



***Sistema de Planificación y Control de
Gestión para Artikos Chile S.A.***

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

Alejandra Arriagada Márquez

Santiago, 2022

RESUMEN

Artikos Chile S.A. es una empresa de servicios electrónicos regulada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) encargada de brindar servicios para el desarrollo, fomento e intermediación del comercio electrónico. Es una sociedad de apoyo al giro bancario nacida de la sociedad de dos importantes bancos comerciales en Chile, con un 50% de participación del Banco Chile y un 50% del Banco de Crédito e Inversiones.

El estudio tiene como principal objetivo proponer un sistema de control de gestión para Artikos Chile S.A., la metodología se basa en las primeras tres etapas del sistema de ciclo cerrado de Kaplan y Norton, estas son: desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia y alineamiento de la organización, se excluyen las etapas de controlar y aprender, planificar operaciones y probar y adaptar. Sin embargo, se agregan a este modelo como complemento otras metodologías tales como la Curva de Valor, análisis de los Stakeholders y el Modelo de Negocios.

Se realiza un entendimiento del negocio, se analizan las declaraciones estratégicas y se genera una propuesta de mejora a la visión. Posteriormente se aplica un análisis estratégico de su microentorno y macroentorno, de este análisis, los principales hallazgos fueron: amenazas externas, dentro de las más importantes se encuentran la dependencia de pocos proveedores críticos y el ingreso de nuevos competidores. Oportunidades, tales como el potenciar la especialización de sus trabajadores y realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras. Fortalezas, relacionadas con la flexibilidad en la generación de desarrollos a medida y una alta estabilidad de su plataforma tecnológica. Y debilidades como la falta de control en el cumplimiento de la propuesta de valor.

A partir de este entendimiento del negocio se diseña la propuesta de valor “Generamos soluciones que aporten a la rápida gestión, comunicación e intercambio entre empresas productoras, proveedoras, consumidoras o intermediarias de bienes y servicios, para generar valor mediante la interconexión, con un alto, seguro y continuo nivel de servicio, influyendo así al aumento de la eficiencia y la transparencia en el mercado.”

Se desarrolla un análisis del modelo del negocio a través del lienzo Canvas, proponiendo cambios que impactan en la propuesta de valor. Posteriormente se definen los principales problemas que justifican el sistema de control de gestión, los que para Artikos se resumen en alineamiento vertical, horizontal, de diseño organizacional, cultura y competencias.

Se genera un mapa estratégico donde se identificaron los objetivos estratégicos para cada perspectiva, siendo el más importante para la perspectiva de aprendizaje el asegurar la continuidad de operación de los sistemas; para la perspectiva de procesos el generar nuevos proyectos; en cuanto a la perspectiva de clientes el proteger los procesos contratados por el cliente; y la perspectiva financiera el maximizar la rentabilidad.

Con el diseño del mapa estratégico están las condiciones para la construcción de un Cuadro de Mando Integral, este contiene las formas de medición de estos objetivos, las metas esperadas y la frecuencia de medición. Este, a su vez, realiza un proceso de bajada a través de tableros de control hacia dos de las gerencias más relevantes para el negocio como son operaciones y tecnología a través de cuadros de mando gerenciales con objetivos iguales, hijos y nuevos.

Finalmente se realiza una propuesta de mejora al sistema de compensación actual de Artikos, para evitar conductas no deseadas en los trabajadores, por ejemplo, el relajo de los esfuerzos ante la posibilidad del no cumplimiento de los objetivos colectivos o sandbagging. Para resolver este y otros puntos se proponen esquemas de incentivos colectivos e individuales con triggers que buscan encausar la motivación de los colaboradores al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a mi profesor guía, Aldo Caprile, que gracias a sus recomendaciones, conocimientos, exigencia y confianza fue posible la existencia de este documento.

Agradecer también a mi madre Verónica Márquez por su apoyo y sobre todo por cuidar al tesoro más bello que me regaló el universo mi hija Emilia Donoso, durante este estudio.

Y dar un agradecimiento especial a mi compañero de vida Juan Emilio Donoso, por todo su apoyo, motivación y amor incondicional en todo este proceso.

