende también del plazo de entrega o nivel de *stock* en fábrica que ofrecen los proveedores; la garantía que Trent da a sus clientes muchas veces es la que ofrecen los fabricantes; los cotos DDP son influenciados por los descuentos que se consigan en los precios FOB; y el “asesoramiento experto” brindado por los vendedores de Trent se apoya en la capacidad de los proveedores de responder preguntas técnicas respecto de sus productos y servicios (especialmente en los prod/serv nuevos)<sup>29</sup>.

Dado lo anterior, es fundamental elegir bien a los nuevos proveedores (en el caso de “innovar oferta”) y luego mantener negociaciones con ellos para que mejoren continuamente y así contar con proveedores estratégicos capaces de apoyar el cumplimiento de los 3 atributos a través de los objetivos “visitar, atender y asesorar clientes” y “aumentar eficiencia en compras”.

---

<sup>27</sup> ETA “*Estimated Time Of Arrival*” (en inglés); “Tiempo Estimado de Arribo” (en español). Es una fecha que programa el Encargado de Compra y COMEX e indica la fecha en que la mercadería comprada llegaría a las bodegas de Trent.

<sup>28</sup> Un plazo de entrega “inmediato” para Trent es dentro de 48 horas hábiles.

<sup>29</sup> Fuente: Gerente de Logística y Adquisiciones de Trent.

Por otro lado, para cumplir con estos objetivos estratégicos se requerirá una mayor cobertura TI. En específico, se necesita implementar al 100% el sistema de información empresarial integrado “Flexline” puesto que permitiría vincular bases de datos de distintas áreas (por ejemplo de ventas, bodega y tesorería), visualizar datos complejos en informes sencillos y facilitar su análisis (por ejemplo, márgenes de contribución por familias de productos y rotación de inventario), coordinar de mejor manera las actividades de áreas diferentes (por ejemplo, programar las entregas de Compras, de Taller y de Bodega), obtener indicadores en línea de diversos procesos (por ejemplo, cantidad de despachos realizados dentro de los plazos comprometidos), entre otros beneficios.

El capital humano es y seguirá siendo siempre un recurso estratégico, y el más importante para Trent. Sin embargo, algunos puestos de trabajo son más influyentes a la hora de implementar la estrategia que otros, por ello, se buscará entregar las competencias necesarias a dichas personas que ocupen esos puestos claves con el fin de que puedan llevar a cabo sus responsabilidades con mayor eficacia y eficiencia. En el anexo 4 se muestra una propuesta de competencias transversales y específicas para los cargos claves de Trent.

Dado que Trent no ha esbozado una estrategia formal como la que se plantea aquí, será necesario contar con una cultura organizacional que promueva el compromiso de los trabajadores y gerentes con el fin de cumplir estos objetivos estratégicos. Para que un colaborador esté “enganchado” con la organización, debe antes ser leal y estar plenamente satisfecho con la organización. O sea, se necesita satisfacción-lealtad-compromiso de los empleados para conseguir los resultados esperados. El supuesto es: trabajadores competentes y comprometidos, mayor productividad y efectividad (Kovacevic & Reynoso, 2010).

### 6.3 Diccionario de Objetivos Estratégicos

A continuación se presenta el diccionario de objetivos estratégicos, cuyo fin es explicar en breve las relaciones causales que existen entre ellos.

<b>Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento</b>		
<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Explicación</b>
Aumentar cobertura TI.	Mejora la administración de la información empresarial permitiendo así una mayor coordinación y eficacia entre las distintas actividades que deben llevarse a cabo en los procesos.	Para ejecutar la estrategia es necesario realizar ciertas actividades que influyen directamente con la consecución de los objetivos estratégicos. Luego, se puede determinar que algunas de ellas requerirán apoyo TI, por ejemplo desarrollar nuevos informes y aplicaciones en distintos módulos del sistema ERP Flexline que ha de implementarse.



<b>Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento</b>		
<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Explicación</b>
Trabajar con proveedores estratégicos.	Apoya los objetivos de la perspectiva de procesos: “visitar, atender y asesorar clientes” y “aumentar eficiencia en compras”, y al objetivo de la perspectiva financiera: “reducir costo promedio de importación”	Apoya el objetivo “visitar, atender y asesorar clientes” al tener acceso a información técnica de primera fuente y a capacitaciones para los vendedores, lo que permite atender y asesorar mejor a los clientes y así entregar el atributo “asesoramiento experto”. Apoya al objetivo “aumentar eficiencia en compras” al tener acceso a productos y servicios con excelentes atributos técnicos, entregados en plazos competitivos y garantizados. Lo que a su vez permite entregar el atributo “prod/serv de calidad global superior”. Apoya al objetivo “reducir costo promedio de importación” por cuanto si se consiguen precios rebajados de los proveedores: precios FOB, de flete, de seguros, de Agente de aduana, etc. el costo promedio de importación se verá reducido. Además los procesos de I+D <sup>30</sup> lo desarrollan las empresas fabricantes de los productos, no Trent (ahorro de costos).
Trabajar con personal clave competente.	Permite que los colaboradores que ocupan los puestos claves puedan ejecutar eficaz y eficiente las actividades y procesos requeridos.	El principal recurso de Trent son las personas y su valioso aporte en conocimiento, experiencia, creatividad e individualidad. Todos los procesos de Trent son llevados a cabo por personas que deben ser competentes en sus labores, principalmente las consideradas como “claves” en la ejecución de la estrategia. Esto se basa en que las competencias influyen en los comportamientos de las personas, y éstos en el desempeño (cumplimiento de metas).
Desarrollar una cultura organizacional orientada al compromiso.	Aumentar el compromiso del trabajador para llevar a cabo las tareas encomendadas y cumplir las metas.	Cuando el clima organizacional se gestiona adecuadamente, ayuda a lograr la satisfacción en los trabajadores. Luego, si ellos están satisfechos, serán fieles a la empresa y, consecuentemente, estarán comprometidos a lograr las metas propuestas (Kovacevic & Reynoso, 2010).

**Tabla 11:** Diccionario de Objetivos Estratégicos: Recursos.

**Fuente:** Elaboración propia.

Todos los recursos descritos en la tabla 11 son necesarios como *input* para el correcto funcionamiento de los procesos que se narran a continuación.

<sup>30</sup> I+D: Investigación y Desarrollo.

Perspectiva: Procesos		
Causa	Efecto	Explicación
Aumentar eficiencia en actividades comerciales.	Apoya el objetivo “reducir gastos comerciales”.	Los vendedores harán más eficiente sus visitas comerciales si derivado de ellas generan al menos una cotización al cliente. Y esto ayudará a “reducir gastos comerciales” puesto que a mayor cantidad de cotizaciones, mayor probabilidad de que el cliente compre a Trent (colocación de OC), y por ende ayudará a que el gasto comercial no supere el presupuesto de gasto comercial definido como el 0,4% de las OC recibidas en el mes anterior.
Visitar, atender y asesorar clientes.	Ayuda a entregar el atributo: - <u>asesoramiento experto</u> .  Y apoya el objetivo “innovar oferta”.	Los clientes desean ser comprendidos, atendidos y asesorados por expertos. Por ello, este objetivo busca que los vendedores visiten regularmente a sus clientes, atiendan sus necesidades y se les brinden “asesoramiento experto”. Por otro lado, comprender sus necesidades permite identificar oportunidades comerciales que inspiran propuestas de innovación de oferta.
Innovar oferta.	Ayuda a entregar el atributo: - <u>amplia variedad de prod/serv</u> .	El objetivo “visitar, atender y asesorar clientes” genera propuestas de innovación de oferta. Luego, este objetivo busca concretizar algunas de esas propuestas e introducir al mercado productos y servicios nuevos en el tiempo, sustentando la entrega del atributo “amplia variedad de prod/serv”.
Aumentar eficiencia en Compras.	Apoya los objetivos de la perspectiva de procesos: “despachar a tiempo” y “reducir quiebres de stock”, y al objetivo de la perspectiva financiera: “reducir costo promedio de importación”.	Si se reducen los plazos para adquirir los productos y servicios, ayudará a “despachar a tiempo” los prod/serv vendidos a los clientes (ventas calzadas). Si la compra es para <i>stock</i> , ayudará a “reducir quiebres de <i>stock</i> ”. Por otro lado, si el proceso de compra se realiza sin errores (es decir más eficiente) que signifiquen aumento de costo DDP para los prd/serv que se adquieren, ayudará al objetivo de la perspectiva financiera “reducir costo promedio de importación”.
Reducir quiebres de <i>stock</i> .	Apoya los objetivos “despachar a tiempo” y “aumentar eficiencia en Taller”.	Al tener <i>stock</i> disponible de aquellos productos que se ha decidido mantener <i>stock</i> , permite despacharlos a tiempo con un plazo inmediato (dentro de 48 horas hábiles). Así mismo, permite mantener el <i>stock</i> de insumos y repuestos necesarios para que Taller funciones sin demoras y sin mayor costo DDP de éstos, es decir apoya el objetivo “aumentar eficiencia en Taller”.

Perspectiva: Procesos		
Causa	Efecto	Explicación
Aumentar eficiencia en Taller.	Apoya el objetivo de la perspectiva de procesos “despachar a tiempo” y al objetivo de la perspectiva financiera “reducir costo de Taller”.	Si Taller entrega sus pedidos a tiempo a Bodega, estos podrán ser “despacharlos a tiempo”. Además, si lo hace aumentando su productividad (uso eficiente de las HH según estándar definido), significaría “reducción de costo de Taller”.
Despachar a tiempo.	Entregar literalmente los productos y servicios con los atributos: - <u>amplia variedad de prod/serv.</u> - <u>prod/serv de calidad global superior.</u>	Si se cumplen los objetivos “aumentar eficiencia en compras”, “reducir quiebres de <i>stock</i> ” y “aumentar eficiencia en Taller”, se podrán entregar literalmente la amplia variedad de productos y servicios de calidad global superior dentro de los plazos comprometidos.

**Tabla 12:** Diccionario de Objetivos Estratégicos: Procesos.

**Fuente:** Elaboración propia.

Perspectiva: Clientes		
Causa	Efecto	Explicación
Entregar el atributo “asesoramiento experto”.	Mantener la fidelidad de los clientes e incrementar los ingresos por venta.	La hipótesis es que los clientes desean ser atendidos y asesorados por expertos para que los guíen en sus procesos de compras y en las decisiones que deben tomar al respecto. La idea es desarrollar con ellos un vínculo comercial de largo plazo basado en la credibilidad (a través del asesoramiento experto), que permita mantener su fidelidad (para no dejar de venderles los productos y servicios que ya se les vende regularmente) y su confianza (para incrementar los ingresos por venta al adjudicarlo a Trent más procesos de compras de los mismos productos/servicios o de diferentes tipos).
Entregar el atributo “amplia variedad productos y servicios”.	Mantener la fidelidad de los clientes e incrementar los ingresos por venta.	Una segunda hipótesis es que los clientes desean tratar con pocos proveedores, puesto que así reducen costo y tiempo al no tener que evaluar e inspeccionar a varios de ellos. Por ello, una forma de mantener su fidelidad e incrementar los ingresos por venta es ir adaptando la oferta de Trent a sus cambiantes necesidades, lo cual se logra si Trent ofrece una amplia oferta de productos y servicios.

<b>Perspectiva: Clientes</b>		
<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Explicación</b>
Entregar el atributo “productos y servicios de calidad global superior”.	Mantener la fidelidad de los clientes e incrementar los ingresos por venta.	Una tercera hipótesis es que los clientes desean productos y servicios con la mejor combinación de atributos técnicos, plazos de entrega y garantía, es decir, con una calidad global superior. Por ende, se espera que permanezcan fieles a Trent y lo hagan participe de más procesos de compras en la medida en que se les entregue productos y servicios de calidad global superior.
Mantener la Fidelidad de los clientes.	Aumentar rentabilidad clientes para Trent.	En la medida en que los clientes permanezcan fieles a Trent, se les seguirá vendiendo los mismos volúmenes de productos y servicios que ya se les vende regularmente, pero cada vez con menos esfuerzo comercial (menos gasto), lo que hace que la relación con el cliente se rentabilice.
Incrementar los ingresos por venta.	Aumentar rentabilidad clientes para Trent.	Asimismo, si les vende más de los mismos productos y/o servicios que ya compran habitualmente o de diferentes tipos, harán más rentable el trabajo comercial que se realiza con ellos.

**Tabla 13:** Diccionario de Objetivos Estratégicos: Clientes.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Perspectiva: Financiera</b>		
<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Explicación</b>
Reducir gastos comerciales	Aumentar rentabilidad de los clientes para Trent.	Si los vendedores realizan sus visitas comerciales no superando el presupuesto designado para ello, rentabilizarán la relación con los clientes.
Reducir costo promedio de importación	Aumentar rentabilidad de los clientes para Trent.	Si los prod/serv son adquiridos a un bajo costo de importación, aumentará la rentabilidad de los clientes para Trent puesto que quedará un mayor margen bruto.
Reducir costo de Taller	Aumentar rentabilidad de los clientes para Trent.	Si los prod/serv de Taller se producen con bajo costo, aumentará la rentabilidad de los clientes para Trent puesto que quedará un mayor margen bruto de dichos prod/serv de Taller.
Aumentar rentabilidad de los clientes para Trent.	Aumentar ROE.	En la medida en que Trent atienda a clientes cada vez más rentables, logrará aumentar su rentabilidad sobre el capital invertido (ROE).

**Tabla 14:** Diccionario de Objetivos Estratégicos: Financiera.

**Fuente:** Elaboración propia.

Del mapa estratégico (ME) propuesto se observa que los objetivos de las perspectivas financiera y cliente apuntan a aprovechar las oportunidades de crecimiento detectadas, especialmente crecer en ventas con clientes actuales (lo cual es aprovechar la O4). El resto

de las oportunidades detectadas en el análisis FODA no son objetivos permanentes a perseguir, sino más bien marcarían hitos en la historia de crecimiento de Trent, por ejemplo: expandirse a otras zonas geográficas (y aprovechar O2) podría ser una consecuencia de querer rentabilizar más aun a cierto grupo de clientes (menor costo de traslado); ofrecer capacitaciones y entrenamiento como medida para aprovechar la O1 podría ser efecto de querer ampliar la oferta de productos y servicios, lo que además permitiría aprovechar la oportunidad O4; y aumentar clientes nuevos (y aprovechar O3) es parte natural de la expansión de Trent. Estas acciones que podría implementar Trent, si bien servirán para aprovechar el resto de las oportunidades, se propone no incluirlo explícitamente en el ME como objetivos estratégicos puesto que su principal foco está en rentabilizar a los clientes que ya posee.

Las fortalezas están presente en todo el ME. La estrategia propuesta se basa en que sus colaboradores poseen el capital intelectual (F1) necesario para poder cumplir con los objetivos estratégicos, que colaborarán unos con otros para lograrlos (F4) y que poseen la flexibilidad y agilidad para tomar las decisiones que sean necesarias según las circunstancias. Por ejemplo, el objetivo “visitar, atender y asesorar clientes” se sustenta principalmente en estas fortalezas, por cuanto los vendedores, haciendo uso de estas fortalezas, deben dar a conocer técnicamente los productos y servicios que Trent ofrece a los clientes, deben estar al tanto con lo que sucede en el mercado eléctrico, deben identificar los principales clientes y las personas de contacto de interés, deben detectar los problemas actuales y futuros de los clientes de manera tal de determinar el mix de productos/servicio que den solución a éstos y, sobre todo, mantener una relación de largo plazo basada en la confianza, entre otras responsabilidades.

Ver que los recursos “personal clave competente” y “cultura organizacional orientada al compromiso” del trabajador con la organización, ayudan a que capital intelectual (F1) y personal comprometido y motivado (F4) sigan como fortalezas.

Otro ejemplo es la entrega del atributo “amplia variedad de productos y servicios”, lo cual se basa en el *know how* que posee Trent para ofertar dicha oferta variada (F3). Esto es, la capacidad y conocimientos que poseen los colaboradores de Trent para hacer factible y rápida la búsqueda y selección de fabricantes capaces de suministrar productos de calidad global superior y con respaldo técnico (asesoramiento experto). Luego, la cadena de valor que Trent ha desarrollado en el tiempo permite la importación y despacho eficiente de éstos.

La falta de una administración estratégica (debilidad D1) se suple con el sistema de planificación y control de gestión que plantea este trabajo, donde uno de sus entregables es la elaboración del mapa estratégico de la estrategia propuesta. Por su parte, los procesos de bodegaje deficientes (D2) estarían resueltos si se trabaja en cumplir el objetivo “despachar

a tiempo”. El ME plantea como necesario el recurso “aumentar cobertura TI”, respondiendo a la debilidad planteada anteriormente: ausencia de sistema de información empresarial integrado tipo ERP implementado (D3). Y el *marketing* débil (D4) se resuelve cuando se planteen las iniciativas estratégicas para entregar el atributo “amplia variedad productos y servicios”, lo cual se verá más adelante en este trabajo.

Conjugando las fortalezas y resolviendo las debilidades de la forma en que se propone en este ME, se estima que se podrá cumplir con la entrega de los atributos de propuesta de valor y así beneficiarse de las oportunidades del mercado, a la vez que se bloquean las amenazas.

## **7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

En este capítulo se expondrá la importancia del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de planificación y control de gestión, y luego se propondrá uno para Trent.

### **7.1 Importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta de Planificación y Control de Gestión**

Así como el ME ayuda a clarificar y a visualizar de manera general la estrategia de una empresa a través del ordenamiento de objetivos estratégicos consensuados por la gerencia en cuatro perspectivas, el CMI por su parte será el sistema de medición de dicha estrategia.

Los objetivos estratégicos del ME deben ser medidos para que la gerencia sepa cuándo se han logrado (o no logrado) y por cuánto (brecha). Esto significa establecer para cada objetivo del ME: un indicador, una meta, una frecuencia de medición, un responsable y al menos una iniciativa o proyecto que movilice personas y/o recursos para alcanzar dicha meta. El conjunto de estas medidas (al menos una para cada objetivo estratégico del ME) se llama CMI.

De esta manera, el CMI traduce la estrategia a un sistema de medición con el fin de motivar, controlar y vigilar la puesta en práctica de ésta durante períodos subsiguientes. Según Kaplan & Norton (2004), aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar con éxito su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

La importancia del CMI como herramienta de planificación deriva de su capacidad de traducir los objetivos estratégicos del ME a indicadores precisos que ayudan a conseguir una comprensión más profunda de éstos y de los métodos que han de utilizarse para alcanzarlos (beneficio: clarificación y comunicación). La vinculación de los indicadores a través de relaciones causa-efecto ayudan a las distintas gerencias a ver cómo han de coordinar sus esfuerzos para el logro de los objetivos propuestos (beneficio: coordinación). Además, la comunicación que promueve el CMI hace que los gerentes y los empleados se centren en los inductores críticos de los resultados esperados, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estrategias (beneficio: planificar los recursos y las actividades focalizándose en la estrategia).

Sin embargo, el CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Los indicadores, al ser ordenados en las 4 perspectivas (financiera, cliente, procesos y recursos) y vinculados por medio de relaciones causa-efecto, representan un equilibrio entre los indicadores externos para dueños y clientes, y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio y de recursos. Los indicadores también están equilibrados entre las

medidas objetivas y fácilmente cuantificables de los resultados (efecto de esfuerzos pasados reflejados en la perspectiva financiera y de cliente) y las medidas subjetivas -y en cierto modo críticos- inductoras que impulsan la actuación futura (perspectiva de procesos internos y recursos).

El CMI hace frente al reto de medir recursos intangibles y vincularlos a los resultados financieros de la empresa. Los indicadores de resultado sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados, ni tampoco indican si la estrategia se está llevando a cabo con éxito según lo planificado (antes de saber los resultados). Por el contrario, los inductores de la actuación sin medidas de los resultados, pueden hacer que la UEN sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán saber si dichas mejoras operativas lograron mejorar el negocio en la perspectiva de clientes y consecuentemente en lo financiero (Kaplan & Norton, 2009).

Considerando lo anterior y dado que el CMI se deriva directamente de la estrategia de la empresa, éste puede ser utilizado como la piedra angular del sistema de gestión estratégica de la UEN. En efecto, no solo permite a la gerencia reconocer la importancia de invertir en capacidades nuevas en la perspectiva de recursos y focalizar la mejora operativa en aquellos pocos procesos internos críticos (sean estos nuevos o no), sino que además permite medir el éxito de la estrategia completa gracias a las relaciones causa-efecto que poseen estos indicadores con los de resultados (perspectiva de clientes y financiera).

Los gerentes requieren información (*feedback*) para poder cuestionar las hipótesis fundamentales sobre las que se basa la estrategia y ver si siguen siendo válidas y de éxito. El CMI permite este aprendizaje estratégico, por cuanto admite la comparación entre los indicadores inductivos de la actuación versus los de resultados. Como dice Kaplan & Norton (2004), una organización que reiteradamente ha aprendido sobre sus estrategias, posee una ventaja competitiva muy poderosa, y es que ha acumulado suficiente conocimiento y experiencia para leer con mayor asertividad las variables exógenas y endógenas de su ambiente competitivo. Si en una primera instancia las mediciones del CMI demuestran que la estrategia original no consiguió el éxito deseado, luego de un par de iteraciones del proceso de aprendizaje, se logrará que los directivos desarrollen una estrategia que sí lleve a la organización al éxito.

Todo lo anterior no tendría sentido si el actuar de los gerentes y colaboradores de la empresa no se condice con lo necesario para la correcta implementación de la estrategia. La importancia del CMI como herramienta de control de gestión radica justamente en la relevancia que tienen los indicadores a la hora de influir en el comportamiento de las personas. El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los gerentes y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia.



En suma, el CMI trata de gestión, no solo de medición. El CMI es una poderosa herramienta de planificación y control de gestión puesto que permite comunicar, coordinar, focalizar, motivar, controlar y ajustar la estrategia de la UEN. Está claro que la tarea de construir un CMI y utilizarlo no son independientes. A medida que los gerentes empiecen a utilizar el CMI para los procesos claves de gestión estratégica, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio CMI: qué indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados y qué nuevos indicadores han surgido y deben ser incorporados al CMI (Kaplan & Norton, 2009).

## 7.2 Cuadro de Mando Integral propuesto

A continuación se presenta para cada objetivo del ME la manera en que se medirá su logro, es decir: el indicador (con su fórmula o medio de obtención), la meta a alcanzar, el responsable de alcanzar la meta, la frecuencia de medición y la(s) iniciativa(s) o proyectos que permitirán el logro del objetivo.

Las siglas que se utilizarán para referirse a los gerentes:

- GG: Gerente General.
- GAF: Gerente de Administración y Finanzas.
- GC: Gerente Comercial.
- GLA: Gerente de Logística y Adquisiciones.