Índice de Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Objetivo General.....	1
1.2	Objetivos Específicos	2
1.3	Justificación del Proyecto	2
1.4	Metodología.....	3
1.5	Alcances y Limitaciones.....	5
1.6	Organización del Documento.....	6
2.	CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN	8
2.1	Descripción de la Organización	8
2.1.1	Estructura Organizacional.....	12
2.1.2	Principales Proveedores	12
2.1.3	Principales Competidores	13
2.2	Descripción de la UEN.....	15
2.3	Caracterización del Negocio	15
2.3.1	Factores Críticos de Éxito.....	19
2.3.2	Indicadores Clave del Negocio	20
2.3.3	Restricciones del Negocio	21
2.4	Composición del Contexto	21
2.5	Declaraciones Estratégicas	23
2.6	Análisis y definición Misión de la UEN	23
2.7	Análisis y definición Visión de la UEN.....	25
2.8	Definición de Creencias.....	27
3.	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	29
3.1	Análisis del Macroentorno.....	29
3.1.1	Análisis PESTEL	30

3.1.2	Matriz de Influencia e Interés.....	35
3.2	Análisis del Microentorno.....	40
3.2.1	Lista consolidada Oportunidades-Amenazas.....	42
3.2.2	Cadena de Valor.....	44
3.2.3	Lista Consolidada Fortalezas-Debilidades.....	47
3.3	Cruce Externo-Interno.....	52
3.4	Resumen de Estrategias Para Cada Oportunidad y Amenaza.....	54
3.5	Resumen del Análisis Estratégico.....	56
3.6	Formulación Estratégica y Modelo de Negocios.....	56
3.6.1	Análisis de la Curva de Valor y Selección de Atributos Clave.....	57
3.6.2	Selección de Atributos Clave.....	59
3.6.3	Declaración de la Propuesta de Valor.....	61
3.6.4	Descripción de la Estrategia de la Empresa.....	63
3.7	Modelo de Negocio.....	67
3.7.1	Definición del Modelo de Negocio.....	67
3.7.2	Análisis del Modelo del Negocio.....	70
3.7.3	Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocios.....	74
4.	PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	77
4.1	Problemas que Justifican un Sistema de Control de Gestión.....	77
4.2	Mapa Estratégico.....	81
4.2.1	Perspectivas del Mapa Estratégico.....	84
4.2.2	Temas Estratégicos.....	84
4.2.3	Definición de los Objetivos del Mapa Estratégico.....	87
4.2.4	Iniciativas Estratégicas.....	89
4.2.5	Justificación del Mecanismo de Definición de Objetivos.....	94
4.3	Diseño del Sistema de Medición del Desempeño de la UEN.....	96
4.3.1	Medición del Desempeño de los Objetivos Estratégicos.....	96

4.3.2	Descripción de Algunos Indicadores.....	101
4.3.3	Medición del Desempeño de las Iniciativas Estratégicas	102
4.3.4	Justificación del Sistema de Medición del Desempeño.....	103
5.	ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	105
5.1	Explicación de las Funciones de la UEN.....	106
5.2	Flujo de Actividades.....	106
5.3	Selección de las Funciones a Analizar.....	109
5.4	Diseño del Sistema de Medición de las Unidades.....	110
5.4.1	Definición de los Desempeños de las Unidades Funcionales	110
5.4.2	Cuadro de mando de la Gerencia de Operaciones	112
5.4.3	Cuadro de mando de la Gerencia de Tecnología.....	114
5.4.4	Justificación de la Elección de los Tableros de Control.....	116
5.5	Evaluación del Desempeño y Esquema de Incentivos.....	118
5.5.1	Descripción del Sistema de Evaluación y Compensación Actual	120
5.5.2	Análisis Crítico del Sistema de Evaluación y Compensación Actual	127
5.5.3	Propuesta del Instrumento de Evaluación y Compensación del Desempeño... 128	
5.5.4	Identificación de los Desempeños Claves a Recompensar.....	128
5.5.5	Propuesta de Esquemas de Incentivos.....	130
5.5.6	Triggers del Sistema de Incentivos Propuesto	131
5.5.7	Desempeño Individual	132
5.5.8	Justificación del Esquema de Incentivos.....	134
6.	CONCLUSIONES	137
6.1	Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto.....	137
6.2	Justificación y Contribución de la Propuesta.....	138
6.3	Recomendaciones	139
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	140

8.	ANEXOS.....	144
8.1	Estructura de la Gerencia Comercial	144
8.2	Estructura de la Gerencia de Operaciones:	144
8.3	Estructura de la Gerencia de Tecnología.....	145
8.4	Estructura de la Gerencia de Administración y Procesos de Negocios	145
8.5	Tabla Curva de Valor Plataforma SRM.....	146
8.6	Tabla Curva de Valor Atributos Clave.....	146

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz de base bibliográfica.....	5
Tabla 2: Principales Competidores en E-Procurement.....	13
Tabla 3: Principales Competidores en Facturación Electrónica.....	14
Tabla 4: Principales Competidores en Gestión de Proveedores	14
Tabla 5: Utilidades, Patrimonios y Rentabilidad Sobre el Patrimonio de las Principales SAG.....	19
Tabla 6: Resumen Stakeholders Artikos Chile S.A.	22
Tabla 7: Amenazas derivadas del análisis Político.....	31
Tabla 8: Oportunidad derivada del análisis Económico.....	32
Tabla 9: Amenaza derivada del análisis Económico	33
Tabla 10: Oportunidad derivada del análisis Social.....	33
Tabla 11: Amenaza derivada del análisis Tecnológico.....	34
Tabla 12: Oportunidades derivadas de la Matriz de Influencia - interés Stakeholders.....	38
Tabla 13: Amenazas derivadas de la Matriz de Influencia - interés Stakeholders	39
Tabla 14: Amenazas derivadas de las 5 fuerzas de Porter	42
Tabla 15: Resumen de Oportunidades	42
Tabla 16: Resumen de Amenazas	43
Tabla 17: Fortalezas derivadas de las Actividades Primarias.....	47
Tabla 18: Debilidades derivadas de las Actividades Primarias.....	48
Tabla 19: Fortalezas derivadas de las Actividades Secundarias.....	49
Tabla 20: Debilidades Fortalezas de las Actividades Secundarias.....	50
Tabla 21: Resumen de Fortalezas	51
Tabla 22: Resumen Debilidades	51
Tabla 23: Cuadrante de aplicación de oportunidades y amenazas	53
Tabla 24: Resumen de las estrategias para cada oportunidad.....	54
Tabla 25: Resumen de las estrategias para cada amenaza.....	55
Tabla 26: Resumen de ventajas competitivas y recursos.....	65
Tabla 27: Segmentos de clientes.....	73
Tabla 28: Estructura de costos	73
Tabla 29: Distribución de ingresos.....	74
Tabla 30: Matriz Problema / Mecanismo	81
Tabla 31: Temas estratégicos Artikos Chile S.A.	85
Tabla 32: Relacionamiento de los temas estratégicos	86

Tabla 33: Relación Mapa Estratégico vs Modelo de Negocios.....	87
Tabla 34: Descripción de objetivos de aprendizaje	88
Tabla 35: Descripción de objetivos de procesos	88
Tabla 36: Descripción de objetivos de clientes.....	89
Tabla 37: Descripción de objetivos financieros	89
Tabla 38: Iniciativas estratégicas y perspectivas mapa estratégico.....	90
Tabla 39: Iniciativas estratégicas Vs Estrategias del FODA	93
Tabla 40: Cuadro de mando integral propuesto Artikos Chile	99
Tabla 41: Cuadro de mando integral propuesto Artikos Chile (continuación)	100
Tabla 42: Medición de las iniciativas.....	102
Tabla 43: Descripción de Principales Actividades	108
Tabla 44: Matriz de Contribución	110
Tabla 45: Cuadro de mando propuesto Gerencia Operaciones	113
Tabla 46: Cuadro de mando propuesto Gerencia de Tecnología.....	115
Tabla 47: Comportamientos Negativos	119
Tabla 48: Target	122
Tabla 49: Factor de Aceleración	122
Tabla 50: Curva de Distribución de Cumplimiento de Metas.....	123
Tabla 51: Beneficios Monetarios.....	124
Tabla 52: Beneficios No Monetarios	125
Tabla 53: KPI para evaluar los desempeños gerenciales bajo el sistema actual.....	126
Tabla 54: Competencias evaluadas para mandos medios y gerencias	127
Tabla 55: Competencias y desempeños Gerencia de Operaciones.....	129
Tabla 56: Competencias y desempeños Gerencia de Tecnología.....	129
Tabla 57: Resumen de la Propuesta del Esquema de Incentivos	130
Tabla 58: Triggers del sistema de incentivos propuesto.....	131
Tabla 59: Escalas de cumplimiento para el Trigger 2.....	132
Tabla 60: Estructura de esquema de incentivos propuesto para Gerente de Operaciones	133
Tabla 61: Estructura de esquema de incentivos propuesto para Gerente de Tecnología	134