Primero se muestra un resumen del CMI (objetivo, gerente responsable, indicador, fórmula, meta y frecuencia de medición), y luego se presenta cada objetivo con su indicador y una breve explicación de las iniciativas estratégicas.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Financiera	Aumentar el Rendimiento sobre el Patrimonio Neto	GG	ROE	(Utilidad Neta / Patrimonio Neto) * 100	35%	Año
	Aumentar la Rentabilidad de los Clientes para Trent	GG	Rentabilidad promedio de los clientes para Trent	(Ingresos por clientes - costo directo de atender al cliente) / Ingresos por clientes * 100	15%	Año
	Reducir gastos comerciales	GC	Cumplimiento de presupuesto de gasto comercial	Gasto comercial / Presupuesto de Gasto Comercial (el ppto. de gasto comercial es 0,4% de las OC del mes anterior)	≤ 1,1	Mes
	Reducir costo promedio de importación	GLA	Costo promedio de importación	(Costo DDP - Precio FOB) / precio FOB * 100	≤ 5% en flete marítimo	Mes
	Reducir costo de Taller	GLA	Cumplimiento de costo estándar de Taller	Costo de Taller / Costo estándar de Taller	≤ 1,1	Mes

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.	
Clientes (valoración)	Incrementar los Ingresos	GC	% crecimiento de los ingresos	$(\text{Ventas en t} - \text{Ventas en t-1}) / \text{Ventas en t-1} * 100$	20%	Año	
	Mantener la Fidelidad	GC	% promedio de volumen de venta que se vende nuevamente por tipo de producto/servicio	Promedio de los distintos tipos de prod/serv de: $(\text{Volumen de venta de un tipo de prod/serv vendido en año actual} / \text{Volumen de venta del mismo tipo de prod/serv vendido en año pasado}) * 100$	95%	Año	
Clientes (atributos)	Entregar Asesoría Experta	GC	% de asesorías documentadas que son expertas (según propuesta de medición del anexo 3)	Cantidad de asesorías documentadas que son evaluadas como expertas / Total de asesorías documentadas evaluadas * 100	100%	3 Mes	
	Entregar Amplia Variedad Prod/Serv	GC	% de la demanda del cliente cubierta por Trent	Cantidad de prod/serv que Trent vendió al cliente / Cantidad total de prod/serv que el cliente demandó y que estuvieron alineados con la misión de Trent * 100	50%	Año	
	Entregar Prod/Serv de Calidad Global Superior	GLA	% de tipos de prod/serv entregados que son de calidad global superior (según propuesta de medición del anexo 2)	Cantidad de tipos de prod/serv entregados que son de calidad global superior (mejor combinación de plazo, calidad técnica y garantía) / Cantidad total de tipos prod/serv entregados * 100	80%	Año	
Procesos	Aumentar eficiencia en visitas a clientes	GC	Cant. de visitas comerciales que implicaron generar al menos una COT	Cant. de visitas comerciales que implicaron generar al menos una COT / Total visitas comerciales a clientes * 100	70%	Mes	
	Visitar, Atender y Asesorar Clientes	GC	% cumplimiento de agenda de reuniones comerciales	Cantidad de reuniones comerciales realizadas con asistencia de al menos un 85% de los vendedores / Cantidad de reuniones comerciales programadas * 100	100%	Mes	
				% cumplimiento del plan de visitas comerciales	Cantidad de visitas realizadas por los vendedores / Cantidad de visitas programadas * 100	95%	Mes
				Cantidad de propuestas de innovación de oferta por vendedor	Cantidad de propuestas de innovación de oferta registradas por vendedor	1	3 mes
	Innovar Oferta	GC	Cantidad de pedidos de prod/serv nuevos	Cantidad de pedidos de prod/serv nuevos	1	Año	
	Aumentar eficiencia en Compras	GLA	% de pedidos de compra que se adquieren dentro de los plazos meta	Cantidad de pedidos de compra que se adquieren dentro de los plazos meta / Total de pedidos de compra * 100	95%	Mes	
				Cantidad de embarques que no pagan almacenaje en puerto	Cant. de embarques que no pagan almacenaje en puerto / Total de embarques * 100	100%	Mes
				Cant. de embarques en que el proveedor emite certificado de origen	Cant. de embarques en que el proveedor emite certificado de origen / Total de embarques * 100	100%	Mes
	Reducir quiebres de stock	GLA	% de pedidos sin quiebres de stock	Cantidad de pedidos con stock disponible / Total de pedidos * 100	95%	Mes	
	Aumentar eficiencia en Taller	GLA	% de pedidos de Taller que entregan dentro de los plazos esperados	Cantidad de pedidos de Taller que entregan dentro de los plazos esperados / Total de pedidos de Taller * 100	100%	Mes	
				Productividad del Taller	Cant. promedio de HH reales por tipo de pedido de Taller / Cant. de HH estándar por tipo de pedido de Taller	≤ 1,1	Mes
	Despachar a tiempo	GLA	% cumplimiento de despachos	Cantidad de despachos realizados a tiempo / Total de despachos realizados * 100	95%	Mes	

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar cobertura TI	GAF	% de cobertura tecnológica	Cantidad de actividades apoyadas con implementación TI / Total actividades que: (a) están vinculadas directamente con la consecución de los objetivos del ME y (b) se determinó que deben ser apoyadas con implementación TI * 100	85%	Año
	Trabajar con Proveedores Estratégicos	GLA	% de proveedores que obtuvieron un promedio de al menos 2 puntos en Evaluación de Proveedores (según propuesta de medición del anexo 5)	Cantidad de proveedores que obtuvieron al menos 2 puntos en promedio en Evaluación de Proveedores / Total proveedores evaluados * 100	80%	Año
	Trabajar con Personal clave Competente	GAF	% del personal clave que se ajusta al menos en un 85% al perfil de cargo basado en competencias.	Cantidad de personas en puestos claves que se ajustan al menos en un 85% al perfil de cargo basado en competencias / Total de personas en puestos claves * 100	85%	Año
	Desarrollar una Cultura organizacional orientada al compromiso	GAF	Nota promedio en evaluación de compromiso	Aplicación de evaluación que mide el compromiso del trabajador con Trent y sus objetivos (notas de 1 a 7)	Nota = 6 (Comprometido)	Año

**Tabla 15:** CMI empresa Trent.

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación se muestra para cada objetivo las iniciativas estratégicas propuestas y una breve explicación de ellas.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Financiera	Aumentar el Rendimiento sobre el Patrimonio Neto	GG	ROE	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Neto}) * 100$	35%	Año
<b>Iniciativas:</b> n/a						

**Tabla 16:** Indicador del objetivo: Aumentar rendimiento sobre el Patrimonio Neto.

**Fuente:** Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Financiera	Aumentar la Rentabilidad de los Clientes para Trent	GG	Rentabilidad promedio de los clientes para Trent	$(\text{Ingresos por clientes} - \text{costo directo de atender al cliente}) / \text{Ingresos por clientes} * 100$	15%	Año
<b>Iniciativas:</b> Diseñar e implementar sistema de costeo basado en actividades (ABC).						

**Tabla 17:** Indicador del objetivo: Aumentar la rentabilidad de los clientes para Trent.

**Fuente:** Elaboración propia.

El costo directo de atender al cliente es: costo de venta (valor DDP de los productos o servicios vendidos al cliente), más remuneración (costo empresa) del vendedor que atiende al cliente (sueldo fijo y comisiones), más gasto de representación vinculado a la atención comercial de dicho cliente, más gasto en viajes asociado a visitas al cliente en sus dependencias y más gasto de publicidad/promoción asociado a cada cliente

- **Iniciativa:** para poder medir la rentabilidad promedio de los clientes para Trent, es necesario esclarecer los costos que se van sucediendo en el tiempo y que tengan directa relación con el esfuerzo que se realiza para atender a cada cliente. Para ello, diseñar e implementar sistema de costeo basado en actividades (ABC) es lo recomendado.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Financiera	Reducir gastos comerciales	GC	Cumplimiento de presupuesto de gasto comercial	Gasto comercial / Presupuesto de Gasto Comercial (el ppto. de gasto comercial es 0,4% de las OC del mes anterior)	≤ 1,1	Mes
<b>Iniciativas:</b> n/a						

**Tabla 18:** Indicador del objetivo: Reducir gastos comerciales.

**Fuente:** Elaboración propia.

El presupuesto de gasto comercial se establece en Trent como el 0,4% del monto vendido (registrado en las OC) del mes anterior. Esto es para que los vendedores sientan la necesidad de que si desean gastar más en sus visitas comerciales, deben generar más ventas.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Financiera	Reducir costo promedio de importación	GLA	Costo promedio de importación	(Costo DDP - Precio FOB) / precio FOB * 100	≤ 5% en flete marítimo	Mes
<b>Iniciativas:</b> n/a						

**Tabla 19:** Indicador del objetivo: Reducir costo promedio de importación.

**Fuente:** Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Financiera	Reducir costo de Taller	GLA	Cumplimiento de costo estándar de Taller	Costo de Taller / Costo estándar de Taller	≤ 1,1	Mes
<b>Iniciativas:</b> Realizar estudio de costos de Taller y definir costo estándar para los distintos tipos de servicios.						

**Tabla 20:** Indicador del objetivo: Reducir costo de Taller.

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Iniciativa:** para los distintos tipos de servicios de Taller será necesario estudio de costos y definir cuál será el estándar para cada uno de ellos.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
<b>Cientes (valoración)</b>	<b>Incremento de Ingresos</b>	GC	% crecimiento de los ingresos	$(\text{Ventas en } t - \text{Ventas en } t-1) / \text{Ventas en } t-1 * 100$	20%	Año
<b>Iniciativas:</b> n/a						

**Tabla 21:** Indicador del objetivo: Incremento de Ingresos.

**Fuente:** Elaboración propia.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
<b>Cientes (valoración)</b>	<b>Fidelidad</b>	GC	% promedio de volumen de venta que se vende nuevamente por tipo de producto/servicio	Promedio de los distintos tipos de prod/serv de: $(\text{Volumen de venta de un tipo de prod/serv vendido en año actual} / \text{Volumen de venta del mismo tipo de prod/serv vendido en año pasado}) * 100$	95%	Año
<b>Iniciativas:</b> n/a						

**Tabla 22:** Indicador del objetivo: Fidelidad.

**Fuente:** Elaboración propia.

Para efectos de este indicador solo se consideran las categorías de productos/servicios que se venden frecuentemente. Es decir, se excluyen aquellos productos/servicios que se vendieron de forma puntual y que es poco probable que se pueda venderlos nuevamente.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
<b>Cientes (atributos)</b>	<b>Entregar Asesoría Experta</b>	GC	% de asesorías documentadas que son expertas (según propuesta de medición del anexo 3)	$\frac{\text{Cantidad de asesorías documentadas que son evaluadas como expertas}}{\text{Total de asesorías documentadas evaluadas}} * 100$	100%	3 Mes
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar sistema digital de consulta de “mejores asesorías expertas”.						

**Tabla 23:** Indicador del objetivo: Entregar asesoría experta.

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Iniciativa:** este proyecto propone desarrollar una base de datos digital que permita registrar los problemas más recurrentes de los clientes, junto con sus soluciones y/o recomendaciones más efectivas y eficientes (base de datos de soluciones efectivas). El sustento es que los problemas de los clientes, si bien son variados y particulares,

muchos de ellos se asemejan y sería provechoso contar con una base de datos de asesorías exitosas que sirvan de guía para el vendedor en futuras asesorías. Además, éstas podrían utilizarse para entrenamiento de nuevos vendedores.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Cientes (atributos)	Entregar Amplia Variedad Prod/Serv	GC	% de la demanda del cliente cubierta por Trent	Cantidad de prod/serv que Trent vendió al cliente / Cantidad total de prod/serv que el cliente demandó y que estuvieron alineados con la misión de Trent * 100	50%	Año
<b>Iniciativas:</b>						
1. Crear procedimiento que regule la medición de este indicador.						
2. Diseñar un programa de fidelización de clientes.						

**Tabla 24:** Indicador del objetivo: Entregar amplia variedad de prod/serv.

**Fuente:** Elaboración propia.

La idea de este indicador es medir el efecto que debería tener una oferta amplia de productos y servicios alineada con las necesidades de compra de los clientes. En efecto, para aumentar la cuota promedio de negocios por cliente y cumplir la meta, es necesario poseer una oferta amplia de productos y servicios que den solución a los problemas de los clientes en el ámbito de la misión de Trent.

- Iniciativa 1: se requiere de un procedimiento claro y validado por la GC que regule la manera en que se creará y se mantendrá actualizada una lista con los productos/servicios que cada cliente compra en forma regular y que estén alineados con la misión de Trent, y la manera en que se obtendrán los datos de cantidad de productos vendidos por cliente para luego medir este indicador. Lo anterior implica tiempo y recursos para hacer las averiguaciones pertinentes.
- Iniciativa 2: con un programa de fidelización de clientes que vaya más allá de la entrega de los atributos de la propuesta de valor, se lograría al menos no disminuir el volumen de venta de prod/serv que ya se les vende regularmente. Además, si los clientes son fieles a Trent es más fácil venderles otros prod/serv que estén demandando, aumentando la cuota de negocios para Trent. Ejemplos de programa de fidelización de clientes puede ser: organizar viaje de visita a fábricas, premiarlos en ceremonia anual organizada por Trent, descuentos especiales cuando se alcance la meta de venta con ese cliente, etc.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Cientes (atributos)	Entregar Prod/Serv de Calidad Global Superior	GLA	% de tipos de prod/serv entregados que son de calidad global superior (según propuesta de medición del anexo 2)	Cantidad de tipos de prod/serv entregados que son de calidad global superior (mejor combinación de plazo, calidad técnica y garantía) / Cantidad total de tipos prod/serv entregados * 100	80%	Año
<b>Iniciativas:</b> Crear procedimiento que regule la medición de este indicador.						

**Tabla 25:** Indicador del objetivo: Entregar prod/serv de calidad global superior.

**Fuente:** Elaboración propia.

Se ha dicho que un producto o servicio será de calidad superior si posee la mejor combinación de: atributos técnicos, plazo de entrega y garantía. Para un mayor detalle de cómo medir si un producto/servicio es de calidad global superior, ver anexo 2.

- **Iniciativa:** debido a que para poder evaluar si un producto/servicio posee una calidad global superior requiere recabar varios datos especificaos de la competencia y de los clientes (ponderaciones de las dimensiones), lo cual requiere planificar recursos y actividades, es necesario crear un procedimiento claro y validado por el GLA que regule estas materias.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Aumentar eficiencia en actividades comerciales	GC	Cant. de visitas comerciales que implicaron generar al menos una COT	Cant. de visitas comerciales que implicaron generar al menos una COT / Total visitas comerciales a clientes * 100	70%	Mes
<b>Iniciativas:</b> 1. Reasignación de clientes a vendedores. 2. Diseñar plan de acompañamiento gerencial al vendedor en sus visitas comerciales.						

**Tabla 26:** Indicador del objetivo: Aumentar eficiencia en actividades comerciales.

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Iniciativa 1:** para que las visitas comerciales de los vendedoras sean los más eficientes posibles, es decir para que al menos 7 de cada 10 visitas comerciales el vendedor genere como mínimo una cotización, será necesario reasignar los clientes a los vendedores siguiendo el criterio de alineación de tipos de productos/servicios demandados regularmente por los clientes y las fortalezas en conocimiento técnico del vendedor.
- **Iniciativa 2:** se ha observado que el cliente valora que algún gerente (GG, GC o GLA) acompañe al vendedor de vez en cuando en alguna de sus reuniones comerciales. Por

ello, es necesario diseñar un plan de acompañamiento gerencial al vendedor en sus visitas comerciales con el fin de aumentar la probabilidad de que los clientes soliciten cotizaciones de productos y/o servicios después de las visitas comerciales.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Visitar, Atender y Asesorar Clientes (1)	GC	% cumplimiento de agenda de reuniones comerciales	Cantidad de reuniones comerciales realizadas con asistencia de al menos un 85% de los vendedores / Cantidad de reuniones comerciales programadas * 100	100%	Mes
<b>Iniciativas:</b> Diseñar e implementar reportes comercies en Flexline.						

**Tabla 27:** Indicador 1 del objetivo: Visitar, atender y asesorar clientes.

**Fuente:** Elaboración propia.

Se espera que en la medida en que los vendedores cumplan la agenda de reuniones comerciales establecidas con una asistencia del 85% como mínimo (incluyendo al GC), se generará aprendizaje y sinergia entre el equipo de venta y esto aumentará la calidad de las visitas a los clientes por parte de los vendedores. Ejemplos de temas a tratar en las reuniones comerciales pueden ser: cumplimiento de metas de venta, oportunidades comerciales identificadas, amenazas, tendencias, riesgos, etc.

- Iniciativa: para potenciar la discusión comercial en dichas reuniones es necesario revisar ciertos datos tales como: niveles de ventas, márgenes, cumplimiento de metas, tipos de productos/servicios que se están vendiendo, etc. (segregados por cliente, por vendedor y por mes). Por ello, se requiere diseñar estos reportes comerciales en Flexline e implementarlos.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Visitar, Atender y Asesorar Clientes (2)	GC	% cumplimiento del plan de visitas comerciales	Cantidad de visitas realizadas por los vendedores/ Cantidad de visitas programadas * 100	95%	Mes
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar en ambiente web un sistema de registro y seguimientos de actas de visitas comerciales y los compromisos obtenidos en ellas.						

**Tabla 28:** Indicador 2 del objetivo: Visitar, atender y asesorar clientes.

**Fuente:** Elaboración propia.

La idea es desarrollar con los clientes una relación de confianza y de largo plazo a través de visitas periódicas. Si el vendedor no se relaciona frecuentemente con sus clientes, no se



podrá entregar un asesoramiento experto (porque no conocerá en profundidad a los clientes y sus necesidades), ni podrá promocionar como se espera la amplia variedad prod/serv que Trent posee ni la calidad global superior de éstos (al ser prod/serv técnicos requieren ser promocionados a través de charlas, seminarios, entregando muestras, dando explicación en detalle, etc.).

Por lo tanto, es necesario elaborar un plan de visitas a clientes para cada vendedor, de manera tal de asegurarse de que cada vendedor está teniendo un contacto cercano y frecuente con sus clientes.

Se reconoce que además de las visitas es necesario ocuparse del desarrollo de los conocimientos y habilidades de los vendedores propiamente tal. Sin embargo, esto se trata dentro del objetivo “personal clave competente”.

- **Iniciativa 1:** dado lo anterior, es importante que los vendedores posean un sistema que les permita registrar sus visitas en un acta estén donde estén (por ello debe ser desarrollado en ambiente web), con el fin de que los datos de contacto de los clientes, los temas tratados, las oportunidades y amenazas detectadas, y por sobre todo los compromisos que se asuman vayan quedando almacenados para su posterior análisis y siguiente por parte de los mismos vendedores y por la Gerencia Comercial de Trent.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Visitar, Atender y Asesorar Clientes (3)	GC	Cantidad de propuestas de innovación de oferta por vendedor	Cantidad de propuestas de innovación de oferta registradas por vendedor	1	3 Mes
<b>Iniciativas:</b>						
Desarrollar sistema digital de registro y seguimiento de propuestas de innovación de oferta.						

**Tabla 29:** Indicador 3 del objetivo: Visitar, atender y asesorar clientes.

**Fuente:** Elaboración propia.

Al visitar a los clientes regularmente los vendedores podrán ir conociendo en profundidad el negocio de ellos: sus procesos, sus necesidades (actuales y futuras), su visión de futuro, etc., permitiéndoles identificar con mayor exactitud nuevas oportunidades comerciales.

Luego, en base a estas oportunidades comerciales identificadas se espera que cada vendedor presente formalmente al menos 1 propuesta de innovación de oferta cada trimestre a la Gerencia Comercial. Se sabe que no todas las oportunidades gatillarán alguna innovación, pero las que sí suelen derivarse de las siguientes situaciones:

- Cuando el cliente le comenta al vendedor que posee una necesidad o problema puntual y el vendedor observa que para dar solución efectiva es necesario ofertar un producto y/o servicio que Trent no posee en el momento;
- O bien, el vendedor que es conocedor del negocio del cliente y de las ofertas de los proveedores nacionales e internacionales, estima que si Trent introduce en su oferta cierto producto o servicio nuevo en particular, el cliente podría verse beneficiado en algún aspecto de su negocio si lo adquiere e implementa.

Posteriormente, el GC revisa las propuestas de innovación y decide cuál(es) de ellas pasan a la siguiente etapa (esto se revisa en objetivo “innovar oferta”).

- Iniciativa: para que el GC evalúe cuál de todas las propuestas de innovación avanzarán a la siguiente etapa de evaluación, será necesario desarrollar un sistema digital de registro y seguimiento de propuestas de innovación de oferta. Este sistema debe considerar:
  - crear formulario de registro de la necesidad del cliente u oportunidad de mejora junto a la propuesta de innovación de oferta misma, y
  - establecer los criterios mínimos de información que requiere la propuesta de innovación oferta.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Innovar Oferta	GC	Cantidad de pedidos de prod/serv nuevos	Cantidad de pedidos (OC) de prod/serv nuevos.	1	Año
<b>Iniciativas:</b> Capacitar al GC en temas vinculados con el desarrollo e introducción de nuevos productos.						

**Tabla 30:** Indicador del objetivo: Innovar oferta.

**Fuente:** Elaboración propia.

El GC debe revisar las propuestas de innovación de oferta que los vendedores hayan formulado y registrado en la base de datos elaborada para ello, y decidir cuáles ameritan ser evaluadas con mayor profundidad, por ejemplo puede solicitar un estudio de mercado preliminar elaborado por los mismos vendedores. La meta es introducir un nuevo producto o servicio a la oferta habitual de Trent y lograr un primer pedido de éste al año (una orden de compra).

Las actividades que se llevan a cabo para cumplir con esta meta, así como también el tiempo incurrido en ellas, son variadas puesto que dependen de diversos factores, tales como: urgencia del cliente por solucionar su problema, disponibilidad del prod/serv en el mercado de proveedores, factibilidad económica de introducir dicha innovación en la oferta habitual de Trent, entre otros.

Dado que después de que se realice la primera venta, el producto/servicio y el proveedor (si es que éste es nuevo) se considerarán parte de la oferta habitual de Trent, el GC junto al GLA deben evaluar cómo impactará esta innovación de oferta en la posterior entrega del atributo “prod/serv de calidad global superior” (ver anexo 2 “Medición de la calidad global superior” para mayor detalle) y el objetivo “trabajar con proveedores estratégicos” (ver anexo 5 “Propuesta para evaluar a los proveedores” para mayor detalle).

- **Iniciativa:** dado lo anterior, es necesario que el GC se capacite en temas vinculados con el desarrollo e introducción de nuevos productos, por ejemplo, diplomado en *Marketing Estratégico*.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Aumentar eficiencia en Compras (1)	GLA	% de pedidos de compra que se adquieren dentro de los plazos meta	Cantidad de pedidos de compra que se adquieren dentro de los plazos meta / Total de pedidos de compra * 100	95%	Mes
<b>Iniciativas:</b> 1. Definir los plazos meta de adquisición para los diferentes tipos de productos y servicios, según proveedor y país de origen. 2. Desarrollar en Flexline informe mensual “Productos Recibidos”, el cual permita comparar los plazos reales demorados en “fábrica” y en “importación” versus los plazos meta.						

**Tabla 31:** Indicador 1 del objetivo: Aumentar eficiencia en Compras.

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Iniciativa 1:** dado los atributos técnicos que cada tipo de prod/serv posea y la garantía que los proveedores ofrecen para ellos, debe entonces definirse ciertos plazos máximos de adquisición (plazos meta) para los diferentes tipos de productos/servicios, con el fin de cumplir con el atributo “prod/serv de calidad global superior”. Dichos plazos meta de adquisición deben diferenciar el tiempo esperado en “fábrica” (lo que los proveedores dicen que se demoran en fabricar el producto o en entregar el servicio) del tiempo de “importación” (que se toma desde la embarcación de los productos hasta la llegada a bodegas de Trent. Si es servicio, este tiempo será cero). Para lo anterior debe tomarse en consideración el lugar de origen de los proveedores. Los responsables de definir estos plazos meta debe ser el Comité de Logística compuesto por: GC, GLA, y GAF.

El GC debe estar presente para aportar los plazos de entrega de la competencia y, por lo tanto, para proponer el plazo meta de adquisición necesario para cumplir con el atributo “prod/serv de calidad global superior”. El GLA para aportar información sobre los tiempos “en fabrica” de los proveedores y los de “importación” promedio que se registran según la localidad de origen del proveedor, y porque será el responsable de

cumplir los plazos meta de adquisición que se establezcan. Y el GAF porque para cumplir dichos plazos meta de adquisición podría tomarse la decisión de comenzar a mantener cierto nivel de *stock* de algunos tipos de productos, lo cual afectaría los estados financieros de la empresa. También podría motivar al GLA para que negocie con los proveedores para que ellos mantengan cierto nivel de *stock* en fábrica de algunos productos, y así reducir el tiempo en “fábrica”, o bien para que mejoren sus procesos de producción/entrega, etc.

- Iniciativa 2: para medir este indicador habrá que desarrollar en Flexline un informe mensual “Productos Recibidos”, el cual permita comparar los plazos reales demorados en “fábrica” y en “importación” versus los plazos meta de adquisición.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Aumentar eficiencia en Compras (2)	GLA	Cantidad de embarques que no pagan almacenaje en puerto	Cant. de embarques que no pagan almacenaje en puerto / Total de embarques * 100	100%	Mes
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar sistema de alerta temprana (con apoyo TI) para que el GAF aprovisione a tiempo el monto requerido por el Agente de Aduana.						

**Tabla 32:** Indicador 2 del objetivo: Aumentar eficiencia en Compras.

**Fuente:** Elaboración propia.

Si se cometen errores en la etapa de importación, como por ejemplo no estar atento a la llegada de la mercadería a puerto y por ende no solicitar al GAF que aprovisione los fondos requeridos por el Agente de Aduana para que realice los tramites de internación de la mercadería a tiempo, ésta será almacenada por el puerto en sus dependencias lo cual implica demoras y costo extra.

El plazo extra consumido afectara a los objetivos “despachar a tiempo” y “reducir quiebres de *stock*” (de la perspectiva Procesos) y el costo extra afectará la consecución del objetivo “reducir costo promedio de importación” (de la perspectiva financiera).

- Iniciativa: para evitar lo anterior, se propone desarrollar un sistema de alerta temprana para que el GAF aprovisione a tiempo el monto requerido por el Agente de Aduana. Por ejemplo, se piensa en implementar un sistema automático de generación de mensaje de texto al teléfono celular del GAF cuando resten pocos días para el arribo del embarque, lo cual se verifica en el sistema de seguimiento de carga del Agente de Aduana.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Aumentar eficiencia en Compras (3)	GLA	Cant. de embarques en que el proveedor emite certificado de origen	Cant. de embarques en que el proveedor emite certificado de origen / Total de embarques * 100	100%	Mes
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar e implementar sistema de solicitud de generación de certificados de origen.						

**Tabla 33:** Indicador 3 del objetivo: Aumentar eficiencia en Compras.

**Fuente:** Elaboración propia.

La mayoría de los proveedores de Trent se encuentran establecidos en países en que Chile posee tratados de libre comercio, tales como: EE.UU., México, China, entre otros. Sin embargo, para optar al beneficio tributario que dichos tratados ofrecen es necesario que los proveedores emitan un “certificado de origen” por los materiales que fabrican, lo cuales deben cumplir una serie de requisitos de información y formato exigidos por el Servicio Nacional de Aduanas.

Se ha verificado que los proveedores no siempre emiten a tiempo y/o de forma correcta los certificados de origen, obligando a Trent a pagar un mayor impuesto para internar los productos adquiridos, lo cual hace aumentar el costo DDP de dicha mercadería.

- **Iniciativa:** desarrollar e implementar un sistema de solicitud de generación de certificados de origen a los proveedores que están en los países en que Chile posee tratados de libre comercio. Dicho sistema consistirá en que Trent enviará al proveedor el fomento adecuado de certificado de origen que Aduana solicitará, llenado con la mayor cantidad de información que Trent pueda suministrar. La idea es que Trent asegure lo más que pueda la emisión correcta y a tiempo de los certificados de origen que requiere.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Reducir quiebres de stock	GLA	% de pedidos sin quiebres de stock	Cantidad de pedidos con stock disponible / Total de pedidos * 100	95%	Mes
<b>Iniciativas:</b> Crear procedimiento que regule la definición de la lista de productos en los que es necesario mantener cierto nivel de stock: mínimo, máximo y de reposición.						

**Tabla 34:** Indicador del objetivo: Reducir quiebres de stock.

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Iniciativa:** es necesario crear un procedimiento que regule la definición de la lista de productos en los que es necesario mantener cierto nivel de stock: mínimo, máximo y de reposición. Participantes: GC, GLA y GAF.

Para evitar una infra-optimización de este indicador, por ejemplo comprar volúmenes exagerados de productos y así evitar quiebres de *stock*, es que el GAF debe participar de este comité y decidir montos máximos de recursos financieros a destinarse como mercadería en inventario. Además, existirá un indicador de diagnóstico para la Gerencia Comercial de rotación de inventario.

Como las ventas, compras e inventario estarán en el sistema Flexline, es posible diseñar en él que registre la cantidad de veces en que se coloca un pedido (en una NV<sup>31</sup>) y si hay *stock* y la cantidad de veces en que no lo hay. Luego, ver la forma de rescatar esta información y presentarla en un informe que dé cuenta de este indicador.

Dado que se establecerán niveles de reposición de *stock* para ciertos productos (los de la lista), lo que sigue es programar en Flexline (cuando se implemente) para que automáticamente emita una SC (Solicitud de Compra) cuando se llegue a dichos niveles.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Aumentar eficiencia en Taller (1)	GLA	% de pedidos de Taller que se entregan dentro de los plazos meta de Taller	Cantidad de pedidos de Taller que se entregan dentro de los plazos meta de Taller / Total de pedidos de Taller * 100	100%	Mes
<b>Iniciativas:</b>						
1. Definir los plazos meta de producción y entrega para los diferentes tipos de productos y servicios de Taller.						
2. Diseñar e implementar en Flexline informe mensual “OP entregadas (Taller)”.						

**Tabla 35:** Indicador 1 del objetivo: Aumentar eficiencia en Taller.

**Fuente:** Elaboración propia.

- Iniciativa 1: se utilizará el mismo Comité de Logística que en el indicador 1 del objetivo “aumentar eficiencia en compras” (tabla 28) para que defina y mantenga actualizado los plazos meta de Taller para los diferentes tipos de productos y servicios que entregan. Participantes: GC, GLA y GAF.
- Iniciativa 2: dado que las OP (Orden de Producción de Taller<sup>32</sup>) estarán en Flexline, lo que sigue es diseñar e implementar en dicho sistema (cuando se implemente) un informe mensual que indique la fecha de término de las OP y las compare con los plazos meta de Taller.

<sup>31</sup> Una Nota de Venta (NV) es la copia interna de una orden de compra de un cliente.

<sup>32</sup> Las OP son un documento de Flexline que, cuando se implemente, indicará cada trabajo que Taller debe realizar.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Aumentar eficiencia en Taller (2)	GLA	Productividad del Taller	Cant. promedio de HH reales por tipo de pedido de Taller / Cant. de HH estándar por tipo de pedido de Taller	≤ 1,1	Mes
<b>Iniciativas:</b>						
1. Realizar estudio para medir la productividad en Taller y definir estándares de HH por tipos de pedidos de Taller.						
2. Crear plan de inducción para nuevos trabajadores						
3. Implementar sistema de “5S” en Taller						

**Tabla 36:** Indicador 2 del objetivo: Aumentar eficiencia en Taller.

**Fuente:** Elaboración propia.

- Iniciativa 1: realizar estudio para medir la productividad en Taller y definir estándares de HH (hora-hombre) por tipos de pedidos de Taller.
- Iniciativa 2: se ha observado que en Taller falta una inducción laboral para los nuevos trabajadores que especifique con mayor detalle los trabajos que han de realizarse, la calidad que se espera y la productividad que se espera.
- Iniciativa 3: las “5S” es un programa que establece ambientes limpios, ordenados, agradables y seguros en el trabajo<sup>33</sup>. Esto repercute positivamente en la eficiencia de las operaciones diarias.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Despachar a tiempo	GLA	% cumplimiento de despachos	Cantidad de despachos realizados a tiempo / Total de despachos realizados * 100	95%	Mes
<b>Iniciativas:</b>						
1. Establecer un solo centro de logística de mayor capacidad y mejor infraestructura.						
2. Diseñar e implementar informe mensual “NV Despachadas”.						

**Tabla 37:** Indicador del objetivo: Despachar a tiempo.

**Fuente:** Elaboración propia.

Despachar “a tiempo” implica dentro de los plazos prometidos al cliente. Se entiende que si se despacha con errores, por ejemplo en cantidades y/o tipos de productos incorrectos, se deberá repetir el despacho hasta que el cliente reciba su orden tal como lo solicitó. Para efecto de este indicador se considerará este último despacho y se verá si se cumplió el plazo prometido al cliente.

<sup>33</sup> Fuente: Paritarios.cl (portal de la seguridad, la prevención y la salud ocupacional en Chile).

Una NV puede significar “n” despachos parciales. Para efectos de este indicador se consideran los despachos parciales de la misma NV como despachos separados. El fundamento es que de esos “n” despachos parciales algunos podrán realizarse a tiempo y otros fuera de plazo. Luego, aplicando una serie de criterios, se determina si la NV fue despachada dentro de los plazos estipulados o no.

Un indicador complementario puede ser costo extra incurrido por despachos realizados fuera de plazo y/o con errores (por ejemplo o fletes extras, multas por no entregar a tiempo).

- Iniciativa 1: Trent posee dos bodegas, una donde se encuentra la oficina comercial (bodega 1) y otra más grande que está en otra comuna y almacena los materiales que requieren más espacio (bodega 2). Para reducir los tiempos de despacho y aumentar el control y coordinación, es necesario establecer un solo centro de logística de mayor capacidad y mejor infraestructura. Esto es, será necesario unificar ambas bodegas en “bodega 2”, instalar una sola oficina de bodega en ella y colocar *rack* para almacenar los *pallets*. Además, será necesario adquirir un nuevo camión de mayor capacidad. Así se ahorraría costo y tiempo evitando viajes excesivos con los vehículos actuales.
- Iniciativa 2: el informe “NV Despachadas” mostraría los despachos realizados en el mes y los compara con la fecha de entrega prometida al cliente (registrada en cada pedido<sup>34</sup> de la NV). Así se sabe cuáles despachos se realizaron dentro de los plazos comprometidos con el cliente y cuáles no (y los días de atraso). La fecha de compromiso de entrega al cliente puede sufrir postergaciones desde su fecha original (reflejada en la OC) debido a prórrogas solicitadas por los vendedores. Esto a raíz de indicaciones del Asistente de Logística o el Asistente Comercial cuando ven con antelación que no será posible entregar los productos a tiempo (por ejemplo, debido a atrasos en la fábrica, paro en las agencias de aduana, etc.).

Se espera que con este informe mensual el GLA pueda ver si los despachos se están realizando a tiempo y así tome medidas correctivas oportunamente.

---

<sup>34</sup> Un pedido es un *ítem* dentro de una NV (recordar que una NV es fiel copia de una OC). Esto incluye especificación del producto/servicio (código y descripción), cantidades solicitadas, fechas de despacho y lugar de despacho.



Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Recursos	Aumentar cobertura TI	GAF	% de cobertura tecnológica	Cantidad de actividades apoyadas con implementación TI / Total actividades que: (a) están vinculadas directamente con la consecución de los objetivos del ME y (b) se determinó que deben ser apoyadas con implementación TI * 100	85%	Año
<b>Iniciativas:</b> Implementar al 100% el sistema Flexline a diciembre de 2016.						

**Tabla 38:** Indicador del objetivo: Aumentar cobertura TI.

**Fuente:** Elaboración propia.

- Iniciativa: dado que varios indicadores se medirán en base a datos almacenados en el sistema ERP Flexline, es imperante completar su implementación antes de diciembre de 2016.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Recursos	Trabajar con Proveedores Estratégicos	GLA	% de proveedores que obtuvieron un promedio de al menos 2 puntos en Evaluación de Proveedores (según propuesta de medición del anexo 5)	Cantidad de proveedores que obtuvieron al menos 2 puntos en promedio en Evaluación de Proveedores / Total proveedores evaluados * 100	80%	Año
<b>Iniciativas:</b> Crear procedimiento que regule la evaluación de los proveedores, el registro de los datos y el análisis de éstos por parte del GLA. Además, debe regular cómo se comunican los resultados a los proveedores y las acciones que han de tomarse con el fin de que mejorar la evaluación de los proveedores.						

**Tabla 39:** Indicador del objetivo: Trabajar con proveedores estratégicos.

**Fuente:** Elaboración propia.

- Iniciativa: en el anexo 5 se propone una evaluación de proveedores. Ésta implica que se debe recoger y revisar variada información respecto del desempeño de los proveedores. Luego, será necesario establecer un procedimiento documentado que regule esta actividad, la evaluación de los proveedores y cómo se comunicarán los resultados a los proveedores.

Se espera que con la comunicación de los resultados a los proveedores se establezcan una serie de reuniones estratégicas entre el GLA y los proveedores con el fin de discutir

los aspectos deficientes y mejorar año a año las condiciones de compra, tales como: mejores plazos, precios, crédito, más apoyo en actividades de promoción, mejor respaldo técnico y mejores garantías.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Recursos	Personal clave Competente	GAF	% del personal clave que se ajusta al menos en un 85% al perfil de cargo basado en competencias.	Cantidad de personas en puestos claves que se ajustan al menos en un 85% al perfil de cargo basado en competencias / Total de personas en puestos claves * 100	85%	Año
<b>Iniciativas:</b>						
1. Definir cargos claves para cumplimiento de la estrategia y determinar sus perfiles de competencia.						
2. Crear sistema de evaluación de desempeño y retroalimentación basado en competencias.						

**Tabla 40:** Indicador del objetivo: Personal clave competente.

**Fuente:** Elaboración propia.

- Iniciativa 1: todo comienza cuando el GAF define cuáles son los cargos claves para el cumplimiento de la estrategia. Luego, se definen las competencias generales y específicas que han de poseer las personas que ocupan esos cargos para que se desempeñen como se espera (cumplir las metas propuestas). Esto conformaría los perfiles de competencias de dichos cargos, los cuales deben ser validados por los gerentes de cada área. En anexo 4 se muestra una propuesta de competencias transversales y específicas para personal clave de Trent.
- Iniciativa 2: según Kovacevic & Reynoso (2010) la evaluación de desempeño es un procedimiento estructurado y sistemático para medir, evaluar e influir en los atributos conocimientos, habilidades, comportamientos (competencias) y resultados relacionados con el trabajo de las personas, con el fin de descubrir en qué medida éstos han sido productivos (resultados alcanzados), y si podrán mejorar su rendimiento futuro (potencial de futuro). Uno de los principales objetivos de la evaluación del desempeño es el desarrollo personal y profesional de los empleados, y la mejora del desempeño.

En otras palabras, la evaluación de desempeño basado en competencias busca relacionar el desempeño medido del individuo con las competencias evaluadas. Luego, identifica el nivel de ajuste de la persona con el perfil de competencias del cargo, definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona. Finalmente, en base a la brecha de competencias detectada se establece un plan de desarrollo y mejora de las competencias individuales. El método para evaluar las competencias deseadas en las personas claves puede ser por ejemplo: evaluaciones de los jefes, evaluaciones 360°, entrevistas con psicólogo, entre otras.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Recursos	Cultura Organizacional orientada al Compromiso	GAF	Nota promedio en evaluación de compromiso	Aplicación de evaluación que mide el compromiso del trabajador con Trent y sus objetivos (notas de 1 a 7)	Nota = 6 (Comprometido)	Año
<p><b>Iniciativas:</b></p> <p>1. Crear procedimiento que regule la medición del nivel de compromiso que poseen los trabajadores para con la organización y sus objetivos, el registro de los datos y el análisis de éstos. Contratar empresa externa para que brinde servicios de asesoría en estas materias.</p> <p>2. Crear programa de comunicación interna de la estrategia. Objetivo: crear concientización y promover conductas deseadas.</p>						

**Tabla 41:** Indicador del objetivo: Cultura organizacional orientada al compromiso.

**Fuente:** Elaboración propia.

- Iniciativa 1: a la misma empresa asesora anterior, se le solicitará ayuda para elaborar una encuesta adecuada que mida el grado en que el personal se siente comprometido con la organización y sus objetivos. Además, se le solicitará ayuda para elaborar el procedimiento que regule la medición del nivel de compromiso, el registro de los datos y el análisis de éstos.
- Iniciativa 2: la idea detrás de este objetivo es que las personas puedan trabajar para la consecución de los objetivos estratégicos del CMI. Para ello, es necesario que conozcan y comprendan la estrategia (concientización), y que se comporten como es deseado. Entonces, es necesario establecer un programa que permita la comunicación interna efectiva, como por ejemplo: intranet, revista interna, reuniones, etc.

## **8. TABLEROS DE CONTROL Y GESTIÓN**

En este capítulo se desarrolla el desdoblamiento estratégico del CMI. Primero se indica la importancia de éste, luego se muestra el organigrama de Trent y finalmente se desarrollan dos tableros de control para dos gerencias distintas: uno construido alrededor del atributo de la propuesta de valor “productos y servicios de calidad global superior” (GLA), y el otro elaborado a partir del recurso “personal clave competente” (GAF).

### **8.1 Importancia del desdoblamiento estratégico**

Para comprender la importancia del desdoblamiento estratégico, primero hay que entender que la “eficiencia operativa” y la “eficacia estratégica” son dos caras de la misma moneda. El objetivo del desdoblamiento estratégico es asegurarse de que los esfuerzos y recursos de los niveles operativos se encuentran alineados con la consecución de los objetivos estratégicos del CMI de la UEN, y que por lo tanto no habrá “desperdicios”.

El CMI causa su mayor impacto cuando se desdobra en tableros de control con la finalidad de conducir el cambio en la organización. Los tableros de control (TC) son para que las distintas gerencias descompongan su aporte al CMI en otros indicadores concretos que bajan hasta los niveles operativos. La idea es que cada gerente gestione las distintas acciones que son necesarias llevar a cabo (a nivel operativo) para que su área aporte como se espera al CMI. Las metas y frecuencia de medición de los indicadores de los TC se ajustan y sincronizan con los aportes de las otras gerencias, y se alinean con las metas de los objetivos del CMI.

Para que puedan establecerse los objetivos locales que apoyen la estrategia global, primero es necesario que la estrategia sea ampliamente conocida por el resto de la organización (tanto gerentes como empleados). Sin una comprensión común de la estrategia, los gerentes no pueden darle una determinada alienación; y sin alineación, no se puede implementar la estrategia. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. La idea es que cada persona de la organización comprenda la estrategia y la forma en que sus acciones individuales apoyan el “gran panorama”.

La clave radica en que este proceso de vinculación (alineamiento estratégico) llegue hasta el nivel de los empleados, de tal manera de asegurar que su trabajo y comportamiento diario esté directamente ligado a la estrategia que la organización busca implementar.

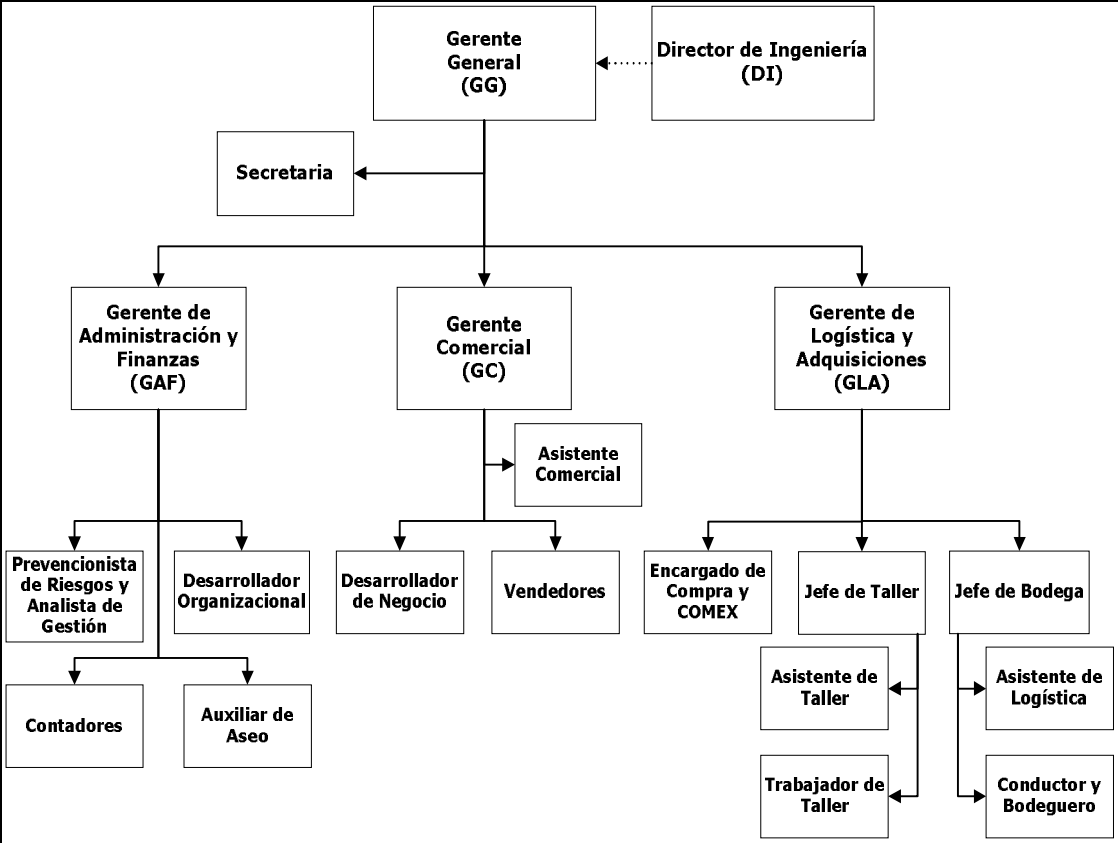
Kovacevic & Reynoso (2010), recomiendan que todos los empleados se involucren en la definición de los planes y estrategias que a ellos les atañen, además de ser facultados para

la implementación y ejecución de los mismos (en conocimientos, habilidades y comportamientos).

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la UEN, así como la estrategia para conseguirlos; los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la UEN, y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alienados con los procesos de cambio necesarios.

### 8.2 Organigrama de Trent

En Trent trabajan 26 personas organizadas como se muestra en la siguiente figura (ver figura 2).



**Figura 2:** Organigrama de Trent.

**Fuente:** Elaboración propia.

El organigrama de Trent está dividido en 4 gerencias: la Gerencia General (GG), la de Administración y Finanzas (GAF), la Comercial (GC) y la de Logística y Adquisiciones (GLA). La GAF es un centro de gastos discrecional en donde están los procesos de

planificación y control de gestión (entre otros); GC es un centro de ingresos y se verifican todas las actividades comerciales: visitas al cliente, innovación de oferta, es la que entrega el atributo “asesoría experta”, y es donde se promociona la oferta de Trent y se promete al cliente los atributos “amplia variedad prod/serv” y “prod/serv de calidad global superior” a través de cotizaciones; y GLA es un centro de gastos mesurables donde se ejecutan las operaciones (es donde se “cumple” las promesas realizadas al cliente en GC).

El cargo Director de Ingeniería (DI) lo ocupa el fundador de Trent y su responsabilidad es brindar asesoramiento experto a la Gerencia General en temas comerciales estratégicos, relación con los proveedores y en la elaboración de propuestas técnicas para licitaciones de proyectos de más de USD \$100.000,00. Debido a su profundo conocimiento técnico y vasta experiencia en el mercado, conforma junto al GC el panel de expertos que evalúan si los vendedores han brindado asesoramiento experto a los clientes.

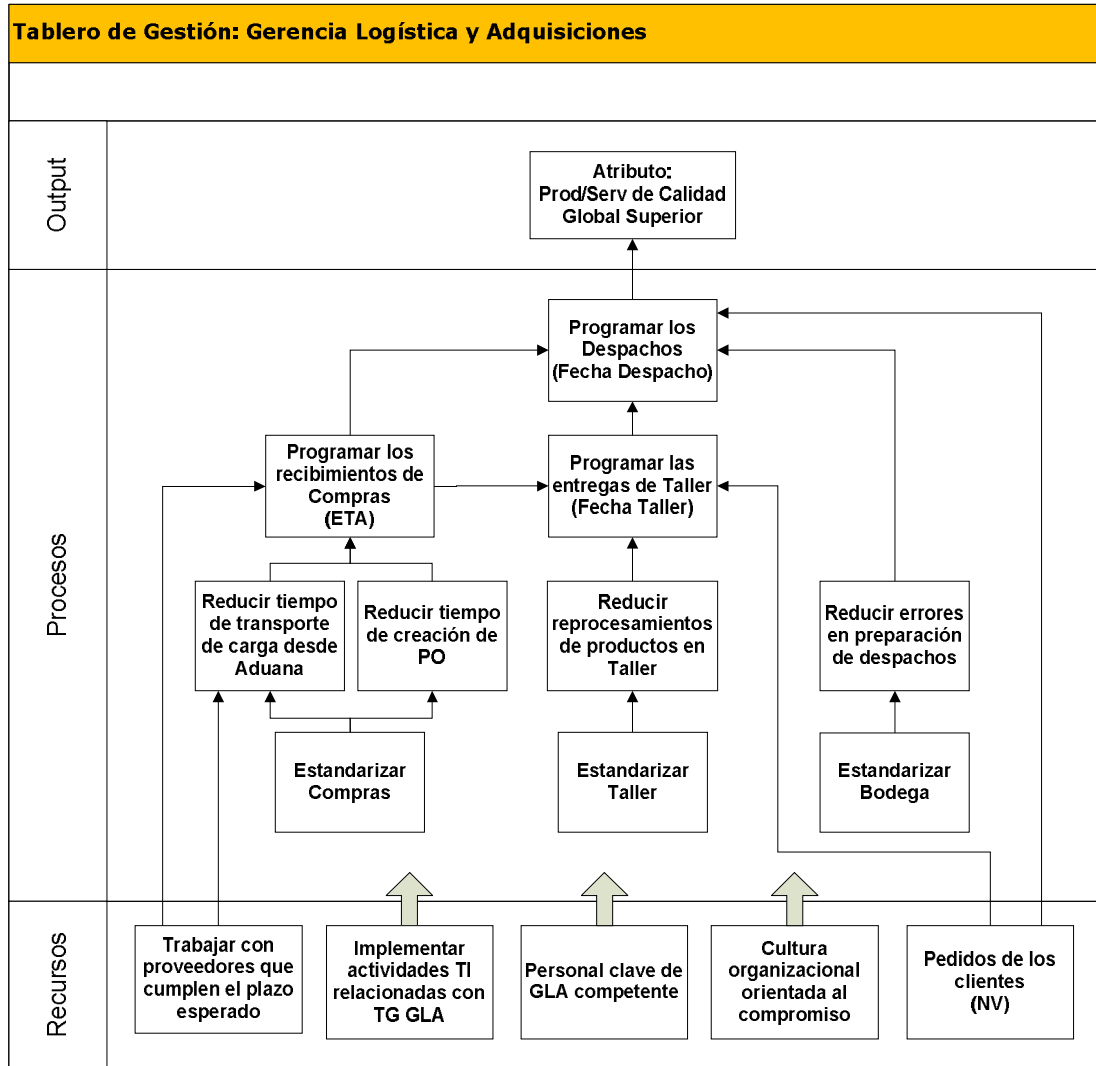
De la actividad comercial se reciben las OC por parte de los clientes. Éstas son transformadas en NV por el Asistente Comercial y entregadas al Asistente de Logística para que planifique los despachos pendientes. La salida de las operaciones de Trent culmina en el despacho al cliente. Para que ello pueda ejecutarse a tiempo, es necesario que el Asistente de Logística se coordine con Compras (revisando la fecha ETA en base de datos “productos en tránsito”, con el fin de que los materiales lleguen a tiempo para ser entregados a Taller –si son insumos o repuestos- o directamente a Bodega –si son productos que se venden al cliente- para su posterior despacho al cliente), Taller (revisando la fecha de programación de entrega a Bodega en base de datos “control producción”, con el fin de verificar que no existan demoras que impidan posterior despacho a tiempo de los productos/servicios terminados de Taller al cliente) y finalmente coordinando las labores de Bodega para despachar a tiempo las NV pendientes.