Índice de Figuras

Figura 1: Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones	4
Figura 2: Focos de Negocio Artikos Chile S.A.....	9
Figura 3: Principales servicios Plataforma SRM.....	10
Figura 4: Organigrama Artikos	12
Figura 5: Matriz de influencia-interés Stakeholders.....	36
Figura 6: Cadena de Valor Artikos Chile S.A.	44
Figura 7: Curva de Valor de la Industria.....	59
Figura 8: Curva de Valor Atributos Claves	60
Figura 9: Estrategia Artikos Chile S.A.	66
Figura 10: Modelo de Negocios Artikos Chile S.A.....	70
Figura 11: Modelo de Negocios Propuesto Artikos Chile S.A.....	75
Figura 12: Mapa Estratégico Propuesto Artikos Chile	83
Figura 13: Flujo de Actividades Artikos Chile S.A.	107
Figura 14: Estructura Organizacional Gerencia Comercial.....	144
Figura 15: Estructura Organizacional Gerencia de Operaciones.....	144
Figura 16: Estructura Organizacional Gerencia de Tecnología	145
Figura 17: Estructura Organizacional Gerencia de Adm. y Proc. de Negocios	145

1. INTRODUCCIÓN

El objeto del presente proyecto es desarrollar una propuesta de un sistema de control de gestión que permita integrar la estrategia con la ejecución operacional de Artikos Chile S.A.

Artikos Chile S.A. fue formada el año 2001, por dos de los principales bancos del país, Banco de Chile y BCI, como una sociedad de apoyo al giro bancario. Artikos es la única empresa de servicios electrónicos regulada por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), quienes auditan la transparencia y confiabilidad de sus servicios. Brinda servicios para el desarrollo, fomento e intermediación del comercio electrónico.

A pesar del respaldo y prestigio que pudieran otorgar sus bancos fundadores, Artikos ha tenido que abrirse paso entre sus competidores para demostrar de manera diferenciadora atributos tales como la rapidez, continuidad y seguridad de sus operaciones, los cuales le han permitido ser uno de los protagonistas en la entrega de este tipo de servicios, sin embargo es sabida la rápida evolución de la tecnología y las vulnerabilidades presentes en su entorno, lo que hace que requiera potenciar sus activos intangibles y generar una propuesta de valor atractiva para sus actuales y futuros clientes.

Dado lo anterior, es que un sistema de control de gestión le apoye tanto a nivel de desarrollo de la estrategia, planificación y del alineamiento entre las distintas áreas que la conforman.

En el presente capítulo se describe el estudio que se desarrolla en este proyecto, comenzando con los objetivos generales y específicos del proyecto a desarrollar, la justificación y metodología a aplicar, sus alcances y limitaciones, y la organización del documento.

1.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de sistema de planificación y control de gestión para Artikos Chile S.A. (en adelante Artikos), sociedad de apoyo al giro bancario (SAG), el objetivo principal es que éste contribuya con asegurar sus resultados, mediante la orientación del comportamiento de sus colaboradores hacia los objetivos de dicha organización.

Para clarificar el objetivo general, éste ha sido desglosado en los siguientes objetivos específicos:

1.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar una propuesta de las declaraciones estratégicas de Artikos, analizando y definiendo su misión y visión, para garantizar que exista una declaración explícita y compartida que permita un alineamiento con los objetivos estratégicos.
- Realizar un análisis estratégico de Artikos, considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta para enfocar los esfuerzos y recursos en la dirección correcta.
- Definir una propuesta de valor para Artikos que permita identificar los atributos más valorados por sus clientes (internos y externos) y así lograr asumir metas desafiantes en pos de desarrollar su estrategia.
- Analizar el modelo de negocios existente en Artikos, para verificar que éste es el apropiado para el cumplimiento de sus objetivos.
- Elaborar el mapa estratégico de Artikos Chile S.A. para separar los objetivos en 4 perspectivas y relacionarlos según su causa–efecto. Además, definir los ejes estratégicos que faciliten el cumplimiento de los objetivos.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral para Artikos Chile S.A. que apoye la generación de indicadores para lograr una visión general de los distintos objetivos representados en el mapa estratégico y lograr su medición en detalle.
- Desarrollar tableros de control para vincular la estrategia de Artikos con el modelo de operaciones.
- Diseñar un esquema de incentivos asociados a los tableros de control diseñados para alinear los desempeños y generar los incentivos apropiados para lograr los resultados esperados acordes con la estrategia.

1.3 Justificación del Proyecto

El presente proyecto busca ser un aporte para la resolución de los principales problemas de control de gestión de Artikos, los cuales son tratados en detalle más abajo. Por otro lado, busca agregar valor al estudiar una compañía inmersa en una industria poco estudiada como lo son las Sociedades de Apoyo al Giro Bancario, específicamente especializada en el e-procurement (aprovisionamiento electrónico), facturación electrónica y gestión de proveedores.

Para comenzar, es importante mencionar que el principal problema de Artikos es la inexistencia de una herramienta formal que permita asegurar el cumplimiento de la planificación estratégica a través la gestión del desempeño de las distintas áreas de Artikos.

En términos generales, Artikos presenta problemas de tipo alineamiento vertical, horizontal, de diseño organizacional, cultura, competencias y de diseño y/o implementación de un Sistema Control de Gestión.

Este punto se desarrolla de manera más extensa en la sección 4.1 que corresponde a los problemas que justifican el sistema de control de gestión y medición del desempeño.

1.4 Metodología

Para diseñar el modelo de control de gestión que se propone, la metodología se basa en las primeras tres etapas del sistema de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2008), observado en la Figura 1. En este documento, se abarcan las siguientes fases del modelo: desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia y alineamiento de la organización, se excluyen las etapas de controlar y aprender, planificar operaciones y probar y adaptar. Sin embargo, se agregan a este modelo, como complemento, otras metodologías integradas después de la primera fase del ciclo cerrado (desarrollo de la estrategia) las cuales corresponden al análisis de los Stakeholders (Freeman, 1984), Curva de Valor (Kim y Mauborgne, 2005), y el Modelo de Negocios (Thompson, y otros, 2017) respectivamente.

Como parte de la metodología se realizó análisis de información en fuentes secundarias en internet e investigación bibliográfica.

Como el modelo del ciclo cerrado es la base de este documento se describirán brevemente las etapas utilizadas, destacadas en rojo en la Figura 1. En la primera etapa, desarrollo de la estrategia, se clarifica la misión, la visión y los valores, se realiza el análisis estratégico del entorno externo e interno y un análisis FODA. Entre otros temas, se responde a la pregunta ¿cómo se puede competir mejor? Para esto es necesario formular la estrategia, identificando a los clientes, propuesta de valor, procesos claves, capacidades de capital humano y los facilitadores tecnológicos.

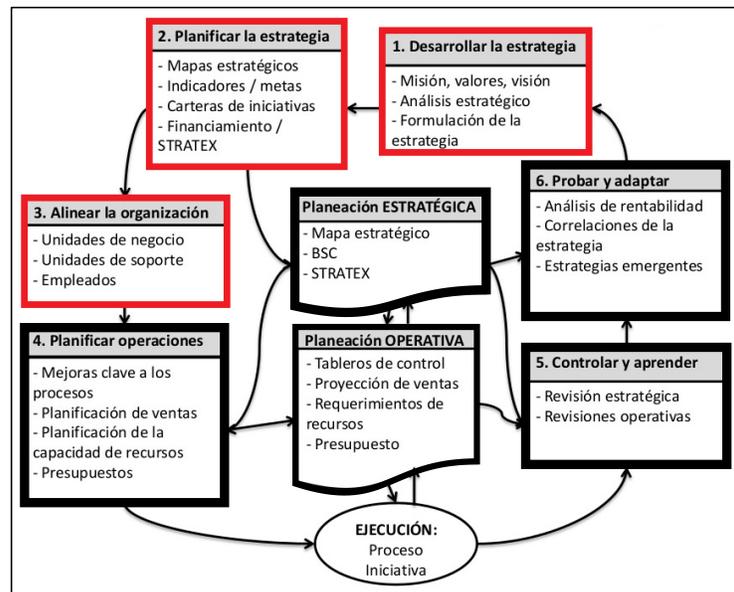
Como complemento a esta primera etapa, dentro del análisis del macroentorno se desarrolla una Matriz de Influencia e Interés, con la cual se pueda indicar qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de los grupos de terceros interesados y

de esta manera ayudar a definir estrategias específicas de relaciones con los Stakeholders. Adicionalmente y como inicio de la formulación estratégica, se realiza un Análisis de la Curva de Valor y Selección de Atributos Clave, con lo cual se pretende comprender perfectamente las posiciones relativas de los actores del mercado en el que Artikos se encuentra inmerso, analizando su posición en cuanto a sus principales competidores. Luego, se realiza un análisis del Modelo de Negocio, con el cual se logra el entendimiento de éste y se presenta en el lienzo Canvas, para poder explicar el negocio en sus nueve bloques más importantes, detallando cada uno de los bloques del negocio y las relaciones que existen entre ellos.

En la segunda etapa, planificación de la estrategia, se pretende desarrollar los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. La planificación se realiza utilizando herramientas como el mapa estratégico y el cuadro de mando integral (CMI).

En la tercera etapa, alineación de la organización con la estrategia, se busca alinear las unidades funcionales y a los empleados. Una vez enunciado el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, se debe alinear a la organización, además en esta etapa, se diseña el sistema de incentivos de los líderes de ambas unidades mencionadas, buscando con esto generar las conductas y comportamientos deseados y alineados con los objetivos estratégicos.

Figura 1: Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: Kaplan y Norton (2008)

En la Tabla 1, se resume la base bibliográfica usada en este proyecto.