### **8.3 Tablero de Gestión y Control para Gerencia de Logística y Adquisiciones (GLA)**

A continuación se presentará un tablero de gestión que muestra los objetivos para el GLA (ver figura 3), quien es el responsable de entregar el atributo “productos y servicios de calidad global superior”.

Tal como se presentó anteriormente, el GLA entrega el atributo “productos y servicios de calidad global superior” a través del despacho a tiempo de los productos y servicios que se vendan. Éstos se adquieren/elaboran con la calidad requerida por el cliente en los procesos de Compra y Taller. Por lo tanto, para poder entregarlos a tiempo se propone que esta gerencia se ocupe de estandarizar las actividades de Compra, Taller y Bodega con el fin de reducir errores y así aumentar su eficiencia en tiempo, y que vele por una eficaz coordinación entre estas tres áreas a través de la programación de las fechas de entrega de

lo que se está comprando (fechas ETA actualizadas) y de lo que se está trabajando en Taller (fechas de entrega de OP actualizadas), de manera tal que se pueda coordinar mejor los despachos.



**Figura 3:** Tablero de Gestión para GLA. Entrega el atributo: “productos y servicios de calidad global superior”.

**Fuente:** Elaboración propia.

Para que el GLA pueda entregar el atributo “productos y servicios de calidad global superior” debe apoyar el objetivo del CMI “despachar a tiempo” a través de una adecuada “programación de los despachos”. Para que ello ocurra, debe velar para que sus colaboradores “programen los recibimiento de Compras” (es decir, las ETA de los materiales en tránsito) y “programen las entregas de Taller a Bodega” (la programación de los recibimiento de Compras apoya la programación de las entregas de Taller a Bodega).

Luego, para apoyar la “programación de las Compras” el Encargado de Compras y COMEX (que está a cargo del GLA) debe gestionar el traslado de la carga desde Aduana hasta Trent vigilando que se cumplan los plazos meta definidos para ello. Es decir, debe cumplirse el objetivo “reducir tiempo de transporte de carga desde aduana”, el cual, tal como lo indica su nombre, busca reducir el tiempo que demora transportar los productos adquiridos internacionalmente desde los puntos de Aduana hasta las bodegas de Trent. El GLA ha observado que nada sirve agilizar las compras en el extranjero si en este punto se pueden perder hasta 2 semanas.

Igualmente, es necesario “reducir los tiempos que demora crear las PO<sup>35</sup>” desde la emisión de las SC<sup>36</sup>. Debe diferenciarse entre compras nacionales (definir tiempo meta de creación de PO.NAC desde emisión de SC.NAC) y compras internacionales (definir tiempo meta de creación de PO.IMPORT desde emisión de SC.IMPORT). El que emite las PO.NAC es el Encargado de compras y COMEX, y las PO.IMPORT es el mismo GLA. El punto está en que existe un incentivo para acumular varias SC y así crear una PO de mayor volumen de compra para solicitar mejores condiciones de compra a los proveedores. Sin embargo, no debe demorarse mucho puesto que se pone en peligro el cumplimiento del plazo meta de adquisición y, por ende, el cumplimiento del objetivo despachar a tiempo (y la posible no entrega del atributo prod/serv de calidad global superior). Por ello, debe definirse un tiempo máximo de espera y debe cumplirse dichos plazos meta.

Ambas mejoras se lograrán si se “estandarizan las actividades de Compras” y se crea un procedimiento para ellas con el fin de realizar revisiones periódicas y determinar el grado de ajuste de la realidad al procedimiento (al estándar).

Por su lado, para que Taller pueda “programar sus entregas a Bodega” adecuadamente debe reducir los errores al elaborar sus productos y servicios, puesto que ellos implican demoras (y gastos) innecesarias al tener que reprocesarlos. Y para esto debe estandarizar las actividades de Taller.

Así mismo, Bodega debe trabajar para reducir los errores que existen al momento de preparar los despachos a través de la estandarización. Si se equivocan y preparan otro producto (otro código) o lo hacen con otras cantidades, no solo generará demoras al tener

---

<sup>35</sup> PO: *Purchase Order* en inglés, Orden de Compra en español. Trent diferencia las órdenes de compra de los clientes de las que emite a sus proveedores. Llama OC a las primeras (las de los clientes) y PO a las segundas (las de los proveedores). Así, existirán las PO.NAC, orden de compra nacional; y PO.IMPORT, orden de compra internacional.

<sup>36</sup> SC: Solicitud de Compra. Documento interno que emiten los vendedores cuando requieren que Compras emita una PO.NAC con el fin de cubrir las ventas calzadas de productos nacionales (SC.NAC), y que emite el Asistente Comercial cuando requiere que Compras emita una PO.IMPORT con el fin de cubrir las ventas calzadas de productos internacionales (SC.IMPORT).



que rectificarlo (y más gasto), sino que también generará desconfianza en el cliente hacia Trent y su capacidad para satisfacer sus necesidades.

Se requiere trabajar con proveedores estratégicos que permitan cumplir con el objetivo “reducir tiempo de transporte de carga desde aduana” y “programar recibimiento de compras” (que mantengan informado al Encargado de Compras y COMEX sobre el estado de la carga para que éste pueda programar eficazmente la fecha ETA), es decir, que cumplan el plazo esperado de ellos.

Se requiere además una mayor cobertura TI para apoyar la ejecución de los procesos del tablero, con el fin de que se lleven a cabo con mayor rapidez y eficacia. En este tablero las necesidades de TI serían, por ejemplo: creación de aplicación en Flexline para actualizar en línea las fechas de entrega de los pendientes en Compras, Taller y Despacho, creación de informes para ver cumplimiento de los indicadores, implementar sistema de alarmas tempranas para cumplir con objetivo “reducir tiempo de creación de PO”, entre otros.

En este tablero son claves los cargos GLA, Jefe de Taller, Jefe de Bodega y Encargado de Compra y COMEX (ECC), por cuanto son responsables de tomar decisiones tácticas tendientes a lograr los objetivos del TG GLA de la perspectiva procesos. Por ello, es necesario contar con personal competente para estos cargos (para mayor detalle ver anexo 4) y que estén comprometidos con la organización y sus objetivos (cultura organizacional orientada al promover el compromiso de los trabajadores y gerentes).

Por último, es necesario que la GC entregue a la GLA notas de ventas (NV) previamente revisadas por el Asistente Comercial, con el fin de asegurarse de que Trent posee la capacidad para cumplir con los plazos requeridos por el cliente, y que la NV posee toda la información necesaria (descripción de los productos, dirección de despacho, condiciones de embalaje, etc.) para que Taller y/o Bodega puedan programar sus actividades sin dificultades.

A continuación se muestra de forma resumida el tablero de control (TC) para para la GLA (muestra los indicadores).

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Output	Entregar Prod/Serv de Calidad Global Superior	GLA	% de tipos de prod/serv entregados que son de calidad global superior	Cantidad de tipos de prod/serv entregados que son de calidad global superior / Cantidad total de tipos prod/serv entregados * 100	80%	Año

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Programar los Despachos	GLA	% de pedidos de venta pendientes con despachos programados	Cant de pedidos de venta con despachos programados / Total de NV vigentes * 100 (*) solo pedidos cuyos plazo de entrega es superior a 48 horas.	100%	Semana
	Programar recibimiento de Compras	GLA	% de pedidos de compra con ETA programadas	Cant de pedidos de compra con ETA programadas / Total de PO vigentes * 100	100%	Semana
	Programar las entregas de Taller	GLA	% de pedidos de venta de Taller con fechas de entrega programadas	Cant de pedidos de venta de Taller con fechas de entrega programadas / Total de NV de Taller vigentes * 100	100%	Semana
	Reducir tiempo de transporte de carga desde Aduana	GLA	% de embarques que se despachan a Trent desde Aduana dentro de los plazos definidos	Cantidad de embarques que se despachan a Trent desde Aduana dentro de los plazos definidos / Total embarques * 100	95%	Mes
	Reducir tiempo de creación de PO	GLA	% de SC que se transforman en PO dentro de plazos definidos	Cantidad de SC que se transforman en PO dentro de plazos definidos / Total de SC * 100 Compra nacional: 24 hr. Importación: 3 días hábiles	100%	Mes
	Reducir reprocesamiento de productos en Taller	GLA	% de prod/serv de Taller realizados sin reprocesamiento	Cantidad de prod/serv de Taller realizados sin reprocesamiento / Total de prod/serv de Taller realizados * 100	95%	Mes
	Reducir errores en preparación de despachos	GLA	% de pedidos de venta preparados sin errores	Cantidad de pedidos sin errores / Total de pedidos * 100	90%	Mes
	Estandarizar Compras	GLA	Cantidad de obs. en revisión interna de Compras	Cantidad de observaciones detectadas en revisiones internas de procedimientos y estándares de Compras	≤ 3	Mes
	Estandarizar Taller	GLA	Cantidad de obs. en revisión interna de Taller	Cantidad de observaciones detectadas en revisiones internas de procedimientos y estándares de Taller	≤ 3	Mes
	Estandarizar Bodega	GLA	Cantidad de obs. en revisión interna de Bodega	Cantidad de observaciones detectadas en revisiones internas de procedimientos y estándares de Bodega	≤ 3	Mes
Recursos	Trabajar con proveedores que cumplen el plazo esperado	GLA	% de proveedores que obtuvieron al menos 2 puntos en promedio en Evaluación de Proveedores (dimensión "plazo") (según propuesta de medición del anexo 5)	Cantidad de proveedores que obtuvieron al menos 2 puntos en promedio en Evaluación de Proveedores (dimensión "plazo") / Total proveedores evaluados * 100	80%	Año
	Implementar actividades TI relacionadas con TG GLA	GAF	% de cobertura tecnológica	Cantidad de actividades apoyadas con implementación TI / Total actividades que: (a) están vinculadas directamente con la consecución de los objetivos del TG GLA y (b) se determinó que deben ser apoyadas con implementación TI * 100	85%	Año
	Personal clave de GLA competente	GAF	% del personal clave de GLA que se ajusta al menos en un 85% a los perfiles de cargo basados en competencias	Cantidad de personas en puestos claves dentro de GLA que se ajustan al menos en un 85% a los perfiles de cargo basado en competencias / Total de personas en puestos claves de GLA * 100	85%	Año
	Cultura organizacional orientada al compromiso	GAF	Nota promedio en evaluación de compromiso	Aplicación de evaluación que mide el compromiso del trabajador con Trent y sus objetivos (notas de 1 a 7)	Nota = 6 (Comprometido)	Año
	Pedidos de los clientes (NV)	GC	% de NV que cumplen los estándares	Cant de NV que cumplen los estándares / Total de NV * 100	100%	Mes

**Tabla 42:** Tablero de control de GLA.

**Fuente:** Elaboración propia.

Ahora se muestra para cada objetivo las iniciativas estratégicas propuestas y una breve explicación de ellas.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Output	Entregar Prod/Serv de Calidad Global Superior	GLA	% de tipos de prod/serv entregados que son de calidad global superior	Cantidad de tipos de prod/serv entregados que son de calidad global superior / Cantidad total de tipos prod/serv entregados * 100	80%	Año
<b>Iniciativas:</b> Crear procedimiento que regule la medición de este indicador.						

**Tabla 43:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Entregar prod/serv de calidad global superior.

**Fuente:** Elaboración propia.

La iniciativa ya fue explicada en el CMI.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Programar los Despachos	GLA	% de pedidos de venta pendientes con despachos programados	Cantidad de pedidos de venta con despachos programados / Total de NV vigentes * 100 (* ) solo pedidos cuyos plazo de entrega es superior a 48 horas.	100%	Semanal
<b>Iniciativas:</b> Crear informe semanal "Programación Despachos".						

**Tabla 44:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Programar los despachos.

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Iniciativa:** el informe “Programación Despachos” lo generaría el Asistente de Logística y se lo entregaría semanalmente al GLA. Este informe se elabora en base a 3 fuentes de información: (a) “Pedidos de venta<sup>37</sup> pendientes de despachos” de área Comercial (aquí se observa la fecha de despacho prometida al cliente), (b) “Productos en Tránsito” de área de Compras (aquí se observa la fecha ETA) y (c) “Control de Producción” de área de Taller (aquí se observa la fecha programada de entrega a Bodega).

La efectividad de Bodega para despachar a tiempo se indica en el informe mensual “NV Despachadas” del indicador “% cumplimiento de despachos” del objetivo del CMI “despachar a tiempo”.

<sup>37</sup> Recordar que un pedido de venta es un ítem contenido dentro de una NV.

La idea es que el GLA vea cómo se va actualizando la fecha programada de despacho dada las actualizaciones de las ETA (en informe “Productos en Tránsito”) o las fechas de entrega de Taller a Bodega (en informe “Control de Producción”). El fin de esto es que el GLA tome decisiones con tiempo y pueda ordenar que se le avise al cliente oportunamente si es que no se va a poder despachar su pedido a tiempo.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Programar recibimiento de Compras	GLA	% de pedidos de compra con ETA programadas	Cantidad de pedidos de compra con ETA programadas / Total de PO vigentes * 100	100%	Semanal
<b>Iniciativas:</b> Crear informe semanal "Productos en Tránsito".						

**Tabla 45:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Programar recibimiento de Compras.

**Fuente:** Elaboración propia.

Una fuente importante de demoras en los despachos se verifica en etapas de fabricación y/o importación de los productos vendidos a los clientes. Por ello, mantener actualizada las ETA es de vital importancia para que el GLA se dé cuenta a tiempo cuándo no será posible cumplir los plazos meta de adquisición definidos por el Comité de Logística o con la fecha de entrega comprometida al cliente, y así pueda dar aviso a los vendedores correspondientes para que se comuniquen con los clientes y les soliciten prórroga.

- **Iniciativa:** el informe “Productos en Tránsito” lo generaría el Encargado de Compras y COMEX y lo entregaría semanalmente al GLA previamente firmado por él, y mostraría las fechas ETA de los pedidos de las PO colocadas a los proveedores. Aquí el GLA puede ver si los pedidos cumplirán los plazos meta de adquisición definidos.

La efectividad de Compras para adquirir los productos dentro de los plazos meta de adquisición se indica en el informe mensual “Productos Recibidos” del indicador “% de pedidos de compra que se adquieren dentro de los plazos meta” del objetivo del CMI “aumentar eficiencia en Compras”.

Se espera que con la revisión de un informe semanal, previamente firmado por el Encargado de Compras y COMEX, impulsará el comportamiento de mantener siempre actualizada las ETA, a la vez de que se mantiene informado el GLA de las llegadas de los materiales comprados.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Programar las entregas de Taller	GLA	% de pedidos de venta de Taller con fechas de entrega programadas	Cantidad de pedidos de venta de Taller con fechas de entrega programadas / Total de NV de Taller vigentes * 100	100%	Semanal
<b>Iniciativas:</b> Crear informe semanal "Control Producción".						

**Tabla 46:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Programar las entregas de Taller.

**Fuente:** Elaboración propia.

Para evitar demoras en los procesos de Taller es necesaria una eficaz programación de sus trabajos. A pesar de que es Jefe de Taller el que realiza esta programación, es el GLA quien asume la responsabilidad máxima de la consecución de los objetivos del tablero y del CMI.

Se espera que presentándole al GLA semanalmente las actualizaciones de la programación de los trabajos en Taller, el GLA vea si se cumplirían los plazos meta de Taller definidos. Cuando no sea posible cumplir con dichos plazos meta o con la fecha prometida al cliente, el GLA puede reunirse con el Jefe de Taller para re-direccionar esfuerzos y recursos y ver si así se cumplen los plazos meta de Taller o fecha de entrega al cliente, o bien ordene que se le avise al cliente oportunamente que no será posible entregarle a tiempo.

- **Iniciativa:** el informe "Control Producción" lo generaría el Jefe de Taller y lo entregaría semanalmente al GLA previamente firmado por él. En éste se muestran las OP que están vigentes en Taller con sus fechas programadas de entrega a Bodega.

La efectividad de Taller para entregar a Bodega dentro de los plazos meta de Taller se indica en el informe mensual "OP entregadas (Taller)" del indicador "% de pedidos de Taller que entregan dentro de los plazos esperados" del objetivo del CMI "aumentar eficiencia en Taller". No se obtiene mucho si no se revisa el cumplimiento de los programas. Se desea potenciar la habilidad de programar eficazmente los trabajos de Taller.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Reducir tiempo de transporte de carga desde Aduana	GLA	% de embarques que se despachan a Trent desde Aduana dentro de los plazos definidos	Cantidad de embarques que se despachan a Trent desde Aduana dentro de los plazos definidos / Total embarques * 100	95%	Mes
<b>Iniciativas:</b>						
1. Definir los plazos meta de transporte terrestre desde Aduana hasta Trent, según localización de Aduana. 2. Crear informe mensual “Despachos de Aduana”.						

**Tabla 47:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Reducir tiempo de transporte de carga desde Aduana.

**Fuente:** Elaboración propia.

- Iniciativa 1: en el objetivo del CMI “aumentar eficiencia en compras” se definió como iniciativa definir ciertos plazos máximos de adquisición (plazos meta) para los diferentes tipos de productos/servicios. Esta iniciativa se pretende definir los plazos meta de transporte terrestre desde Aduana hasta Trent, según sea la localización de Aduana. Participantes: GC, GLA y GAF.
- Iniciativa 2: para medir este indicador habrá que crear un informe mensual llamado “Despachos de Aduana”, el cual permita comparar los plazos reales demorados versus los plazos meta de transporte terrestre desde Aduana hasta Trent.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Reducir tiempo de creación de PO	GLA	% de SC que se transforman en PO dentro de plazos definidos	Cantidad de SC que se transforman en PO dentro de plazos definidos / Total de SC * 100 Compra nacional: 24 hrs. (hábiles) Importación: 72 hrs. (hábiles)	100%	Mes
<b>Iniciativas:</b>						
1. Implementar sistema de reporte y aviso en Flexline de las SC pendientes. 2. Crear informe mensual “PO creadas”.						

**Tabla 48:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Reducir tiempo de creación de PO.

**Fuente:** Elaboración propia.

- Iniciativa 1: se propone desarrollar y luego implementar en Flexline (cuando esté listo) un sistema de reporte y aviso temprano de las SC pendientes.
- Iniciativa 2: para medir este indicador habrá que crear un informe mensual llamado “PO creadas”, el cual permita comparar los plazos reales demorados versus los plazos meta de colocación de PO.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Reducir reprocesamiento de productos en Taller	GLA	% de prod/serv de Taller realizados sin reprocesamiento	Cantidad de prod/serv de Taller realizados sin reprocesamiento / Total de prod/serv de Taller realizados * 100	95%	Mes
<b>Iniciativas:</b> Desarrollar procedimiento que permita detectar, registrar y corregir los defectos en los producto/servicio de Taller en distintas etapas de su elaboración.						

**Tabla 49:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Reducir reprocesamiento de productos en Taller.

**Fuente:** Elaboración propia.

Debido a que en Taller se manejan productos cuya funcionalidad es proteger a los trabajadores de los clientes (funcionalidad dieléctrica), estos no salen de Taller con defectos, sino que se detectan antes y luego se reprocesan hasta que salgan con la calidad deseada. La detección es posible puesto que todos los productos se certifican en un laboratorio externo para dar seguridad al cliente de que se cumplen las normativas internacionales. Si en etapas de elaboración de los productos/servicios de Taller se producen errores y/o defectos, éstos deben reprocesarse con el consecuente aumento de costo y tiempo. Si los defectos no se detectan en Taller, se detectarán sin duda en el laboratorio externo, debiendo reingresar el producto a Taller para su reprocesamiento y luego recertificación.

- **Iniciativa:** el procedimiento que ha de desarrollarse debe especificar los controles de calidad adecuados en distintas etapas de la elaboración de los producto/servicio de Taller. La idea es poder detectar los defectos a tiempo y así evitar tener que reprocesar todo el producto. Al menos se busca detectarlos antes de que vayan al laboratorio, puesto que así se ahorra tiempo y costo.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Reducir errores en preparación de despachos	GLA	% de pedidos de venta preparados sin errores	Cantidad de pedidos sin errores / Total de pedidos * 100	90%	Mes
<b>Iniciativas:</b> 1. Crear procedimiento que establezca instancias de control en la preparación de los productos para despacho. 2. Diseñar plan de capacitación interna para la gente de Bodega dictado por los vendedores.						

**Tabla 50:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Reducir errores en preparación de despachos.

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Iniciativa 1:** para cumplir con este objetivo, debe crearse un procedimiento que indique claramente cuáles deben ser las instancias de control que deben implementarse, como por ejemplo: que un bodeguero prepare el despacho y que otra persona (el chofer por ejemplo) lo revise antes de ir a entregarse, dejando registro de estas inspecciones. Además, este procedimiento debe permitir el registro de los errores detectados, la corrección implementada y motivar a generar mejora continua al respecto. La idea es evitar que el cliente detecte los errores, puesto que así se evitarán costos extras de traslado, ahorro en tiempo y se evita crear una mala imagen ante el cliente.
- **Iniciativa 2:** otra medida que se espera reduzca los errores al preparar los despachos, es diseñar un plan de capacitación interna para la gente de Bodega dictado por los vendedores, con el fin de que la gente de Bodega conozcan más en detalle los productos que almacenan y despancan (incluyendo su codificación de fábrica).

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Estandarizar Compras	GLA	Cantidad de obs. en revisión interna de Compras	Cantidad de observaciones detectadas en revisiones internas de procedimientos y estándares de Compras	≤ 3	Mes
<b>Iniciativas:</b> 1. Elaborar y documentar procedimiento de compras que no solo considere los pasos a seguir y los responsables (incluyendo los registros asociados y sus medios de control), sino que también debe contemplar una estandarización de los tiempos que cada paso debería demorar. 2. Certificar Sistema de Gestión de la Calidad de Trent bajo norma ISO 9001:2015 (cuyo alcance debe incluir el proceso de compras).						

**Tabla 51:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Estandarizar Compras.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las revisiones internas las realiza otro trabajador (debidamente capacitado) distinto al responsable del área revisada. El objetivo de estas revisiones es verificar el cumplimiento de los procedimientos, incluyendo sus registros asociados.

- **Iniciativa 1:** para poder reducir errores, costos y demoras en el proceso de Compras, es necesario estandarizar el proceso. Ya se había hablado sobre la necesidad de Compras cumpla ciertos los plazos máximos para la adquisición de productos, para el transporte desde Aduana hasta Trent y para crear las PO a partir de las SC. Además, Compras debe reducir los quiebres de *stock* y mantener un máximo en el costo de importación.

Se estima que para cumplir con lo anterior, debe elaborarse y documentarse un procedimiento de Compra que contemple las actividades que han de desarrollarse (paso a paso), los responsables, los registros asociados, sus medios de control, los tiempos que cada paso debería demorar, etc. Es decir, que regule todo aquello que pueda incidir



en la consecución de los objetivos relacionados con el área de Compra, tanto del TC de GLA como del CMI.

- **Iniciativa 2:** el procedimiento a confeccionar se enmarca en un esfuerzo aún mayor: diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Luego, para asegurarse de cumplir con estándares internacionales al respecto, se buscará certificarlo bajo la norma ISO 9001:2015 (cuyo alcance debe incluir el proceso de Compra).

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Estandarizar Taller	GLA	Cantidad de obs. en revisión interna de Taller	Cantidad de observaciones detectadas en revisiones internas de procedimientos y estándares de Taller	≤ 3	Mes
<b>Iniciativas:</b> 1. Elaborar y documentar procedimiento para Taller que no solo considere los pasos a seguir y los responsables (incluyendo los registros asociados y sus medios de control), sino que también debe contemplar una estandarización de los tiempos que cada paso debería demorar. 2. Certificar Sistema de Gestión de la Calidad de Trent bajo norma ISO 9001:2015 (cuyo alcance debe incluir el proceso de Taller).						

**Tabla 52:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Estandarizar Taller.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las revisiones internas las realiza otro trabajador (debidamente capacitado) distinto al responsable del área revisada. El objetivo de estas revisiones es verificar el cumplimiento de los procedimientos, incluyendo sus registros asociados.

- **Iniciativa 1:** al igual que en la iniciativa anterior, para aumentar la eficiencia en taller (cumplir los plazos esperados de entrega y aumentar el margen de utilidad operativa) y reducir el reprocesamiento de productos en Taller, es necesario estandarizar el proceso. Y para ello, debe elaborarse y documentarse un procedimiento para Taller que contemple las actividades que han de desarrollarse (paso a paso), los responsables, los registros asociados, sus medios de control, los tiempos que cada paso debería demorar, etc. Es decir, que regule todo aquello que pueda incidir en la consecución de los objetivos relacionados con el área de Taller, tanto del TC de GLA como del CMI.
- **Iniciativa 2:** el procedimiento a elaborar se enmarca en un esfuerzo aún mayor: diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Luego, para asegurarse de cumplir con estándares internacionales al respecto, se buscará certificarlo bajo la norma ISO 9001:2015 (cuyo alcance debe incluir el proceso de Taller).