Tabla 1: Matriz de base bibliográfica

Etapa	Bibliografía
<i>Desarrollo de la Estrategia</i>	
Misión, visión y valores	(Kaplan y Norton, 2008) (Hill y Jones, 2011) (Thompson et al, 2017) (Simons, 1995) (Robbins y Judge, 2013)
Análisis estratégico externo	(Kaplan y Norton, 2008) (Thompson et al, 2017) (Freeman, 1984) (Gardner et al, 1986) (Fahey y Narayanan, 1986) (Porter, 1982)
Análisis estratégico interno	(Porter, 1982)
<i>Planificación Estratégica</i>	
Curva de valor	(Mauborgne y Kim, 2005)
Propuesta de Valor	(Thompson et al, 2017)
Descripción de la Estrategia	(Kaplan y Norton, 2008) (Porter, 1982) (Thompson et al, 2017)
Modelo de negocios–Canvas	(Osterwalder y Pigneur, 2011) (Thompson et al, 2017)
Mapa estratégico	(Thompson et al, 2017) (Caprile, 2020) (Majluf, 2011) (Anthony y Govindarajan 1998) (Kaplan y Norton, 2008)
Cuadro de mando integral	(Niven, 2003) (Caprile, 2017) (Núñez y Caprile, 2006) (Kaplan y Norton, 2008)
<i>Alineamiento Estratégico</i>	
Tableros de control	(Núñez y Caprile, 2006) (Niven, 2003) (Kaplan y Norton, 2008)
Esquemas de Incentivos	(Caprile, 2020) (Robbins y Judge, 2017) (Kaplan y Norton, 2008)

Fuente: Elaboración Propia

1.5 Alcances y Limitaciones

El alcance del proyecto presentado a continuación es el diseño de una propuesta de un sistema de control de gestión para ser aplicado en la empresa Artikos Chile S.A. No incluye una propuesta de implementación, sin embargo, en las conclusiones se generan propuestas de recomendaciones en caso de implementar el presente diseño.

Con respecto a las limitaciones, se detalla la principal a continuación:

- No es posible contar con información adicional sobre la industria que proporcione la misma empresa, esto dado que la empresa no cotiza en bolsa, por esa razón, se tuvo que recurrir a la competencia para comparar información principalmente sobre riesgos y participación de mercado.

1.6 Organización del Documento

Este trabajo está organizado en 10 capítulos, los cuales se describen brevemente:

- Introducción, se describen los principales problemas de control de gestión que justifican el proyecto, así como la metodología utilizada y el alcance y limitaciones para abordar el trabajo.
- Contexto empresa, se realiza una breve descripción de la organización y de la UEN, una caracterización del negocio y la composición del contexto, además de dar a conocer los principales Stakeholders.
- Declaraciones estratégicas, se realiza un análisis crítico de estas declaraciones, utilizando la metodología del marco teórico.
- Análisis estratégico, se identifica y analiza el posicionamiento estratégico actual de la UEN, utilizando para el macroentorno en análisis PESTEL y para el microentorno la metodología de un análisis FODA.
- Formulación estratégica, se describe la estrategia de la organización, mediante el análisis de la curva de valor y la selección de atributos claves, para finalmente establecer cuál es la propuesta de valor de la empresa, una descripción y definición de la estrategia de la empresa, sus principales objetivos, ventajas competitivas y finalmente un análisis de sus recursos y capacidades.
- Modelo de negocio, se describe de manera general el modelo de negocios, como la empresa captura y crea valor, quienes son sus socios estratégicos, sus clientes, como se relaciona, su estructura de costos e ingresos.
- Definición de los objetivos estratégicos de la UEN, se definen los objetivos estratégicos, los problemas de control de gestión y se diseña un mapa estratégico que traduzca la estrategia.
- Diseño del sistema de medición del desempeño de la UEN, se construye un cuadro de mando integral, de ahora en adelante CMI, para monitorear el cumplimiento de los

objetivos estratégicos, previamente definidos y la implementación de las iniciativas estratégicas.

- Despliegue de la estrategia, se explican las principales funciones de la UEN y mediante un flujo de actividades se seleccionan dos unidades, dada la relevancia de su aporte tanto en el flujo, como su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Finalmente se realiza una evaluación del desempeño y esquema de incentivos, se especifican aquellos desempeños claves que son recompensados, los cuales tienen en parte su origen en los tableros de control, sin embargo, aquellas competencias cualitativas también son incluidas en este apartado. Primero se realiza una crítica al sistema actual y luego se proponen mejoras que se hacen cargo de los problemas de control de gestión, en este caso de alineamiento vertical y horizontal.

Una vez detallada la justificación, metodología y organización del presente documento, a continuación, se presenta un contexto de la empresa, su negocio y la Unidad Estratégica de Negocios estudiada.

2. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN

En el presente capítulo se entrega un contexto de la empresa para entender el objeto del estudio, se realiza una breve descripción de la organización y de la UEN, una caracterización de su negocio y la composición del contexto, además de dar a conocer los principales Stakeholders que lo impactan.

2.1 Descripción de la Organización

El objeto de estudio es la empresa Artikos Chile S.A, sociedad de apoyo al giro bancario (SAG) orientada a facilitar la gestión de negocios entre las empresas, utilizando el comercio electrónico. Nace de la unión de dos instituciones bancarias: el Banco de Chile (50%) y el Banco Crédito e Inversiones (50%).

Su objeto es el desarrollo, fomento e intermediación en el comercio electrónico o digital entre empresas productoras, proveedoras, consumidoras o intermediarias de bienes y servicios, creando comunidades virtuales de comercio electrónico y/o redes digitales de intercambio; el desarrollo de tecnología informática, redes, aplicaciones, ayuda técnica y soportes tecnológicos para los fines antes señalados sea que se ejecuten por medios físicos, redes telefónicas, redes inalámbricas y todas aquellas otras que proporcionan servicios de comunicación analógica, digital u otras, que permitan facilitar las operaciones comerciales y financieras del giro bancario. Artikos brinda servicios de interacción electrónica orientados a la realización de operaciones comerciales y financieras entre empresas (comercio electrónico), que se traducen específicamente en un apoyo al giro bancario, a través de diversos servicios electrónicos que son utilizados en sus operaciones internas por ambos Bancos Accionistas. Del mismo modo, les permite generar una oferta en el mercado para brindar servicios electrónicos diferenciados a sus actuales clientes, fidelizándolos y generando con estos nuevos negocios, como así mismo logrando la captura de nuevos clientes.

Artikos cuenta con 2 focos de negocios, los cuales se aprecian graficados en la Figura 2:

Figura 2: Focos de Negocio Artikos Chile S.A.



Fuente: Artikos Chile S.A.

– **Servicios Especializados a Bancos:**

La razón de la existencia de las Sociedades de Apoyo al Giro Bancario (SAG) son los servicios que éstas prestan a sus bancos accionistas, los cuales se encuentran regularizados mediante contratos firmados por ambas partes y en donde se establece el precio a cobrar por cada uno de ellos. La estrategia acordada es que por cada servicio sea considerado el precio mercado, es decir, el precio que cualquier otra empresa independiente podría cobrar por realizar lo indicado por cada banco, de esa manera se evitan cuestionamientos o ajustes al momento en que Artikos reparta dividendos a sus accionistas, presentando sus utilidades reales.

Dentro de los servicios entregados por Artikos a sus bancos accionistas se encuentran los siguientes:

Para BCI principalmente:

- Compras de materiales para la gestión del Banco, almacenamiento en bodegas y distribución a nivel nacional.
- Licitaciones de servicios, materiales y obras de construcción.
- Control de cumplimiento de ley de subcontratación por parte de contratistas de BCI.
- Servicio de administración de contratos de compra.
- Servicio al factoring o factoraje y a sus clientes para cesión y recesión de documentos tributarios electrónicos y su registro en el SII.

Para Banco de Chile principalmente:

- Facturación electrónica del banco.

- Sistema para gestión y emisión de contratos de cash management o gestión de efectivo.
- Licitaciones de servicios para obras de construcción.
- Servicio al factoring o factoraje y a sus clientes para cesión y recesión de documentos tributarios electrónicos y su registro en el SII.

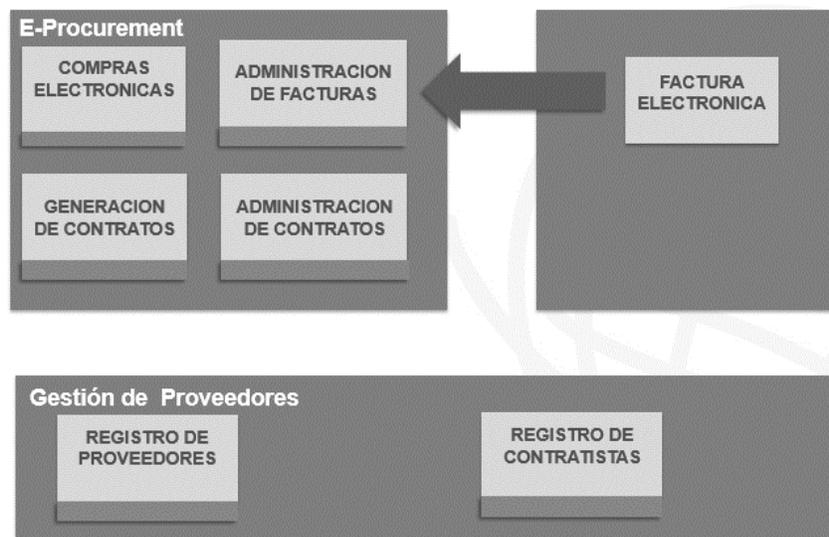
– **Plataforma SRM (Service Relationship Management):**