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Estandarizar Bodega	GLA	Cantidad de obs. en revisión interna de Bodega	Cantidad de observaciones detectadas en revisiones internas de procedimientos y estándares de Bodega	≤ 3	Mes
<p><b>Iniciativas:</b></p> <p>1. Elaborar y documentar procedimiento de Bodega que no solo considere los pasos a seguir y los responsables (incluyendo los registros asociados y sus medios de control), sino que también debe contemplar una estandarización de los tiempos que cada paso debería demorar.</p> <p>2. Certificar Sistema de Gestión de la Calidad de Trent bajo norma ISO 9001:2015 (cuyo alcance debe incluir el proceso de Bodega).</p>						

**Tabla 53:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Estandarizar Bodega.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las revisiones internas las realiza otro trabajador (debidamente capacitado) distinto al responsable del área revisada. El objetivo de estas revisiones es verificar el cumplimiento de los procedimientos, incluyendo sus registros asociados.

- Iniciativa 1: para poder reducir errores, costos y demoras en el proceso de Bodega, es necesario estandarizar el proceso. Y para ello, debe elaborarse y documentarse un procedimiento para Bodega que contemple las actividades que han de desarrollarse (paso a paso), los responsables, los registros asociados, sus medios de control, los tiempos que cada paso debería demorar, etc. Es decir, que regule todo aquello que pueda incidir en la consecución de los objetivos relacionados con el área de Bodega, tanto del TC de GLA como del CMI.
- Iniciativa 2: el procedimiento a confeccionar se enmarca en un esfuerzo aún mayor: diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Luego, para asegurarse de cumplir con estándares internacionales al respecto, se buscará certificarlo bajo la norma ISO 9001:2015 (cuyo alcance debe incluir el proceso de Bodega).

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Recursos	Trabajar con proveedores que cumplen el plazo esperado	GLA	% de proveedores que obtuvieron al menos 2 puntos en promedio en Evaluación de Proveedores (dimensión "plazo") (según propuesta de medición del anexo 5)	Cantidad de proveedores que obtuvieron al menos 2 puntos en promedio en Evaluación de Proveedores (dimensión "plazo") / Total proveedores evaluados * 100	80%	Año
<b>Iniciativas:</b> Crear procedimiento que regule la evaluación de los proveedores, el registro de los datos y el análisis de éstos por parte del GLA. Además, debe regular cómo se comunican los resultados a los proveedores y las acciones que han de tomarse con el fin de que mejorar la evaluación de los proveedores.						

**Tabla 54:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Trabajar con proveedores estratégicos.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las iniciativas ya fueron explicadas en el CMI.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Recursos	Implementar actividades TI relacionadas con TG GLA	GAF	% de cobertura tecnológica	Cantidad de actividades apoyadas con implementación TI / Total actividades que: (a) están vinculadas directamente con la consecución de los objetivos del TG GLA y (b) se determinó que deben ser apoyadas con implementación TI * 100	85%	Año
<b>Iniciativas:</b> Implementar al 100% el sistema Flexline a diciembre de 2016.						

**Tabla 55:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Aumentar cobertura TI.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las iniciativas ya fueron explicadas en el CMI. Sin embargo, en este tablero las necesidades de TI serían, por ejemplo: creación de aplicación en Flexline para actualizar en línea las fechas de entrega de los pendientes en Compras, Taller y Despacho, creación de informes para ver cumplimiento de los indicadores, implementar sistema de alarmas tempranas para cumplir con objetivo "reducir tiempo de creación de PO", entre otros.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Recursos	Personal clave de GLA competente	GAF	% del personal clave de GLA que se ajusta al menos en un 85% a los perfiles de cargo basados en competencias	Cantidad de personas en puestos claves dentro de GLA que se ajustan al menos en un 85% a los perfiles de cargo basado en competencias / Total de personas en puestos claves de GLA * 100	85%	Año
<b>Iniciativas:</b>						
1. Definir cargos claves del GLA para cumplimiento de la estrategia y determinar sus perfiles de competencia. 2. Crear sistema de evaluación de desempeño y retroalimentación basado en competencias.						

**Tabla 56:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Personal clave competente.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las iniciativas ya fueron explicadas en el CMI.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Recursos	Cultura organizacional orientada al compromiso	GAF	Nota promedio en evaluación de compromiso	Aplicación de evaluación que mide el compromiso del trabajador con Trent y sus objetivos (notas de 1 a 7)	Nota = 6 (Comprometido)	Año
<b>Iniciativas:</b>						
1. Crear procedimiento que regule la medición del nivel de compromiso que poseen los trabajadores para con la organización y sus objetivos, el registro de los datos y el análisis de éstos. Contratar empresa externa para que brinde servicios de asesoría en estas materias. 2. Crear programa de comunicación interna de la estrategia. Objetivo: crear concientización y promover conductas deseadas.						

**Tabla 57:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Cultura organizacional orientada al compromiso.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las iniciativas ya fueron explicadas en el CMI.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Recursos	Pedidos de los clientes (NV)	GC	% de NV que cumplen los estándares	Cantidad de NV que cumplen los estándares / Total de NV * 100	100%	Mes
<b>Iniciativas:</b>						
Crear lista con los criterios de rechazo de creación de NV.						

**Tabla 58:** Indicador del objetivo del TC de GLA: Pedidos de los clientes (NV).

**Fuente:** Elaboración propia.

Muchas veces la fuente de incumplimiento de los compromisos asumidos con el cliente no provienen de los procesos de Compras, Taller y/o Bodega, sino que se originan al aceptar OC que se saben de antemano que Trent no podrá cumplir. Esto sucede cuando al cliente se le cotiza cierto producto con cierto plazo de entrega en base a las condiciones de logística de Trent de ese minuto, y luego, cuando llega la OC de parte del cliente, dichas condiciones cambian. O bien, cuando la NV no especificaba claramente la dirección de despacho o las fechas de entrega, etc.

Dado lo anterior, resulta esencial generar una instancia de control y revisión de las OC antes de generar la NV. La idea es que se entreguen a la Gerencia GLA solo NV que cumplan ciertos estándares, tales como: debe indicar claramente los tipos de productos/servicios que el cliente demanda, las Cantidades, las fechas de despacho, el lugar de despacho, condición de pago y, por sobre todo, debe haber pasado la revisión de si Trent posee la capacidad logística de cumplir.

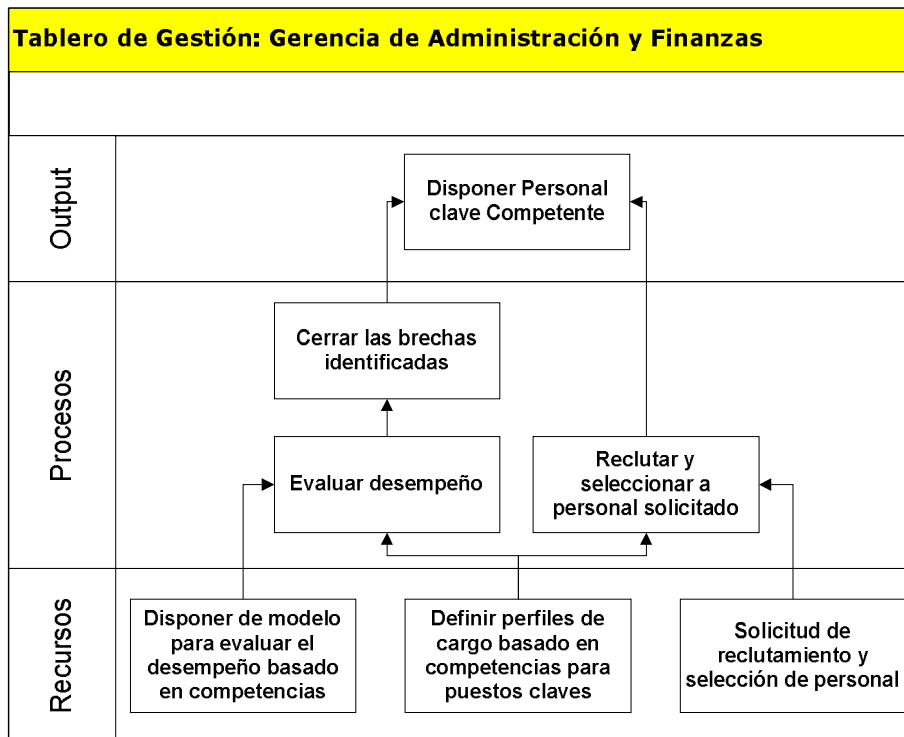
Si la OC no cumple con los estándares mínimos para generar la NV, ésta no debe generarse. El vendedor debe comunicarse con el cliente y solicitarle una nueva OC. La única forma de que el Asistente Comercial se genere una NV sub-estándar es cuando así lo ordena el GLA por escrito (pueden haber razones estratégicas para ello).

- Iniciativa: dado lo anterior, es necesario que el GLA cree y mantenga actualizada una lista con los criterios de rechazo de creación de NV. Luego, se debe capacitar a los vendedores y al Asistente Comercial sobre dicha lista.

#### **8.4 Tablero de Gestión y Control para Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)**

Primero se mostrará un tablero de gestión con los objetivos para el GAF (ver figura 4), quien es el responsable de entregar el recurso “Personal clave competente”.

El tablero de gestión que se propone pretende identificar el personal que es clave para implementar la estrategia. Luego, se deben definir las competencias generales y específicas que han de poseer las personas que ocupan esos cargos para que se desempeñen como se espera (cumplir las metas propuestas). Esto conformaría una parte de los perfiles de cargo basados en competencias, los cuales deben ser validados por los gerentes de cada área. Para mayor detalle a respecto, en el anexo 4 se realiza una propuesta de cargos claves, de competencias transversales a la organización y competencias específicas para los cargos claves.



**Figura 4:** Tablero de Gestión para GAF. Entrega el recurso: “Personal clave competente”.

**Fuente:** Elaboración propia.

Según Kovacevic & Reynoso (2010) la evaluación de desempeño es un procedimiento estructurado y sistemático para medir, evaluar e influir en los atributos conocimientos, habilidades, comportamientos (competencias) y resultados relacionados con el trabajo de las personas, con el fin de descubrir en qué medida éstos han sido productivos (resultados alcanzados), y si podrán mejorar su rendimiento futuro (potencial de futuro). Uno de los principales objetivos de la evaluación del desempeño es el desarrollo personal y profesional de los empleados, y la mejora del desempeño.

En otras palabras, la evaluación de desempeño basado en competencias busca relacionar el desempeño medido del individuo con las competencias evaluadas. Luego, identifica el nivel de ajuste de la persona con el perfil de competencias del cargo, definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona. Finalmente, en base a la brecha de competencias detectada se establece un plan de desarrollo y mejora de las competencias individuales. El método para evaluar las competencias deseadas en las personas claves puede ser por ejemplo: evaluaciones de los jefes, evaluaciones 360°, entrevistas con sicólogo, entre otras.

Respecto del personal nuevo que ingresa a Trent, se propone que las gerencias que solicitan personal a su cargo lo hagan formalmente y cumpliendo una serie de requisitos mínimos de

información, de manera tal que el proceso de reclutamiento y selección que le sigue pueda ejecutarse sin errores ni demoras.

A continuación se muestra de forma resumida el tablero de control (TC) para para la GAF (muestra los indicadores).

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Output	Personal clave Competente	GAF	% del personal clave que se ajusta al menos en un 85% al perfil de cargo basado en competencias.	Cantidad de personas en puestos claves que se ajustan al menos en un 85% al perfil de cargo basado en competencias / Total de personas en puestos claves * 100	85%	Año
Procesos	Cerrar las brechas identificadas	GAF	% de cumplimiento del plan de cierre de brechas.	Tareas establecidas en el plan de cierre de brechas completadas a tiempo (según plan) / Total de tareas planificadas * 100	85%	3 mes
	Evaluar desempeño	GAF	% del personal clave evaluado	% del personal clave evaluado / Total de trabajadores claves * 100	100%	Año
	Reclutar y seleccionar a personal solicitado	GAF	% de nuevos empleados cuyo proceso de reclutamiento y selección demoró lo esperado	Cantidad de nuevos empleados cuyo proceso de reclutamiento y selección demoró lo esperado / Total nuevos empleados * 100 - Personal operativo: menos de 1.5 meses - Jefaturas: menos de 2 meses - Gerencias: menos de 3 meses	95%	Año
			% de nuevos empleados que permanecen en puesto el primer año	Cantidad de nuevos empleados que permanecen en puesto el primer año / Total nuevos empleados * 100	90%	Año
Recursos	Solicitud de reclutamiento y selección de personal	GAF	% de solicitudes de reclutamiento y selección (SRS) de personal que cumplen los estándares	Cantidad de SRS de personal que cumplen los estándares / Total de SRS * 100	100%	Año
	Disponer de modelo para evaluar el desempeño basado en competencias	GAF	¿Se dispone de un modelo para evaluar desempeño basado en competencias?	Verificar si se dispone de un modelo para evaluar desempeño basado en competencias vigente	Si	Año
	Definir perfiles de cargo basado en competencias para puestos claves	GAF	% de puestos claves con perfiles de cargo basados en competencias definidos	Cantidad de puestos claves con perfiles de cargo basados en competencias definidos y validados por los Gerentes de cada área / Total de puestos claves * 100	100%	Año

**Tabla 59:** Tablero de control de GAF.

**Fuente:** Elaboración propia.

Ahora se muestra para cada objetivo las iniciativas estratégicas propuestas y una breve explicación de ellas.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Output	Personal clave Competente	GAF	% del personal clave que se ajusta al menos en un 85% al perfil de cargo basado en competencias.	Cantidad de personas en puestos claves que se ajustan al menos en un 85% al perfil de cargo basado en competencias / Total de personas en puestos claves * 100	85%	Año
<b>Iniciativas:</b> n/a						

**Tabla 60:** Indicador del objetivo del TC de GAF: Disponer personal clave competente.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las iniciativas se mencionan en la perspectiva de Recursos de este TC de GAF.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Cerrar las brechas identificadas	GAF	% de cumplimiento del plan de cierre de brechas.	Tareas establecidas en el plan de cierre de brechas completadas a tiempo (según plan) / Total de tareas planificadas * 100	85%	3 mes
<b>Iniciativas:</b> Crear sistema de registro y seguimiento para el plan de cierre de brechas.						

**Tabla 61:** Indicador del objetivo del TC de GAF: Cerrar las brechas identificadas.

**Fuente:** Elaboración propia.

- Iniciativa: en base a la evaluación de desempeño basado en competencias aplicado al personal que ocupa cargos claves, se obtendría:
  - Nivel de ajuste de la persona con el perfil de competencias del cargo, definiendo los puntos fuertes y puntos por mejorar de cada persona (brecha de competencia). Este resultado es el que permite calcular el cumplimiento del objetivo de salida de este tablero de control: “disponer de capital humano competente”.
  - En base a la brecha anterior, se establece un plan de desarrollo y mejora de las competencias individuales (plan de cierre de brechas).

Este indicador pretende medir el grado en que dicho plan de cierre de brechas se está llevando a cabo según lo planificado, por ejemplo si se establece un plan de capacitación para cierta persona, medir si está asistiendo a dicha capacitación; o si se define que otra persona requiere de *coaching*, medir la cantidad de horas que ha estado recibiendo *coaching*.



La meta del 85% establece en otras palabras que se espera que este plan sufra atrasos acumulados de hasta un 15% respecto de lo planificado, midiéndolo cada 3 meses. La efectividad del plan propuesto en esta iniciativa se mide en el objetivo “disponer personal clave competente” (*output* de este tablero de control), el cual mide en qué grado el personal clave cumple con las competencias definidas en el perfil del cargo.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Evaluar desempeño	GAF	% del personal clave evaluado	% del personal clave evaluado / Total de trabajadores claves * 100	100%	Año
<b>Iniciativas:</b> Definir calendario para realizar las evaluaciones a todo el personal que ocupa cargos claves.						

**Tabla 62:** Indicador del objetivo del TC de GAF: Evaluar desempeño.

**Fuente:** Elaboración propia.

En este proceso es donde se aplica la evaluación de desempeño basado en competencias al personal que ocupa cargos claves. El método para evaluar las competencias deseadas en las personas claves puede ser por ejemplo: evaluaciones de los jefes, evaluaciones 360°, entrevistas con psicólogo, entre otras.

- **Iniciativa:** para que se pueda evaluar el desempeño a todo el personal que ocupa cargos claves, es necesario comunicarlo y organizarlo debidamente. Para este fin es necesario calendarizar las actividades de evaluación de desempeño basado en competencias, con el fin de que en un periodo determinado de tiempo todo el personal clave alcance a ser evaluado.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Reclutar y seleccionar a personal solicitado (1)	GAF	% de nuevos empleados cuyo proceso de reclutamiento y selección demoró lo esperado	Cantidad de nuevos empleados cuyo proceso de reclutamiento y selección demoró lo esperado / Total nuevos empleados * 100 - Personal operativo: menos de 1.5 meses - Jefaturas: menos de 2 meses - Gerencias: menos de 3 meses	95%	Año
<b>Iniciativas:</b> Estar presentes en portales de búsqueda de personal, tales como <i>trabajando.com</i> , universidades, <i>linkedin</i> , etc.						

**Tabla 63:** Indicador 1 del objetivo del TC de GAF: Reclutar y seleccionar a personal solicitado.

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Iniciativa:** con el fin de que el proceso de reclutamiento y selección (RyS) demore lo esperado, según tipo de cargo (ver a continuación), se propone que el Desarrollador Organizacional de Trent debe colocar el perfil de cargo del colaborador nuevo solicitado en portales de búsqueda de personal, tales como: *trabajando.com*, *linkedin*, base de datos de universidades, etc. Los tiempos que se proponen como los esperados para el RyS son:
  - Personal operativo: menos de 1,5 meses.
  - Jefaturas: menos de 2 meses.
  - Gerencias: menos de 3 meses.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Procesos	Reclutar y seleccionar a personal solicitado (2)	GAF	% de nuevos empleados que permanecen en puesto el primer año	Cantidad de nuevos empleados que permanecen en puesto el primer año / Total nuevos empleados * 100	90%	Año
<b>Iniciativas:</b> 1. Crear pruebas de conocimiento específico para los cargos. 2. Crear serie de evaluaciones psicológicas para evaluar a candidatos (solo las puede aplicar el psicólogo laboral de la empresa).						

**Tabla 64:** Indicador 2 del objetivo del TC de GAF: Reclutar y seleccionar a personal solicitado.

**Fuente:** Elaboración propia.

Este indicador pretende medir la calidad del proceso de RyS, entendida como aquella en que se ha reclutado y seleccionado un trabajador que se ajusta al perfil de cargo definido y aprobado por la gerencia que tendrá a cargo dicho trabajador. Una forma de medir esto es verificar que el trabajador esté al menos 1 año en el cargo, puesto que indicaría que el superior (sea Jefe o Gerente) estaría conforme con su desempeño, así como el trabajador también estaría conforme con el cargo y con la empresa.

- **Iniciativa 1:** para lograr lo anterior, se cree necesario definir pruebas de conocimiento específico para los perfiles de cargo. Esto es, que la etapa de selección no se base exclusivamente con que Gerente del área lea los *curriculum vitae* de los candidatos y luego los entreviste para conocerlos (como es hasta ahora en Trent), sino que se desea que el Desarrollador Organizacional desarrolle junto al Gerente del área ciertas pruebas de conocimiento específico para el cargo, y que en etapas de selección previa, antes de las entrevistas, se apliquen dichas pruebas.
- **Iniciativa 2:** de igual forma que en la iniciativa 1, se cree necesario definir pruebas psicológicas que permitan discriminar a los candidatos reclutados y seleccionar el que se ajuste mejor al perfil de cargo definido.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Recursos	Solicitud de reclutamiento y selección de personal	GAF	% de solicitudes de reclutamiento y selección (SRyS) de personal que cumplen los estándares	Cantidad de SRyS de personal que cumplen los estándares / Total de SRyS * 100	100%	Año
<b>Iniciativas:</b> Definir formulario estandarizado de SRyS.						

**Tabla 65:** Indicador del objetivo del TC de GAF: Solicitud de reclutamiento y selección de personal.

**Fuente:** Elaboración propia.

Con el fin de apoyar al proceso de RyS para que cumpla la meta del indicador “% de nuevos empleados cuyo proceso de reclutamiento y selección demoró lo esperado”, se propone que cuando las gerencias desean solicitar un nuevo trabajador, lo hagan formalmente por escrito y cumpliendo una serie de estándares de información.

- **Iniciativa:** el Desarrollador Organizacional junto al GAF, deben crear y mantener actualizada un formulario estandarizado de solicitud de reclutamiento y selección de personal (SRyS), y luego, deben capacitar al resto de los gerentes sobre los requisitos mínimos de información para elaborar una SRyS correctamente.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Recursos	Disponer de sistema para evaluar el desempeño basado en competencias	GAF	¿Se dispone de un sistema para evaluar desempeño basado en competencias?	Verificar si se dispone de un sistema para evaluar desempeño basado en competencias vigente	Si	Año
<b>Iniciativas:</b> Crear sistema de evaluación de desempeño y retroalimentación basado en competencias (contratar empresa externa para que brinde servicios de asesoría en estas materias).						

**Tabla 66:** Indicador del objetivo del TC de GAF: Disponer de sistema para evaluar desempeño basado en competencias.

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Iniciativa:** se reconoce la dificultad de diseñar un sistema de evaluación de desempeño y retroalimentación. Por ello será necesario contratar una empresa externa para que brinde servicios de asesoría en estas materias.

Perspectiva	Objetivo	Resp.	Indicador	Fórmula / Medio	Meta	Fre.
Recursos	Definir perfiles de cargo basado en competencias para puestos claves	GAF	% de puestos claves con perfiles de cargo basados en competencias definidos	Cantidad de puestos claves con perfiles de cargo basados en competencias definidos y validados por los Gerentes de cada área / Total de puestos claves * 100	100%	Año
<b>Iniciativas:</b> Definir puestos claves para cumplimiento de la estrategia y determinar sus perfiles de cargo basados en competencias.						

**Tabla 67:** Indicador del objetivo del TC de GAF: Definir perfiles de cargo basado en competencias para puestos claves.

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Iniciativa:** todo comienza cuando el GAF define cuáles son los cargos claves para el cumplimiento de la estrategia. Luego, se definen las competencias generales y específicas que han de poseer las personas que ocupan esos cargos para que se desempeñen como se espera (cumplir las metas propuestas). Esto conformaría los perfiles de competencias de dichos cargos, los cuales deben ser validados por los gerentes de cada área. En el anexo 4 se muestra una propuesta de competencias transversales y específicas para personal clave de Trent.

## **9. ESQUEMA DE INCENTIVOS**

En este capítulo se proponen esquemas de incentivos para los gerentes responsables de los tableros de control. A pesar de que en la consecución de los objetivos planteados en los tableros de control participan varios trabajadores, son los gerentes los responsables de dichos tableros. Por ello es que se trata de alinear el comportamiento de los gerentes.

Primero se expondrá la importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos, seguido de la importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las gerencias en torno al cumplimiento de la propuesta de valor, luego se describe y analiza la situación actual en Trent respecto de los esquemas de incentivos para los gerentes y finalmente, luego de proponer los esquemas mencionados, se justificarán brevemente dichos esquemas.

### **9.1 Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos**

Motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. Se reconoce que hay factores situacionales que pueden tener efectos facilitadores (potenciadores o impulsores del rendimiento) y factores limitantes (que reducen el rendimiento). Es posible definir motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta (Robbins & Judge, 2009).

Se han desarrollado muchas teorías sobre la motivación a lo largo de los años, unas con un grado razonable de apoyo válido documentado (teorías contemporáneas), mientras que otras no tanto (primeras teorías de la motivación). Las más conocidas son: teoría de Maslow, X e Y, de los dos factores, de la evaluación cognitiva, del establecimiento de metas, de la eficacia personal, del reforzamiento, de la equidad y de las expectativas. Todas ellas describen de diferentes formas cómo se vincula la motivación de los individuos en base a distintas situaciones, factores psicológicos y condiciones laborales.

Lo que es claro, es que la motivación es esencial para casi cualquier comportamiento de las personas en su entorno laboral, y no hay dudas sobre su gran influencia en éste. Al menos ha sido establecida en varios modelos predictores de comportamientos. Por ejemplo, teoría del rendimiento presentada por Campbell (1990), que dice que la causa directa de lo que las personas hacen es una función de los conocimientos, las habilidades y la motivación, aunque no está clara la combinación exacta entre estas tres. O el modelo de Furnham (1992), que considera cinco factores básicos relacionados con el comportamiento laboral: habilidad, factores demográficos, inteligencia, personalidad y motivación (Jaén 2010).

La importancia de la motivación como predictor de comportamientos de los individuos, radica en que los gerentes, en la medida en que comprendan las distintas teorías sobre la motivación laboral, podrán tomar decisiones tendientes a motivar correctamente a sus trabajadores y así obtener de ellos los comportamientos deseados (aquellos comportamientos que se alinean con la implementación estratégica).

Ejemplos de acciones que pueden tomar los gerentes son: ajustar las características de los puestos de trabajo (variedad de aptitudes, identidad de la tarea, significancia de la tarea, autonomía y retroalimentación), modificar los acuerdos laborales (horario flexible, puestos compartidos y teletrabajo), involucrar más a los empleados en la toma de decisiones que a ellos les atañe, y dar recompensas (en dinero o no) en base a niveles de desempeño.

## **9.2 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las gerencias en torno al cumplimiento de la propuesta de valor**

En el apartado anterior se vio que los comportamientos de los trabajadores están fuertemente influenciados por sus niveles de motivación, y que ésta es el resultado de la interacción de los individuos (y sus factores psicológicos) con la situación (condiciones laborales, como por ejemplo el esquema de incentivos). Lo que cabe responder ahora es si los esquemas de incentivos motivan a los gerentes a cumplir con la propuesta de valor del CMI, y de hacerlo qué precauciones se deben tomar en cuenta.

La teoría sobre la motivación “de los dos factores” dice que serían los factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro, los que parecen relacionarse con la satisfacción del individuo en el trabajo. La satisfacción general con el empleo se correlaciona con comportamientos como el compromiso del individuo para con su trabajo o motivación para colaborar con su organización. En cambio, los factores extrínsecos como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales serían los que se relacionarían con la insatisfacción (Robbins & Judge, 2009).

Sin embargo, lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino que simplemente es falta de satisfacción (y viceversa). Por ello, si se desea motivar a los trabajadores, se sugiere hacer énfasis en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se deriven directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro.

En la misma línea que la anterior, la teoría “de la evaluación cognitiva” sugiere que la introducción de premios extrínsecos, como un salario por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas (el placer asociado con el contenido de la labor en sí), tiende a disminuir la motivación general. La explicación común es que el individuo experimenta

una pérdida de control sobre su comportamiento, de modo que disminuye la motivación intrínseca previa.

De esta manera las recompensas verbales como elogios de supervisores o compañeros, incrementarían la motivación intrínseca, mientras que las recompensas tangibles como por ejemplo el dinero, la reducirían. Las investigaciones sugieren que las personas que persiguen metas de trabajo por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos, sienten que se acoplan mejor en sus organizaciones y tienen un rendimiento más alto.

La teoría del “establecimiento de metas”, por su lado, establece que las intenciones de trabajar por una meta son una fuente importante de motivación para el trabajador, puesto que las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuanto esfuerzo necesita dedicar. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que en ausencia de éste.

Establecer las metas de forma participativa con los trabajadores, si bien no es garantía de un mejor desempeño, sí genera una mayor aceptación de estas. La lógica que subyace es que al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan, estos sentirán mayor autonomía y control sobre sus vidas laborales, lo cual hace que se sientan más motivados, comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

Como contrapunto del “establecimiento de metas”, está la teoría “del reforzamiento”. Si la primera es una postura cognoscitiva, en la que se afirma que los objetivos del individuo rigen sus actos, en esta teoría del reforzamiento se observa una postura conductista en la que se asevera que es el reforzamiento lo que condiciona el comportamiento, no las metas (Robbins & Judge, 2009).

Los autores de la teoría del reforzamiento piensan que la conducta es causada por el ambiente, y que no hay que preocuparse por los hechos mentales del trabajador, pues el control del comportamiento está en los reforzadores (positivos o negativos). El reforzamiento (cualquier consecuencia que le sigue inmediatamente a una conducta) es sin duda una influencia importante en el comportamiento, pero pocos estudiosos serían capaces de defender que sea la única.

Similar a la teoría del reforzamiento, está la teoría “de las expectativas”. Esta teoría plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando creen que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios

organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfacen sus metas personales.

Dado todo lo anterior, se observa que al desdoblar el CMI en tableros de control y proporcionar metas claras y específicas a cada trabajador, no solo se alinean los objetivos, sino que además esto sería estimulante tanto para los gerentes como los trabajadores, especialmente si dichas metas son desafiantes (teoría del establecimiento de metas). Esta articulación (tareas individuales alineadas con los objetivos generales de la UEN) crea una motivación intrínseca en los trabajadores. Si además éstas se establecen en procesos participativos, aumentará la probabilidad de que se sientan comprometidos a cumplirlas y su satisfacción general sería mayor.

Los individuos motivados intrínsecamente han interiorizado los objetivos de la organización y se esfuerzan en conseguir estos objetivos, incluso cuando no están ligados explícitamente a incentivos. De hecho, las recompensas explícitas, según la teoría de la evaluación cognitiva, podrían reducir esta motivación intrínseca.

Sin embargo, la mayoría de los estudios concluyen que para reforzar aún más los comportamientos y alinearlos en torno al cumplimiento de la propuesta de valor, es recomendable idear un esquema de incentivos que esté vinculado al cumplimiento de metas de los tableros de control, y consecuentemente con el CMI. Como dice Kaplan & Norton (2004), la alineación y la responsabilidad se verán claramente realizadas cuando las contribuciones individuales a la consecución de los objetivos del CMI se vean vinculadas a los programas de reconocimiento, promoción y compensación.

En base a esto, se cree será beneficioso (y no socavaría con la motivación intrínseca) crear un esquema de incentivos para los gerentes encargados de entregar la propuesta de valor, y vincularlo con el cumplimiento de metas de los tableros de control. Dichos incentivos no necesariamente tienen que ser pecuniarios, pueden ser también reconocimientos tales como elogios, “palmada en la espalda”, foto publicada como trabajador del mes en diario mural, días de vacaciones extras, premios como entradas a espectáculos, etc.

### **9.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual en Trent respecto de los esquemas de incentivos para los gerentes.**

Todos en Trent poseen remuneración fija a excepción de los vendedores, quienes poseen un sueldo con una porción fija baja (cerca de 1,5 veces el sueldo mínimo) y una porción variable que consta de un 20% de la utilidad bruta que generen (ingresos por facturación menos costo DDP de los productos vendidos). Para este cálculo se considera el desempeño de un año completo (el del año que antecede al presente), con el fin de suavizar el cálculo ante las variaciones mensuales. Así, cada vendedor goza de un sueldo fijo durante un año



cualquiera, el cual es efecto de su gestión del año pasado, y sabe que su desempeño actual afectará su remuneración del próximo período<sup>38</sup>.

El único gerente que posee esta remuneración compuesta (parte fija y variable) es el Gerente Comercial (GC), puesto que también actúa como vendedor, solo que, por su calidad de Gerente, se le asigna un 25% de la utilidad bruta que genere vía ventas.

Como se podrá apreciar, tanto el GG, el GAF y el GLA poseen remuneración fija. Notar además que la parte variable del sueldo del GC no está vinculado a los resultados de su gestión como gerente, sino que por su desempeño como vendedor.

No existe otro tipo de incentivo para los gerentes de Trent, al menos no está formalizado. A menudo, cuando uno de los gerentes realiza algo bien, como por ejemplo una gran venta, eficiencia en los procesos de importación, buena evaluación por parte de los clientes en cuanto a los despachos, etc., recibe elogios de parte de sus colegas y del propio GG. Sin embargo, este esquema no responde a ninguna premeditación ni sistema de evaluación de desempeños, es simplemente un reconocimiento espontáneo. Así mismo, y dado que los gerentes de Trent gozan de la plena confianza de parte del GG, cuando un gerente solicita un beneficio extra, por ejemplo un par de días extras de vacaciones, permisos para asistir a eventos familiares, etc., por lo general se les concede.

De esta forma, puede decirse que los gerentes de Trent realizan sus esfuerzos casi exclusivamente por su motivación intrínseca. Esto puede inferirse por los comentarios que realizan los gerentes (en realidad casi todos en la empresa), que en comparación a otros trabajos que han tenido, en Trent se vive un equilibrio entre la vida personal y laboral, se sienten a gusto en sus labores y les motiva hacer crecer esta empresa puesto que la sienten como propia (los gerentes en Trent llevan casi 8 años en la empresa, así que han vivenciado y participado de su crecimiento).

Todo lo anterior posee aspectos destacables y provechosos para el alineamiento de los comportamientos de los gerentes con el fin de entregar la propuesta de valor a los clientes, y otros que pueden ser mejorados. Entre los positivos destaca la motivación intrínseca de los gerentes y su alto compromiso para con el bienestar de la empresa. Dentro de los que pueden mejorarse, el que más apremia es la falta de un sistema de medición de desempeño asociado al cumplimiento de la propuesta de valor, y falta de esquema de incentivos vinculados a éste.

---

<sup>38</sup> Datos entregados por el Gerente de Administración y Finanzas de Trent.

## 9.4 Propuesta de Esquemas de Incentivos para los Tableros de Control

A continuación se proponen esquemas de incentivo para el cumplimiento del TC de la Gerencia GLA (ver tabla 64) y para el cumplimiento del TC de la Gerencia GAF (ver tabla 65).

A: Cena para toda la familia (cónyuge e hijos) / B: Fin de semana en resort para dos personas + 2 días vacaciones								% Incidencia		
Incentivo: Bono equivalente a 1 sueldo base * % de incidencia promedio								Desempeño		
	Objetivo	Responsable	Indicador	Fre.	[Umbral]	[Meta]	[Excelencia]	Umbral	Meta	Excelencia
								50%	100% + A	150% + B
<b>Output</b>	Entregar Prod/Serv de Calidad Global Superior	GLA	% de tipos de prod/serv entregados que son de calidad global superior	Año	70%	80%	90%			clave
<b>Procesos</b>	Reducir tiempo de transporte de carga desde Aduana	GLA	% de embarques que se despachan a Trent desde Aduana dentro de los plazos definidos	Año	90%	95%	100%			clave
	Reducir tiempo de creación de PO	GLA	% de SC que se transforman en PO dentro de plazos definidos	Año	90%	100%	-			clave
	Reducir reprocesamiento de productos en Taller	GLA	% de prod/serv de Taller realizados sin reprocesamiento	Año	90%	95%	100%			clave
	Reducir errores en preparación de despachos	GLA	% de pedidos de venta preparados sin errores	Año	80%	90%	100%			clave
	Estandarizar Compras	GLA	Cantidad de obs. en revisión interna de Compras	Año	5	3	0			
	Estandarizar Taller	GLA	Cantidad de obs. en revisión interna de Taller	Año	5	3	0			
	Estandarizar Bodega	GLA	Cantidad de obs. en revisión interna de Bodega	Año	5	3	0			
	Programar recibimiento de Compras	GLA	% de pedidos de compra con ETA programadas	Año	95%	100%	-			
	Programar las entregas de Taller	GLA	% de pedidos de venta de Taller con fechas de entrega programadas	Año	95%	100%	-			
	Programar los Despachos	GLA	% de pedidos de venta pendientes con despachos programados	Año	95%	100%	-			
<b>Recursos</b>	Trabajar con proveedores que cumplen el plazo esperado	GLA	% de proveedores que obtuvieron al menos 2 puntos en promedio en Evaluación de Proveedores (dimensión "plazo")	Año	5,5	6,0	7,0			
	Implementar actividades TI relacionadas con TG GLA	GAF	% de cobertura tecnológica	n/a	n/a	n/a	n/a			n/a
	Personal clave de GLA competente	GAF	% del personal clave de GLA que se ajusta al menos en un 85% a los perfiles de cargo basados en competencias	n/a	n/a	n/a	n/a			n/a
	Cultura organizacional orientada al compromiso	GAF	Nota promedio en evaluación de compromiso	n/a	n/a	n/a	n/a			n/a
	Pedidos de los clientes (NV)	GC	% de NV que cumplen los estándares	n/a	n/a	n/a	n/a			n/a
<b>Porcentaje de incidencia promedio:</b>								<b>≥ 75%</b>		

**Tabla 68:** Esquema de incentivo propuesto para TC de gerencia GLA.

**Fuente:** Elaboración propia.

A: Cena para toda la familia (cónyuge e hijos) / B: Fin de semana en resort para dos personas + 2 días vacaciones								% Incidencia		
Incentivo: Bono equivalente a 1 sueldo base * % de incidencia promedio								Umbral	Meta	Excelencia
	Objetivo	Responsable	Indicador	Fre.	[Umbral]	[Meta]	[Excelencia]	50%	100% + A	150% + B
Output	Personal clave Competente	GAF	% del personal clave que se ajusta al menos en un 85% al perfil de cargo basado en competencias.	Año	75%	85%	95%			clave
Procesos	Cerrar las brechas identificadas	GAF	% de cumplimiento del plan de cierre de brechas.	Año	80%	85%	95%			clave
	Evaluar desempeño	GAF	% del personal clave evaluado	Año	90%	100%	-			
	Reclutar y seleccionar a personal solicitado	GAF	% de nuevos empleados cuyo proceso de reclutamiento y selección demoró lo esperado	Año	90%	95%	100%			
			% de nuevos empleados que permanecen en puesto el primer año	Año	90%	90%	100%			clave
Recursos	Solicitud de reclutamiento y selección de personal	GAF	% de solicitudes de reclutamiento y selección (SRS) de personal que cumplen los estándares	Año	90%	100%	-			
	Disponer de modelo para evaluar el desempeño basado en competencias	GAF	¿Se dispone de un modelo para evaluar desempeño basado en competencias?	Año	-	Si	-			
	Definir perfiles de cargo basado en competencias para puestos claves	GAF	% de puestos claves con perfiles de cargo basados en competencias definidos	Año	95%	100%	-			
<b>Porcentaje de incidencia promedio:</b>								<b>≥ 75%</b>		

**Tabla 69:** Esquema de incentivo propuesto para TC de gerencia GAF.

**Fuente:** Elaboración propia.

En ambos esquemas de incentivos los porcentajes de incidencia están asociados el desempeño del gerente. Se desglosó la meta propuesta en los tableros de control en tres niveles de desempeño: umbral, meta y excelencia. Así, el porcentaje de incidencia varía según el desempeño del gerente:

- Si el desempeño está por debajo del umbral: porcentaje de incidencia es de 0%.
- Si el desempeño está en rango de umbral (igual o superior al umbral, pero inferior a la meta): porcentaje de incidencia es de 50%.
- Si el desempeño está en rango de meta (igual o superior a la meta, pero inferior al nivel de excelencia): porcentaje de incidencia es de 100%.
- Si el desempeño está en rango de excelencia (igual o superior al nivel de excelencia): porcentaje de incidencia es de 150%.

Así, en ambos esquemas propuestos el incentivo es el sueldo base de cada gerente (GLA y GAF) multiplicado por el “porcentaje de incidencia promedio obtenido”, el cual se obtiene al promediar los porcentajes de incidencia individuales (los de cada objetivo).

Además, si dicho porcentaje de incidencia promedio llega a ser de un 100% (cumplimiento de meta), adicionalmente se premia al gerente con “A” que consta de una cena para toda la familia (cónyuge e hijos) en un restaurant a definir dentro de la RM. De la misma forma, si el porcentaje de incidencia promedio es de un 150% (excelencia), adicionalmente se premia al gerente con “B” que consta de un fin de semana para dos personas en un resort a definir dentro de Chile y 2 días adicionales de vacaciones todo pagado (traslado y estadía).

Cabe destacar que para que los gerentes puedan optar a recibir el bono y los premios, deben obtener como mínimo un 75% de incidencia promedio y, además, deben obtener un desempeño de al menos nivel “umbral” para aquellos objetivos indicados como “claves” en los esquemas de incentivo, los cuales son:

- Para el esquema del GLA los objetivos claves son:
  - “Entregar prod/serv de calidad global superior” (atributo).
  - “Reducir tiempo de transporte de carga desde Aduana”.
  - “Reducir tiempo de creación de PO”.
  - “Reducir reprocesamiento de productos en Taller”.
  - “Reducir errores en preparación de despachos”.
  
- Para el esquema del GAF los objetivos claves son:
  - “Disponer personal clave competente” (recurso del CMI).
  - “Cerrar las brechas identificadas”.
  - “Reclutar y seleccionar a personal solicitado” en el indicador “% de nuevos empleados que permanecen en puesto el primer año”.

Finalmente se indica que la frecuencia con la cual se medirán los objetivos para fines de entregar los incentivos es anual.

## **9.5 Breve justificación del Esquema de Incentivos Propuesto**

Los incentivos de los esquemas propuestos en el numeral anterior, no solo consideran la entrega de un bono monetario (equivalente a 1 sueldo base multiplicado por el porcentaje de incidencia promedio), sino que también contempla un premio no pecuniario recreativo (A: una cena para toda la familia en restaurant a definir o B: fin de semana en resort para dos personas más 2 días de vacaciones adicionales). Esto sin dejar de reconocerles sus logros, tanto por sus pares como por el GG.

Lo anterior es debido a dos razones. La primera es que no se desea socavar la motivación intrínseca que poseen los gerentes de Trent al entregar solo un incentivo pecuniario (teoría de motivación “evaluación cognitiva”). La segunda razón es que las familias juegan un rol importantísimo en la motivación intrínseca de los gerentes, y por ello el premio recreativo se basa en el merecido descanso junto a la familia.

La idea de desglosar la meta de los objetivos en tres niveles de desempeño: umbral, meta y excelencia, es porque se reconoce que, por un lado, muchas veces el desempeño obtenido no es atribuible en un 100% al esfuerzo de los gerentes (hay ocasiones que en los resultados medidos influyen variables exógenas a la gestión de los responsables). Por ello se admite un rango de “error” en la medición y se premiaría a contar de un nivel de “umbral” (que es menor que la meta en sí). Y por otro lado, el nivel de desempeño de “excelencia” es para reconocer y premiar aquellos esfuerzos extraordinarios de parte de los gerentes. Así se motivaría la búsqueda de la excelencia.

Se ha designado que los gerentes solo puedan optar a recibir el bono y los premios si obtienen como mínimo un 75% de incidencia promedio y, además, si obtienen un desempeño de al menos nivel “umbral” para aquellos objetivos indicados como “claves” en los esquemas de incentivo. La lógica detrás de esto es motivar a los gerentes a cumplir con al menos la mitad de los indicadores sin que dejen de lado aquellos que se consideran claves para el CMI.

Dichos objetivos se consideran “claves” en los esquemas de incentivo, puesto que la entrega de los resultados de los tableros (atributo “prod/serv de calidad global superior” y recurso “disponer personal clave competente”) dependen principalmente de ellos.

Además, si los gerentes desean un buen desempeño en los objetivos claves, tampoco deberían dejar de lado aquellos que son sus inductores. Por ejemplo, en el tablero de GLA, el objetivo “reducir tiempo de transporte de carga desde Aduana” sería clave por cuanto su impacto directo en la entrega del atributo “prod/serv de calidad global superior”, y porque para lograr un buen desempeño en él es necesario obtener un buen desempeño en los indicadores de los objetivos inductores, tales como “estandarizar compras” y en el recurso “trabajar con proveedores estratégicos”, entre otros.

## 10. CONCLUSIONES

Como principal conclusión de este trabajo se puede decir que se ha logrado el objetivo general de diseñar y proponer un sistema de planificación y control de gestión para la empresa Trent.

También se indica que se han cumplido los objetivos específicos, por cuanto se ha realizado una propuesta de declaraciones estratégicas para Trent (visión, misión y creencias), se ha hecho un análisis del FODA cuantitativo a Trent, se formuló una propuesta de valor con tres atributos (“asesoría experta”, “amplia variedad prod/serv” y “prod/serv de calidad global superior”), se ha descrito el modelo de negocio de Trent y se ha relacionado con los atributos de la propuesta de valor, se propuso una estrategia para Trent mediante la definición de un mapa estratégico, un cuadro de mando integral y su desdoblamiento en dos tableros de control (uno para la Gerencia GLA y otro para la Gerencia GAF), y se desarrolló un esquema de incentivos asociados al cumplimiento de los objetivos de los tableros de control.

Tomando la justificación de este trabajo, en donde se indicaba que Trent está experimentando un incremento en las fuerzas competitivas de la industria, en la forma de ingreso de nuevos competidores con precios más agresivos y amenaza constante de integración vertical hacia atrás por parte de los clientes, y sumado a la falta de una estrategia bien concebida y formalizada por parte de Trent, se concluye que tanto las declaraciones estratégicas (misión, visión y creencias) como la propuesta de valor, sustentan el desarrollo de una estrategia que apunta a reducir el potencial dañino de dichas amenazas y permite aprovechar las oportunidades de crecimiento del mercado detectadas en el análisis FODA.

En efecto, la visión plantea un objetivo desafiante a Trent que es llegar a ser reconocidos por sus clientes como expertos en la entrega de soluciones integrales en 2020, lo cual invita a Trent a trabajar para diferenciarse de la competencia (que es competitiva en precios) en dos aspectos fundamentales: (a) ser expertos, lo cual supone una ventaja competitiva de difícil imitación por cuanto se basa en el capital humano único de la empresa y su aporte en conocimiento y experiencias, y (b) entregar soluciones integrales, lo cual implica desarrollar una oferta de productos y servicios lo suficientemente amplia como para poder crecer en el tiempo junto a los clientes como un proveedor estratégico integral. Para este último fin, es necesario trabajar adicionalmente en entregar otros atributos como lo es brindar asesoramiento experto a los clientes, y ofertar productos y servicios de calidad global superior (mejor combinación de atributos técnicos, plazos de entrega y garantía).

De los análisis precedentes en este trabajo, se concluye que las creencias fomentan comportamientos en los colaboradores tendientes a cumplir con los atributos de la

propuesta de valor (relación entre atributos y creencias), y que estos permiten que Trent se beneficie de las oportunidades del mercado si hace uso de sus fortalezas y si resuelve sus debilidades (relación entre análisis FODA y atributos).

En línea con lo anterior, el análisis del modelo de negocio de Trent permite concluir que sus elementos sí permiten cumplir con la entrega de los atributos de la propuesta de valor. Si bien se puede mejorar con el fin de capturar una mayor rentabilidad del mercado, se observa que sus puntos fuertes son la relación con los clientes (la cual pretende ser de largo plazo y basada en la confianza), y las actividades claves de visitar regularmente a los clientes en sus dependencias, buscar proveedores capaces de fabricar productos de calidad global superior a un buen precio, e importar y despachar los productos dentro de plazos competitivos.

El mapa estratégico propuesto amerita dos conclusiones. La primera es que a pesar de que siempre es una oportunidad captar nuevos clientes, la estrategia principal de Trent es fidelizar y rentabilizar los clientes que ya posee. Esto se basa en que Trent ya realiza ventas desde algún tiempo a los principales clientes del mercado eléctrico nacional, tales como: CAM, grupo SAESA, CGE, Chilectra, Endesa, Chilquinta a través de Tecnoled, entre otros, y el desafío está en seguir creciendo junto a ellos como proveedores estratégicos e integrales.

La segunda conclusión es que la lógica detrás de la estrategia propuesta para Trent se basa en ser más eficiente y eficaz en los procesos que ya está haciendo como empresa proveedora de productos y servicios (misión), e introducir formalmente un nuevo objetivo: “innovar oferta”. Esto responde a la noción que posee la Gerencia de Trent<sup>39</sup> de que la empresa tiene los componentes necesarios para poder adquirir una mayor participación del mercado. Aun así, lo que servía en el pasado no necesariamente servirá hoy en día. Por ello, se recomienda que la Gerencia adopte los pasos mostrados en este trabajo y siga el sistema propuesto para planificar e implementar su estrategia (control de gestión).

El CMI propuesto ayudará a la Gerencia a esclarecer la estrategia plantada y graficada en el ME. Al ver los indicadores, metas y responsables los gerentes podrán entender con mayor detalle la estrategia de la empresa y los aportes que se espera de cada uno de ellos. Así mismo, las relaciones causales entre los indicadores facilitarán la comprensión holística de la estrategia, pero pone de manifiesto un nuevo desafío para Trent: la necesidad de coordinación entre las gerencias y la necesidad de alineación vertical dentro de cada una de ellas.

---

<sup>39</sup> Información obtenida en reuniones sostenidas durante 2014 con el G. General, G. de Administración y Finanzas, G. Comercial y G. Logística y Adquisiciones.

En este trabajo se desdobra la estrategia a través de la elaboración de tableros de control en dos gerencias solamente, la Gerencia de Logística y Adquisiciones (GLA) para la entrega del atributo “prod/serv de calidad global superior”, y la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) para la disponibilidad del recurso “personal clave competente”. Se invita a la Gerencia de Trent a desarrollar tableros de control para el resto de las gerencias.

Los esquemas de incentivos propuestos para los gerentes responsables de los tableros de control mencionados, los motivan a procurar una mayor preocupación por la planificación y coordinación de las actividades que sus gerencias han de realizar, una mayor responsabilidad por los resultados (*outputs* de los tableros) y su impacto en la estrategia general de la empresa (CMI).

Dado que Trent nunca antes había definido formalmente una estrategia, se entregan algunas recomendaciones para su implementación:

- Respecto del liderazgo y la comunicación: todo proceso de cambio requiere de al menos dos elementos básicos para que tenga éxito: liderazgo y comunicación efectiva. Antes de introducir cambios en Trent, se recomienda primero que la gerencia esté de acuerdo con la estrategia propuesta y la forma en que han de implementarla (y así evitar contradicciones en el liderazgo gerencial), y luego que se comunique a lo largo y ancho de la organización la estrategia hasta el punto de que todos comprendan la estrategia y sepan leer e interpretar el ME y CMI propuestos.
- Respecto de los indicadores del CMI: lo que se ha propuesto en el ME y CMI se basan en hipótesis. No se sabe a ciencia cierta si dichos indicadores serán los más apropiados para medir el desempeño de la empresa, ni si habrá dificultades para recopilar los datos requeridos por los indicadores, ni si éstos provocarán los comportamientos que se esperan, etc. Por esto, se recomienda primero pasar unos 2 años midiendo los indicadores y luego proceder a establecer las metas que han de exigirse a los responsables.
- Respecto de los esquemas de incentivos: dado lo anterior, hasta que no se sepa bien cuáles indicadores serán los más apropiados para medir la estrategia en Trent ni cuáles serán las metas precisas que la empresa requiere para impulsar un desempeño excelente, no se recomienda vincular la medición de desempeño de sus gerentes con los incentivos, puesto que puede reforzar comportamientos no deseados para la consecución de los objetivos.
- Respecto del proceso de diseño y planificación estratégica: a pesar de que se han planteado objetivos a seguir en el largo plazo, se recomienda aplicar un control



interactivo, el cual propone dirigir la atención de la gerencia a los acontecimientos que señalan la necesidad de nuevas iniciativas estratégicas (Robert & Govindarajan 2007). En otras palabras, se recomienda que se monitoree permanentemente el mercado y el desempeño de la empresa, de manera tal de estar alertas ante la necesidad de cambios y/o reajustes.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

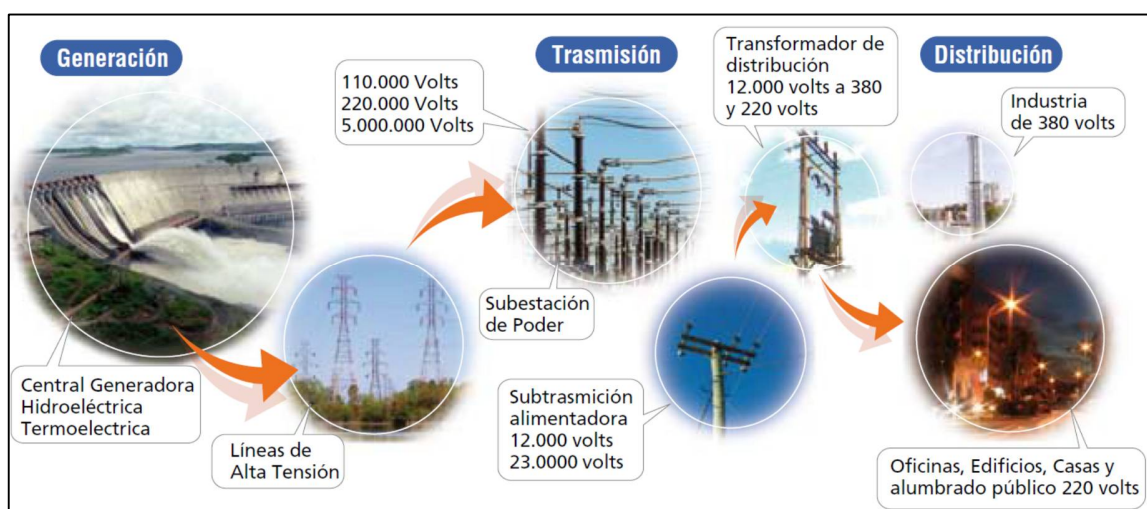
- [1] Francés, A. Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Primera edición (2006). México. Editorial Pearson.
- [2] Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones. Administración Estratégica, un Enfoque Integral. Novena edición (2013). México. Cengage Learning S.A.
- [3] Robert S. Kaplan, David P. Norton. El Cuadro de Mando Integral. Tercera edición (2009). España. Gestión 2000.
- [4] Robert S. Kaplan, David P. Norton. Mapas Estratégicos. Primera edición (2004). España. Gestión 2000.
- [5] Kovacevic, A., Reynoso, A. El Diamante de la Excelencia Organizacional. Chile. Aguilar Chilena de Ediciones S.A. (2010).
- [6] Grupo Editorial Editec. Compendio Energético de Chile 2012. Grupo Editorial Editec. Santiago de Chile (2013).
- [7] Ministerio de Energía. Estrategia Nacional de Energía 2012-2030. Ministerio de Energía (2012).
- [8] Robbins, S., Judge, T. Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición (2009). México. Editorial Pearson.
- [9] Thompson, A., Strickland III, A., et al. Administración Estratégica. Decimoctava edición (2012). México. Editorial McGraw Hill.
- [10] Jaén D., Marian. Predicción del Rendimiento Laboral a partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales. Memoria para optar al Grado de Doctor. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología. Madrid, 2010.
- [11] Rivera, R. Evaluación de desempeño basado en competencias. Primera edición (2015). España. iClaves.
- [12] Robert, A., Govindarajan, A. Sistemas de Control de Gestión. Duodécima edición (2007). Editorial McGraw-Hill.

[13] Rudnick, H., Mocárquer, S., et al. Revista de Derecho Administrativo Económico N° 14 “Propuestas Sobre Sanciones y Multas en el Mercado Eléctrico Chileno”, Chile 2005. Páginas de la 35 a la 51.

[14] Alles, M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario. Editorial Granica 2002. Buenos Aires. Argentina.

## ANEXO 1 El mercado eléctrico en Chile<sup>40 41</sup>

El mercado eléctrico en Chile está compuesto por las actividades de generación, transmisión y distribución de suministro eléctrico. Estas actividades son desarrolladas por empresas que son controladas en su totalidad por capitales privados, mientras que el Estado sólo ejerce funciones de regulación, fiscalización y de planificación indicativa de inversiones en generación y transmisión, aunque esta última función es sólo una recomendación no forzosa para las empresas (Grupo Editorial Editec, 2013).



**Figura 5 (Anexo1):** Esquema del Sistema Eléctrico en Chile.

**Fuente:** INE, Distribución y Consumo Energético en Chile, Septiembre de 2008, página 8.

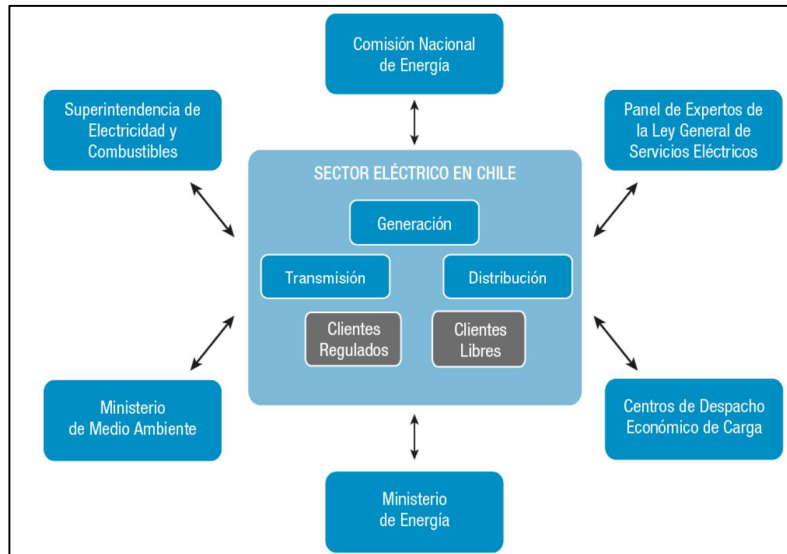
### Marco institucional

El sector eléctrico chileno se encuentra estrechamente relacionado con diferentes instituciones del sector público y privado. Estas instituciones y los agentes del mercado se relacionan entre sí en interacciones de diversa naturaleza: dependencia directa, relaciones contractuales, propiedad, efecto vinculante, etc.

El principal organismo del Estado que participa en la regulación del sector eléctrico en Chile es la Comisión Nacional de Energía (CNE), quien se encarga de elaborar y coordinar los planes, políticas y normas necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo del sector energético nacional, velar por su cumplimiento y asesorar a los organismos de Gobierno en todas aquellas materias relacionadas con la energía. La siguiente figura esquematiza las relaciones entre los agentes del mercado eléctrico y las principales instituciones del sector.

<sup>40</sup> Comisión Nacional de energía, página web (<http://www.cne.cl/energias/electricidad/mercado>), 2015.

<sup>41</sup> Grupo Editorial Editec, 2013.



**Figura 6 (Anexo 1):** Sector eléctrico y principales instituciones relacionadas.  
**Fuente:** Grupo Editorial Editec, Compendio Energético de Chile 2012, página 21.

### Sistemas Eléctricos

Un sistema eléctrico está conformado por el conjunto de instalaciones de centrales eléctricas generadoras, líneas de transmisión, subestaciones eléctricas y líneas de distribución, interconectadas entre sí, el cual permite generar, transmitir y distribuir energía eléctrica.

De acuerdo a la CNE, la industria eléctrica nacional está conformada por 6 empresas matrices de generación, 8 empresas de transmisión y 42 de distribución.

La capacidad instalada de generación eléctrica se encuentra distribuida territorialmente en seis sistemas a lo largo del país, prácticamente autónomos, debido a que las grandes distancias hacen difícil la integración entre ellos. A continuación se describe cada uno de los sistemas:

- Sistema Interconectado del Norte Grande (SING): Sistema mayor que abastece la zona norte del país, desde Arica por el norte hasta la localidad de Coloso en el límite sur. A diciembre de 2011, constituía el 24% de la capacidad instalada total en el país. Su generación es principalmente térmica y orientada a satisfacer el consumo de la industria minera.
- Sistema Interconectado Central (SIC): Sistema mayor que abastece a la zona central del país, desde Taltal por el norte hasta Quellón, ubicado en la isla de Chiloé, por el sur. La

distancia entre ambas localidades es aproximadamente de 2.100 km. Constituye el 75% de la capacidad instalada total en el país.

- Sistema Eléctrico de Aysén: En la práctica corresponde a cinco sistemas medianos ubicados en la zona sur del país: Palena, Hornopirén, Carrera, Cochamó y Aysén. Su capacidad conjunta corresponde a sólo 0,3% de la capacidad instalada nacional.
- Sistema Eléctrico de Magallanes: Corresponde a cuatro subsistemas medianos: Punta Arenas, Puerto Natales, Porvenir y Puerto Williams, que abastecen a las ciudades del mismo nombre. Se localiza en el extremo más austral del país. Su capacidad instalada corresponde al 0,6% del total nacional en 2011.
- Sistema Eléctrico de Los Lagos: Está compuesto por dos sistemas pequeños que completaron 5,4 MW de capacidad en 2011.
- Sistema Eléctrico de Isla de Pascua: Sistema pequeño compuesto por 7 motores diésel que abastecen el consumo local. La potencia instalada alcanzó 4,9 MW en 2011.

En la siguiente tabla se muestra la capacidad instalada en MW al años 2012, según sistema de transmisión de le energía eléctrica.

Sistema	Capacidad Instalada (MW) año 2012	Porcentaje
SING	4.145,82	23,48%
SIC	13.354,91	75,64%
AYSEN	46,69	0,26%
MAGALLANES	103,41	0,59%
LOS LAGOS	5,37	0,03%
<b>Total</b>	<b>17.656,20</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla 70 (Anexo 1):** Capacidad Instalada (MW) año 2012, según sistema de transmisión de la energía eléctrica en Chile.

**Fuente:** Comisión Nacional de Energía.

## Generación

Este segmento está constituido por el conjunto de empresas eléctricas propietarias de centrales generadoras de electricidad, la que es transmitida y distribuida a los consumidores finales. Este segmento se caracteriza por ser un mercado competitivo, con claras economías de escala en los costos variables de operación y en el cual los precios tienden a reflejar el costo marginal de producción. La matriz de generación nacional esta principalmente compuesta por unidades generadoras térmicas e hidráulicas. A continuación se muestras

algunas de las principales empresas generadoras del país, tanto para el SIC como para el SING.

SIC	SING
AES Gener S.A.	AES Gener
Arauco Generación S.A.	Cavancha
Campanario	E-CL
Colbún S.A.	Electroandina
Endesa	Enernuevas
Guacolda S.A.	Enor Chile
Pacific Hydro	GasAtacama
S.G.A.	Inacal
San Isidro S.A.	Norgener

**Tabla 71 (Anexo 1):** Principales empresas generadoras del país.

**Fuente:** Elaboración propia en base a: Grupo Editorial Editec, Compendio Energético de Chile 2012, páginas 104 y 105.

Las tres principales empresas de generación de energía eléctrica en Chile son Endesa Chile, AES Gener y Colbún.

Endesa Chile: Endesa Chile es la principal generadora de electricidad del país. Ésta es controlada en un 60% por el grupo Enersis, el que es controlado totalmente por la matriz española Endesa S.A., la cual a su vez pertenece a la empresa italiana Enel en un 92%. Enersis es accionista mayoritario de las filiales Endesa S.A. en generación, y Chilectra S.A. en distribución, además de otras empresas.

Dentro de Chile, considerando la participación en GasAtacama, opera un total de 5.611 MW de potencia, lo que representa un 32% de la capacidad a nivel nacional. Dentro del SIC, junto a sus filiales y sociedades de control, aportan un total de 5.039 MW, equivalente a 40% aproximadamente. La compañía también participa en el Sistema Interconectado del Norte Grande (SING), a través de su filial Celta, e indirectamente mediante la sociedad de control conjunto GasAtacama Chile S.A., dando suministro a diversas empresas mineras. La capacidad instalada de Celta alcanza a 182 MW, que representa el 4% del SING, y al incluir a GasAtacama Chile S.A., donde Endesa Chile participa con 50% de la propiedad, la capacidad instalada en el norte del país alcanza al 12%.

AES Gener: A fines de 2011 el grupo Gener aportaba 3.821 MW, equivalente a una participación del 22,4% de la capacidad nacional, de los cuales 3.550 MW corresponden a capacidad termoeléctrica y 271 MW a capacidad hidroeléctrica. Así, el grupo continúa como el segundo mayor generador del país y el principal en el segmento termoeléctrico.

Colbún: Participa solamente en el SIC. Su capacidad de generación no se modificó con respecto a 2010, alcanzando 2.620 MW de potencia.

## **Transmisión**

El sistema de transmisión corresponde al conjunto de líneas, subestaciones y equipos destinados al transporte de electricidad desde los puntos de producción (generadores) hasta los centros de consumo o distribución. En Chile se considera como transmisión a toda línea o subestación con un voltaje o tensión superior a 23 kV. Por Ley, las tensiones menores se consideran como distribución. La transmisión es de libre acceso para los generadores, es decir, estos pueden imponer servidumbre de paso sobre la capacidad disponible de transmisión mediante el pago de peajes.

Dada las modificaciones incorporadas por la ley 19.940 de Marzo de 2004 a la Ley General de Servicio Eléctricos, el transporte de electricidad por sistemas de transmisión troncal y sistemas de subtransmisión es servicio público eléctrico, por tanto el transmisor tiene obligación de servicio, siendo responsabilidad de éste el invertir en nuevas líneas o en ampliaciones de las mismas.

La coordinación de la operación de las centrales generadoras y las líneas de transmisión, es efectuada en cada sistema eléctrico por los Centros de Despacho Económico de Carga (CDEC). Estos organismos no poseen personalidad jurídica y están constituidos por las principales empresas generadoras y transmisoras de cada sistema eléctrico.

En Chile, la Ley N°19.940 (Ley Corta I) distingue las distintas infraestructuras de transmisión en tres segmentos, el Sistema de Transmisión Troncal, el Sistema de Subtransmisión y el Sistema de Transmisión Adicional.

- Sistema de Transmisión Troncal: La tensión nominal de la línea de transmisión debe ser mayor o igual a 220 kV.
- Sistema de Subtransmisión (SING, SIC): En general, los sistemas de subtransmisión operan a niveles de tensión entre 66 kV y 110 kV.
- Sistemas adicionales: Destinados principalmente al suministro de energía eléctrica a usuarios no sometidos a regulación de precios, y por aquellas cuyo objeto principal es permitir a los generadores inyectar su producción al sistema eléctrico, sin que formen parte del sistema de transmisión troncal ni de los sistemas de subtransmisión.



A continuación se muestran las empresas de transición del país, tanto para el SIC como para el SING.

SING	SIC
AES Gener S.A.	AES Gener S.A.
Angamos	Colbún S.A.
Codelco Norte	Hidroeléctrica Aconcagua
E-CL	Hidroeléctrica Guardia Vieja
Electroandina	Hidromaule
Emelari	Guacolda S.A.
Grace	Cía. Transmisora Norte Chico
Haldeman	Endesa
Minera Cerro Colorado	Transchile
Minera Collahuasi	Transelec
Minera El Tesoro	Transnet S.A.
Minera Escondida	S.T.S.
Minera Esperanza	Puyehue S.A.
Minera Meridian	Ibener
Minera Michilla	Hidroeléctrica La Higuera
Minera Quebrada Blanca	Pacific Hydro Chile
Minera Rayrock	Emeletric
Minera Spence	Chilquinta
Minera Zaldívar	Chilectra
Moly-Cop	Saesa
Norgener	Copelec
Transelec Norte	Elecda
Transemel	Emelat
Xstrata Copper - Altonorte	Frontel

**Tabla 72 (Anexo 1):** Empresas de transmisión en Chile.

**Fuente:** Grupo Editorial Editec, Compendio Energético de Chile 2012, página 114.

Transelec S.A.: Es la principal compañía del país en el sector que opera líneas y subestaciones. Sus instalaciones están presentes en los dos principales sistemas eléctricos del país, completando un total de 8.525 km de líneas de transmisión considerando circuitos simples y dobles, y cuenta con 54 subestaciones. En el SIC es propietaria del 92% del total de las líneas de transmisión pertenecientes al sistema troncal. En el SING, esta cifra asciende a 78%.

A nivel nacional, Transelec es dueña del 100% de las líneas de 500 kV, posee un 47% de participación en la propiedad de líneas de 220 KV, mantiene el control del 86% de las líneas de 154 kV y 12% en el segmento comprendido entre 110 kV y 66 kV.

**CGE Transmisión:** El Grupo CGE es uno de los conglomerados energéticos más importantes del país, concentrando la mayor parte de sus activos en el sector eléctrico. En particular, el negocio de transformación y transporte de energía es desempeñado principalmente por la subsidiaria Transnet, con una infraestructura de subtransmisión y transformación que se extiende desde la Región de Atacama a la Región de Los Ríos. Esta subsidiaria, en la actualidad, está presente principalmente en la subtransmisión, donde posee aproximadamente el 44% de las líneas.

## Distribución

Los sistemas de distribución están constituidos por las líneas, subestaciones y equipos que permiten prestar el servicio de distribuir la electricidad hasta los consumidores finales, localizados en cierta zona geográfica explícitamente limitada. Las empresas de distribución operan bajo un régimen de concesión de servicio público de distribución, con obligación de servicio y con tarifas reguladas para el suministro a clientes regulados.

De acuerdo a lo estipulado en el Reglamento de la LGSE, DS 327/1997, se determina que en el sector de distribución se diferencian dos niveles de tensión identificables:

- Alta tensión en distribución: definida para tensiones entre 400 V y 23.000 V.
- Baja tensión en distribución: definida para tensiones inferiores a 400 V.

A continuación se muestran las empresas concesionarias de distribución del país:

Empresas concesionarias de distribución del país.	
CGE Distribución	Eliqsa
Chilectra	Emelari
Chilquinta Energía	Emelat
Codiner	Emelca
Coelcha	Emelectric
Colina	Emetal
Conafe	Enelsa
Coop. Curicó	Energía de Casablanca
Coopelan	Frontel
Coopersol	Litoral
Cooprel	Luz Andes
Copelec	Luz Linares
Crell	Luz Parral
E.E. Puente Alto	LuzOsorno
Edelaysen	Saesa
Edelmag	Socoepa
Elecda	Til-Ti

**Tabla 73 (Anexo 1):** Empresas concesionarias de distribución.

**Fuente:** Grupo Editorial Editec, Compendio Energético de Chile 2012, página 121.

Las empresas que capturan mayor Cantidad de clientes regulados son Chilectra y el Grupo CGE Distribución, que operan en el sector que concentra aproximadamente el 51% de la población. En conjunto, ambas poseen el 73% del total de clientes regulados del país.

Chilectra: Al 31 de diciembre de 2011, el número total de clientes ascendía a 1.637.977, representando un aumento de 1,8% con respecto a igual fecha del año anterior.

Grupo CGE: En Chile, la operación de este negocio está concentrada en las subsidiarias CGE Distribución, Conafe, Elemari, Eliqsa, Elecda, Emelat, Emelectric, Emetal y Edelmag. Estas compañías en conjunto abastecen a 2.429.597 clientes entre la Región de Arica y Región de Los Ríos, como también en la Región de Magallanes. Las ventas físicas en Chile alcanzaron a 11.755 GWh durante 2011.

Saesa: Las empresas del Grupo Saesa participan principalmente en los negocios de distribución y transmisión eléctrica y, en menor medida, en el de generación. El principal activo de la Sociedad lo constituyen sus redes de distribución y transmisión, a través de sus filiales Saesa, Frontel, Luz Osorno y Edelayesen, es el mayor distribuidor de energía eléctrica en la zona comprendida entre las provincias de Concepción (Región del Biobío) y Villa O'Higgins (Región de Aysén). Con ventas en 2011 por 2.677 GWh y 722.000 clientes atendidos, el Grupo Saesa es el tercer mayor grupo de distribución de energía eléctrica del país, tanto a nivel de ventas como en número de clientes. Desde el año 2001 a la fecha, las ventas de energía eléctrica crecieron a una tasa anual promedio de 3,8%, mientras que los clientes atendidos lo hicieron a una tasa de 3,4%.

Chilquinta: El área de operación comprende 11.496 km<sup>2</sup> en la Región de Valparaíso, abasteciendo principalmente a las provincias de San Antonio, Valparaíso, San Felipe, Quillota y Los Andes. La Empresa entregó suministro eléctrico durante 2011 a 512 mil 430 clientes lo que representa un crecimiento de un 2,6% respecto del año anterior. El 92,0% de ellos corresponde a clientes residenciales. En cuanto a la venta de energía, ésta experimentó un crecimiento respecto al año anterior de un 5,9% y se realizó principalmente a clientes de las categorías Residencial (35,0%), Industrial (18,9%) y Comercial (22,7%). El resto se distribuyó en las categorías agrícola, fiscal, municipal y utilidad pública.

### **Tarificación y tipos de consumidores**

La legislación vigente establece como premisa básica que las tarifas deben representar los costos reales de generación, transmisión y de distribución de electricidad asociados a una operación eficiente, de modo de entregar las señales adecuadas tanto a las empresas como a los consumidores, a objeto de obtener un óptimo desarrollo de los sistemas eléctricos.

Uno de los criterios generales es la libertad de precios en aquellos segmentos donde se observan condiciones de competencia. Así para suministros a usuarios finales cuya potencia conectada es inferior o igual a 2.000 kW, son considerados sectores donde las características del mercado son de monopolio natural y por lo tanto, la Ley establece que están afectos a regulación de precios. Alternativamente, para suministros a usuarios finales cuya potencia conectada superior a 2.000 kW, la Ley dispone la libertad de precios, suponiéndoles capacidad negociadora y la posibilidad de proveerse de electricidad de otras formas, tales como la autogeneración o el suministro directo desde empresas generadores. Al primer grupo de clientes se denomina cliente regulado y al segundo se denomina cliente libre, aunque aquellos clientes que posean una potencia conectada superior a 500 kW pueden elegir a cual régimen adscribirse (libre o regulado).

En los sistemas eléctricos cuyo tamaño es superior a 1.500 kW en capacidad instalada de generación la Ley distingue dos niveles de precios sujetos a fijación:

- Precios a nivel de generación-transporte, denominados "Precios de Nudo" y definidos para todas las subestaciones de generación-transporte desde las cuales se efectúe el suministro. Los precios de nudo tendrán dos componentes: precio de la energía y precio de la potencia de punta.
- Precios a nivel de distribución. Estos precios se determinarán sobre la base de la suma del precio de nudo, establecido en el punto de conexión con las instalaciones de distribución, un valor agregado por concepto de distribución y un cargo único o peaje por concepto del uso del sistema de transmisión troncal.

Mientras los generadores pueden comercializar su energía y potencia en alguno de los siguientes mercados:

- Mercado de grandes consumidores, a precio libremente acordado.
- Mercado de las empresas distribuidoras, a Precio de Nudo, tratándose de electricidad destinada a clientes de precio regulado.
- El Centro de Despacho Económico de Carga del respectivo sistema (CDEC), a costo marginal horario.

El precio que las empresas distribuidoras pueden cobrar a usuarios ubicados en su zona de distribución, por efectuar el servicio de distribución de electricidad, dado por la siguiente expresión:

Precio a usuario final = Precio de Nudo + Valor Agregado de Distribución + Cargo Único por uso del Sistema Troncal.

### **Sanciones**<sup>42</sup>

La ley N° 18.410 de 1985 que creó la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), junto a su modificación de junio de 1999 (ley N° 19.613), le asignó una potestad sancionadora que le permite aplicar multas a aquellos que cometan infracciones a la ley eléctrica.

El universo al que puede aplicar multas incluye, en la interpretación de la SEC, a lo menos, a todas las empresas integrantes de los Centros de Despacho Económico de Carga (CDEC). Esto, en la medida que el artículo 81 del D.F.L. N° 1 obliga a las empresas que operan interconectadas entre sí a coordinarse con el fin de preservar la seguridad del servicio en el sistema eléctrico. Adicionalmente el artículo 202 del reglamento del D.F.L. N° 1, reproducido hoy en el art. 81 bis del D.F.L. 1, indica que cada integrante del CDEC, separadamente, será responsable por el cumplimiento de las obligaciones que emanen de la ley y del reglamento.

Por ende, cuando la ocurrencia de un apagón (incluyendo los efectos de éste) se asocia a la falta de coordinación del sistema, la SEC lo ha interpretado como una infracción al art. 81. En este contexto, las empresas integrantes de un CDEC, obligadas a efectuar la coordinación, deben responder separadamente y en su calidad de integrantes, por haber fallado al deber de coordinación.

En la regulación chilena no hay reglamentación detallada sobre criterios de aplicación de multas ante infracciones, más allá de una especificación de montos que los vincula a la importancia y gravedad de la multa, y de los factores a considerar para las sanciones. La magnitud de la penalización depende del tipo de infracción y su gravedad.

Para la determinación de las sanciones se considera la importancia del daño causado o del peligro ocasionado, el porcentaje de usuarios afectados por la infracción, el beneficio económico obtenido con motivo de la infracción, la intencionalidad y el grado de participación en la infracción, la conducta anterior y la capacidad económica del infractor, especialmente si se compromete el servicio prestado por el infractor.

Con esas definiciones, la SEC ha aplicado sanciones que asignan multas por apagones a los integrantes de los CDEC en dos niveles. Un primer nivel, con multas a las empresas propietarias de las instalaciones donde se produjo la falla que produjo el apagón, y un

---

<sup>42</sup> Rudnick & Mocárquer 2005.

segundo nivel con multas a todas las empresas integrantes del CDEC, aduciendo el incumplimiento de la obligación de coordinación de cada una de las empresas que estando obligadas a coordinar la operación, no hayan cumplido con ella.

## ANEXO 2 Propuesta de medición de la calidad global superior

Se ha dicho que un producto o servicio será de calidad superior si posee la mejor combinación de: atributos técnicos, plazo de entrega y garantía.

Respecto de los atributos técnicos, que pueden ser por ejemplo: capacidad conductiva o dieléctrica, resistencia mecánica, seguridad, durabilidad, confiabilidad, cuidado al medio ambiente, comodidad en la operación, si el equipo es inteligente, etc., se evalúa:

<b>Si un producto/servicio de Trent:</b>	<b>Puntaje a asignar:</b>
Posee atributos técnicos que la competencia no posee.	2 ptos. por atributo.
No posee atributos técnicos que la competencia sí posee.	- 2 ptos. por atributo.
Posee atributos técnicos que la competencia sí posee, pero la magnitud del atributo del de Trent es superior (por ejemplo, mayor capacidad dieléctrica).	1 ptos. por atributo.
Posee atributos técnicos que la competencia sí posee, pero la magnitud del atributo es inferior (por ejemplo, posee menos resistencia mecánica).	- 1 ptos. por atributo.
En caso de empate	0 ptos

Observaciones:

- Si el producto/servicio de Trent posee un atributo y un competidor no lo posee pero otro sí, entonces debe comprarse con aquel que sí lo posee y comprar la magnitud de éste.
- El cumplimiento de los atributos técnicos deben ser demostrables apropiadamente, como por ejemplo, a través de ensayos en laboratorios de terceras partes.
- Esta información es de carácter pública y se encuentra disponible en los catálogos o fichas técnicas de los productos y servicios, las cuales se pueden descargar de las páginas web de las empresas fabricantes competidores.

Respecto del plazo de entrega, se tiene que por cada tipo de producto/servicio se compara el plazo de entrega promedio logrado en el año (no el prometido en las cotizaciones), y se compara con el logrado por la competencia. Luego, se ordenan los datos de menor a mayor plazo, y se evalúa:

<b>Para un producto/servicio de Trent:</b>	<b>Puntaje a asignar:</b>
Si el plazo de entrega promedio se posiciona en el puesto 1° y es el único en esta posición.	2 ptos.
Si el plazo de entrega promedio se posiciona en el puesto 1° y comparte esta posición con algún otro competidor.	0 ptos.
En todo otro caso.	-2 ptos.

Observaciones:

- Los plazos de entrega que ofrece la competencia se pueden obtener a través del relacionamiento comercial entre vendedores y gerentes de Trent con los clientes (ellos

entregan regularmente estos datos), o bien se pueden hacer estimaciones basándose en los plazos de fabricación de éstos (datos que se pueden obtener directamente con las empresas fabricantes) y al plazo medio de importación, según localización del proveedor.

Finalmente, para comprar la garantía se seguirá la siguiente tabla:

<b>Si un producto/servicio de Trent:</b>	<b>Puntaje a asignar:</b>
Posee garantía y los de la competencia no.	2 ptos.
No posee garantía y los de la competencia sí.	- 2 ptos.
Posee una garantía mejor que la que ofrece la competencia, ya sea por mayor plazo de cobertura y/o mejores condiciones para el cliente.	1 pto.
Posee una garantía peor que la que ofrece la competencia, ya sea por menor plazo de cobertura y/o peores condiciones para el cliente de reparación o reposición.	- 1 pto.
En caso de empate	0 ptos

Observaciones:

- Las garantías que ofrece la competencia se pueden obtener a través del relacionamiento comercial entre vendedores y gerentes de Trent con los clientes (ellos entregan regularmente estos datos).

Luego de realizar estas evaluaciones se procede a sumar el puntaje obtenido en cada dimensión y se pondera según la siguiente tabla:

<b>Dimensiones</b>	<b>Ponderación</b>
Atributos técnicos	X%
Plazo de entrega	Y%
Garantía	Z%

Los valores de X%, Y% y Z% deben determinarse en base a encuestas realizadas a clientes y re-evaluarse después de un periodo de tiempo establecido. Sin embargo, los vendedores y el Gerente Comercial de Trent realizaron una estimación pre-eliminar, a saber:

- X%: 45%
- Y%: 40%
- Z%: 15%

Si el producto/servicio que ofrece Trent posee puntaje total ponderado positivo, es considerado como uno de “calidad global superior”, puesto que al compararlo con la competencia disponible en el mercado nacional ha demostrado poseer la mejor combinación de atributos técnicos, plazo de entrega y garantía. En cambio, si posee puntaje ponderado negativo o cero, no será considerado como uno de “calidad global superior”.



### **ANEXO 3 Propuesta de medición de brindar asesoramiento experto**

Para medir este atributo, primero es necesario definir qué se entiende por una asesoría experta. Cuando un cliente presenta una consulta, un problema o simplemente posee un requerimiento de compra, un asesoramiento experto consistirá primero en diagnosticar correctamente el verdadero problema o necesidad del cliente y cuál es su requerimiento específico, y luego proponer soluciones y/o dar recomendaciones efectivas sustentadas en conocimiento técnico y/o experiencia correctos.

Luego, se le exigirá a cada vendedor que documente al menos 10 asesorías a clientes al mes, tomando en consideración que:

- Todas las visitas a terreno deben documentarse.
- Todos los reclamos de los clientes deben documentarse (puesto que debe registrarse la acción correctiva que ha de implementarse).

La documentación de una asesoría permite el registro de al menos:

- a. Identificación del cliente (empresa, cargo y datos de contacto).
- b. Identificación de la necesidad del cliente (problema, reclamo, consulta, solicitud, etc.).
  - ✓ Aquí se medirá la capacidad del vendedor para diagnosticar los problemas de los clientes.
- c. Solución(es) y/o Recomendación(es) entregadas.
  - ✓ Aquí se medirá la capacidad del vendedor para proponer soluciones y/o dar recomendaciones efectivas.
  - ✓ Y su capacidad, pericia y evidentes conocimientos técnicos.
- d. Cierre. Si la necesidad del cliente es:
  - ✓ Un problema, ¿se resolvió?
  - ✓ Un reclamo, ¿se implementó una acción correctiva eficaz?
  - ✓ Una consulta, ¿se le dio respuesta en el formato que esperaba el cliente?
  - ✓ Una solicitud, ¿se le entregó lo que solicitaba en el formato que esperaba el cliente?

Nota: un email puede considerarse una documentación de asesoría, siempre y cuando contenga claramente esta información.

Finalmente, un panel de expertos compuesto por el Director de Ingeniería y el Gerente Comercial de Trent (ambos con conocimientos técnicos y vasta experiencia en el mercado eléctrico) y, cuando se requiera, un tercer experto proveniente de la fábrica del producto o servicio en cuestión, al cual se le realizara las consultas necesarias, leerán y evaluarán las asesorías documentadas de los vendedores y decidirán si la asesoría fue “experta” o no.

Para lo anterior el panel de expertos se basará en las siguientes dimensiones a evaluar:

1. Capacidad para diagnosticar problemas.
  - ✓ A criterio del panel de expertos, el vendedor ¿diagnosticó correctamente el problema o necesidad del cliente?
    - Si / No
2. Capacidad para proponer soluciones y/o dar recomendaciones efectivas
  - ✓ A criterio del panel de expertos, el vendedor ¿propuso una solución(es) y/o recomendación(es) efectivas al problema o necesidad del cliente?
    - Si / No
3. Capacidad, pericia y evidentes conocimientos técnicos
  - ✓ A criterio del panel de expertos, la(s) solución(es) y/o recomendación(es) entregadas por el vendedor ¿poseen un sustento técnico correcto?
    - Si / No
  - ✓ Si no hay sustento técnico, las recomendaciones entregadas por el vendedor ¿se basan en la experiencia del vendedor y/o en las “mejores prácticas” o recomendaciones entregadas por otros expertos (de la empresa fabricante por ejemplo), y éstas son correctas?
    - Si / No

Para que la asesoría documentada sea evaluada como “experta”, deben existir 3 “Si”. Si existe una respuesta “No” por parte de los evaluadores, esta asesoría no se considerará experta.

#### **ANEXO 4 Propuesta de competencias transversales y específicas para personal clave de Trent**

En este anexo se muestra una propuesta de puestos claves, de las competencias transversales para la organización y de las competencias específicas para cada puesto clave. Lo que sigue se basa en el trabajo desarrollado por el Desarrollador Organizacional de Trent en base a Alles (2002).

Los puestos claves son aquellos que poseen la responsabilidad de tomar ciertas decisiones que influyen más que las de otros cargos a la hora de implementar y controlar la estrategia de Trent. Entre ellos están obviamente las gerencias: GG, GAF, GC y GLA, puesto que todos ellos son responsables directamente de lograr los objetivos del ME. Además, GAF, GC y GLA son responsables de desarrollar e implementar los tableros de gestión que permitirán medir y controlar sus aportes al ME de la empresa.

También es clave el cargo de Director de Ingeniería (DI) puesto que participa en el panel de expertos que evalúan si las asesorías documentadas de los vendedores son o no “asesorías expertas”, lo cual es un atributo de la propuestas de valor.

Dentro de la gerencia comercial (GC) son claves los vendedores, por cuanto son ellos los que se relacionan directamente con los clientes, entregando el atributo “asesorías expertas”, promocionando y dando a conocer los atributos “amplia variedad de productos y servicios” y “productos y servicios de calidad global superior”.

Así mismo, en la gerencia de logística y adquisiciones (GLA) son claves los cargos Jefe de Taller, Jefe de Bodega y Encargado de Compra y COMEX (ECC), por cuanto son responsables de tomar decisiones tácticas tendientes a lograr los objetivos del TG GLA en la perspectiva procesos.

Las competencias transversales que se proponen para Trent son:

- **Identificación con la organización:** esto es, “ser capaz de integrar en el trabajo los valores y principios de la organización”. Se cree importante esta competencia puesto que los valores apoyarían el cumplimiento de los tres atributos de la propuesta de valor, tal como se vio en el numeral 4.2 de este trabajo.
- **Compromiso:** “demostrar una buena disposición al trabajo para asumir responsabilidades que tengan como consecuencia el aumento de la calidad, la seguridad laboral y/o la productividad”. Se espera que los colaboradores de Trent muestren su compromiso para asumir los nuevos desafíos que plantean el CMI y sus TG.

- **Mejora continua:** es la “capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad definidos y buscando la mejora continua de dichos estándares, proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la organización”. Se entiende que todos en Trent deben aportar permanentemente lo mejor de sí mismos para mejorar continuamente los estándares definidos y superar el desempeño pasado a través del aprendizaje organizacional.

Las competencias específicas para los puestos claves son:

Competencias específicas del cargo	GG	DI	GAF	GC	GLA
Conocimiento de la industria y el mercado	X	X	X	X	X
Orientación a los resultados	X	X	X	X	X
Toma de decisiones estratégicas	X	-	X	X	X
Dirección de equipos de trabajo	X	-	X	X	X

Competencias específicas del cargo	Vendedores
Comunicación	X
Orientación a los resultados	X
Orden y calidad	X
Trabajo bajo presión	X

Competencias específicas del cargo	Jefe de Taller	Jefe de Bodega
Liderazgo	X	X
Orientación a los resultados	X	X
Orden y calidad	X	X
Trabajo bajo presión	X	X

Competencias específicas del cargo	Encargado de Compra y COMEX
Control de la información	X
Orden y calidad	X
Trabajo bajo presión	X

Definiciones:

- Conocimiento de la industria y el mercado: es la capacidad de comprender las necesidades de los clientes, de prever las tendencias de la industria, captar las oportunidades del mercado, las amenazas, y los aspectos fuertes y débiles de la propia organización.
- Orientación a los resultados: es la tendencia a lograr los resultados esperados, fijando metas desafiantes, manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

- Toma de decisiones estratégicas: es obtener la información precisa e identificar los asuntos y las relaciones claves que son relevantes para la toma de decisiones respecto del logro de un objetivo estratégico o una visión de largo plazo. Proponer alternativas basadas en supuestos lógicos, datos, recursos disponibles, limitaciones y objetivos organizacionales.
- Dirección de equipos de trabajo: es la capacidad de desarrollar, consolidar y liderar un equipo de trabajo, utilizando estilos y métodos interpersonales apropiados para inspirar y guiar a los individuos hacia la consecución de las metas, modificar el comportamiento de las personas para adaptarse a las tareas, a la vez que alienta a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- Orden y calidad: capacidad de ejecutar acciones y actividades en forma esmerada y prolija, preocupándose de mantener su lugar de trabajo en forma pulcra, limpia y ordenada. Preocupación por la calidad del trabajo expresada en las formas para el seguimiento, revisión y control del mismo, y la insistencia en la claridad de los procedimientos, roles y funciones asignadas.
- Comunicación: expresar las ideas en forma eficaz en situaciones individuales y grupales, incluyendo el uso adecuado de la comunicación no verbal; ajustar el lenguaje o la terminología a las características y las necesidades del público, entregando eficazmente el mensaje.
- Trabajo bajo presión: mantener un desempeño estable bajo presión u oposición, tener la capacidad de conseguir los objetivos y metas planteadas bajo condiciones apremiantes de tiempo o presión.
- Liderazgo: utilizar estilos y métodos interpersonales apropiados para inspirar y guiar a los individuos hacia la consecución de las metas; modificar el comportamiento para adaptarse a las tareas, situaciones e individuos de que se trate.
- Control de la información: establecer procedimientos continuos para la recopilación y análisis de la información necesaria para la administración de los proyectos o de una organización, tomando en consideración las habilidades, los conocimientos y la experiencia de los individuos responsables y las características de las asignaciones o proyectos.

## ANEXO 5 Propuesta para evaluar a los proveedores

En este anexo se realizará una propuesta de evaluación de proveedores con el fin de conocer si estos son o no estratégicos para Trent.

Dado que el objetivo “trabajar con proveedores estratégicos” busca relacionarse estratégicamente con los proveedores con el fin de mejorar año a año las condiciones de compra, tales como: mejores plazos, precios, crédito, más apoyo en actividades de promoción, mejor respaldo técnico y mejores garantías, se proponen los siguientes aspectos a evaluar de un proveedor:

1. **Plazo:** cumplimiento de plazo en fábrica esperado (prometido).
2. **Economía:** productos/servicios con precios rebajados.
3. **Economía:** crédito que otorgan.
4. **Economía:** nivel de apoyo económico para actividades de promoción.
5. **Calidad:** atributos técnicos de los productos/servicios.
6. **Respaldo:** respaldo técnico.
7. **Respaldo:** garantía otorgada.

- Plazo: Se relaciona con el eje estratégico 3 del ME “productos y servicios de calidad global superior”.
- Economía: Se relacionan principalmente con el objetivo “aumentar la rentabilidad de los clientes para Trent” de la perspectiva financiera.
- Calidad: Se relaciona con el eje estratégico 3 “productos y servicios de calidad global superior”.
- Respaldo: “respaldo técnico” se relaciona con el eje estratégico 1 “asesoramiento experto”, y “garantía otorgada” eje estratégico 3 “productos y servicios de calidad global superior”.

Para cada aspecto a evaluar se propone a continuación un indicador que mida el desempeño alcanzado por el proveedor y una tabla que asocia cierto puntaje según el resultado del indicador.

1. **Plazo:** cumplimiento de plazo en fábrica esperado (prometido).
  - Indicador: % de cumplimiento de plazo en fábrica esperado.
  - Formula/Medio: Cantidad de pedidos de compra que cumplen con el plazo en fábrica esperado / Total de pedidos \* 100
  - Frecuencia: anual.

Valor [x - y]	Puntaje	Valoración
0% - 80%	0	Pésimo
80% - 90%	1	Malo
90% - 95%	2	Bueno
95% - 100%	3	Excelente

Nota: cumplir “a tiempo” el plazo esperado en fábrica significa implícitamente sin errores, ni en la cantidad ni en la calidad. Por esto, en el cálculo de este indicador debe considerarse el tiempo demorado por el proveedor en enmendar sus errores cuando los haya.

**2. Economía:** productos/servicios con precios rebajados.

- Indicador: % de prod/serv que poseen un precio rebajado.
- Formula/Medio: Cantidad de prod/serv que poseen un precio rebajado / Total de prod/serv que Trent adquiere del proveedor \* 100
- Frecuencia: anual.

Valor [x - y]	Puntaje	Valoración
0% - 50%	0	Pésimo
50% - 70%	1	Malo
70% - 80%	2	Bueno
80% - 100%	3	Excelente

**3. Economía:** crédito que otorgan

- Indicador: crédito otorgado por el proveedor.
- Formula/Medio: el crédito se medirá en dos aspectos: (a) % del monto comprado que se paga en plazo, y (b) plazo otorgado para pagar el % de monto comprado designado a plazo.
- Frecuencia: anual.

Crédito [x - y]	Puntaje	Valoración
0% - 69% del monto comprado a pagarse en 30 días después de embarque/entrega.	0	Pésimo
70% - 99% del monto comprado a pagarse en 30 días después de embarque/entrega.	1	Malo
100% del monto comprado a pagarse en 30 días después de embarque/entrega.	2	Bueno
100% del monto comprado a pagarse en 60 días después de embarque/entrega.	3	Excelente

**4. Economía:** nivel de apoyo económico para actividades de promoción.

- Indicador: % del monto total de compra que el proveedor aporta para apoyar las actividades locales de promoción
  - ✓ Puede ser aporte en dinero, en productos promocionales (catálogos, pendones, ropa, juguetes, etc.), visita de especialistas, etc.
  - ✓ Aquellos aportes que no son dinero directamente se valorizarán mediante estimaciones a precios locales.
  - ✓ Las muestras de productos no se consideran apoyo en actividades de promoción.

- Formula/Medio: monto que el proveedor aporta para apoyar las actividades locales de promoción / Monto total de compra realizado al proveedor \* 100
- Frecuencia: anual.

Valor [x - y[	Puntaje	Valoración
0% - 0,5%	0	Pésimo
0,5% - 1%	1	Malo
1,5 - 2%	2	Bueno
2% - 100%	3	Excelente

**5. Calidad:** atributos técnicos de los productos/servicios.

- Indicador: % de la oferta del proveedor que posee atributos técnicos mejores que los de la competencia nacional.
- Formula/Medio: Cantidad de prod/serv de la oferta del proveedor que posee mejores atributos técnicos que los de la competencia nacional / Total de prod/serv de la oferta del proveedor que interese a Trent \* 100
- Frecuencia: anual.

Primero se aplica esta tabla:

Si el producto/servicio del proveedor:	Puntaje a asignar:
Posee atributos técnicos que la competencia no posee.	2 ptos. por atributo.
No posee atributos técnicos que la competencia sí posee.	- 2 ptos. por atributo.
Posee atributos técnicos que la competencia sí posee, pero la magnitud del atributo del de Trent es superior (por ejemplo, mayor capacidad dieléctrica).	1 ptos. por atributo.
Posee atributos técnicos que la competencia sí posee, pero la magnitud del atributo es inferior (por ejemplo, posee menos resistencia mecánica).	- 1 ptos. por atributo.
En caso de empate	0 ptos

Observaciones:

- Si el producto/servicio posee un atributo y un competidor no lo posee pero otro sí, entonces debe comprarse con aquel que sí lo posee y comprar la magnitud de éste.
- El cumplimiento de los atributos técnicos deben ser demostrables apropiadamente, como por ejemplo, a través de ensayos en laboratorios de terceras partes.

Luego, se suman los puntos obtenidos en tabla anterior y se evalúan según la siguiente tabla:

Suma de ptos. en tabla anterior [x - y[	Puntaje	Valoración
< 0 (es decir, la suma dio valor total negativo en tabla anterior)	0	Pésimo
= 0 (es decir, la suma dio valor total cero)	1	Malo
1 o 2 (es decir, la suma dio valor total positivo entre 0 y 2)	2	Bueno
≥ 3 (es decir, la suma dio valor total positivo mayor o igual a 3)	3	Excelente



**6. Respaldo:** respaldo técnico.

- Indicador: calificación obtenida en evaluación del respaldo técnico del proveedor.
- Formula/Medio: calificar las siguientes aseveraciones de 1 a 5, donde 5 es “totalmente de acuerdo” y 1 “totalmente en desacuerdo”:
  - ✓ El proveedor entrega solución(es) y/o recomendación(es) efectivas al problema o necesidad que se le plantea.
  - ✓ Las respuestas entregadas por los proveedores poseen un sustento técnico adecuado.
  - ✓ El proveedor entrega sus respuestas en forma oportuna.
  - ✓ El proveedor entrega sus respuestas en formato adecuado, según se le solicita.
- Frecuencia: anual.

Valor promedio [x - y]	Puntaje	Valoración
1,0 – 2,5	0	Pésimo
2,5 – 3,5	1	Malo
3,5 – 4,5	2	Bueno
4,5 – 5,0	3	Excelente

Nota: esta evaluación del respaldo técnico del proveedor la realiza el GC.

**7. Respaldo:** garantía otorgada.

- Indicador: garantía otorgada por el proveedor.
  - ✓ Se entiende por garantía cuando el producto viene defectuoso de fábrica y el proveedor lo repara o bien lo repone en las mismas condiciones en que fue adquirido. Si es un servicio, el proveedor enmendará los errores hasta lograr entregar lo prometido.
- Formula/Medio: tiempo que cubre la garantía.
- Frecuencia: anual.

Tiempo de garantía	Puntaje	Valoración
0 meses – 3 meses	0	Pésimo
3 meses – 6 meses	1	Malo
6 meses – 1 año	2	Bueno
1 año o más	3	Excelente

**Evaluación del proveedor**

Finalmente se promedian los puntajes obtenidos en cada uno de los 7 aspectos evaluados y se aplica la siguiente tabla:

Valor [x - y[	Puntaje	Valoración
0 – 0,99	0	Pésimo
1,00 – 1,99	1	Malo
2,00 – 2,99	2	Bueno
3,00	3	Excelente

Si el proveedor alcanza un total de al menos 2 puntos en promedio, se considera que es estratégico para Trent.

**IMPORTANTE:** dado que los objetivos “visitar, atender y asesorar clientes” y “aumentar eficiencia en compras” dependen de qué tan estratégicos sean los proveedores, y debido a que de dichos objetivos depende (en parte) la entrega de los atributos de la propuesta de valor (los tres), se establece el siguiente requisito: **si el proveedor no posee al menos 1 pts. en las dimensiones que se muestran a continuación, automáticamente el proveedor obtiene una evaluación de 0 pts., es decir “pésimo”:**

- **Plazo:** cumplimiento de plazo en fábrica esperado (prometido).
- **Calidad:** atributos técnicos de los productos/servicios.
- **Respaldo:** respaldo técnico.
- **Respaldo:** garantía otorgada.