La plataforma de Artikos se basa en el Service Relationship Management (SRM), lo cual se define como una metodología diseñada para mejorar la comunicación entre los clientes y sus proveedores, es un enfoque comercial estratégico que optimiza la eficiencia de la cadena de valor del servicio para mejorar la toma de decisiones, reduce los costos, garantiza el servicio, comunicación y colaboración en tiempo real y maximiza la disponibilidad de los activos.

La Plataforma SRM se ha convertido en el negocio principal de Artikos y es el diferenciador entre los servicios especializados prestados a sus bancos accionistas y el negocio rentable del “mercado electrónico”, para el cual Artikos distribuye sus recursos entre la *Plataforma Electrónica (84%)* y *los Servicios Especializados a Bancos (16%)*.

La distribución de la Plataforma SRM se distribuye en los tres principales servicios, el E-Procurement (aprovisionamiento electrónico), la Factura Electrónica y la Gestión de Proveedores, los cuales se presentan esquematizados en la Figura 3:

Figura 3: Principales servicios Plataforma SRM



Fuente: Artikos Chile S.A.

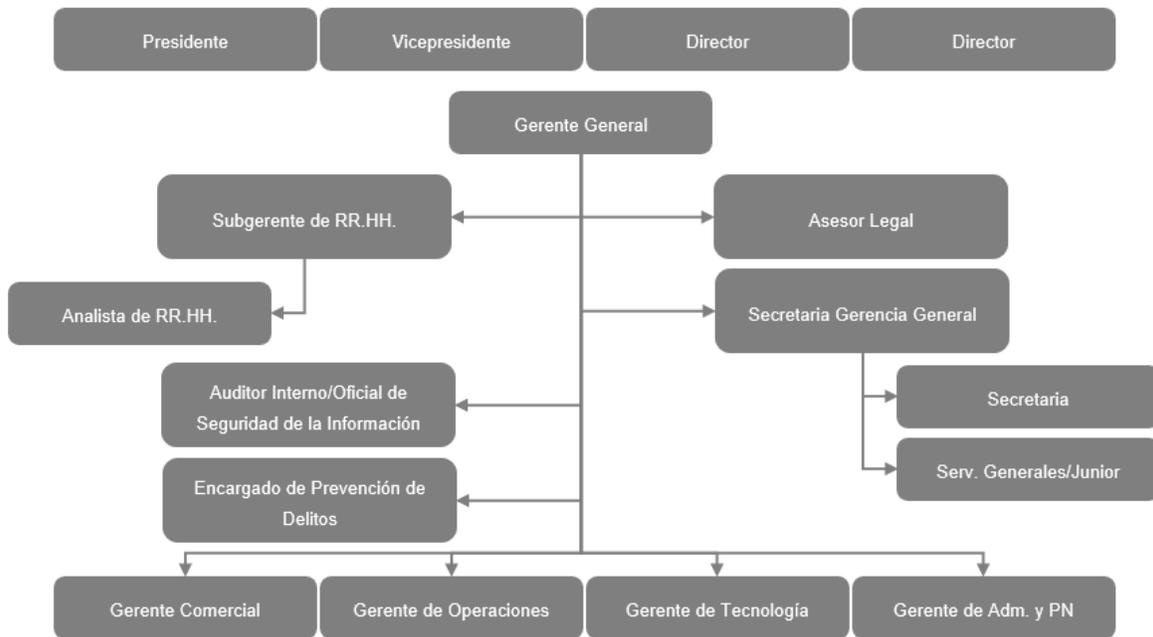
- **E-Procurement (aprovisionamiento electrónico):** Se puede definir como la automatización de procesos internos y externos relacionados con el requerimiento, compra, suministro, pago y control de productos utilizando el Portal SRM de Artikos como medio principal en la comunicación cliente-proveedor, el cual incluye los siguientes servicios relacionados con el proceso de abastecimiento logístico: compras electrónicas, administración de facturas, administración de contratos, licitaciones.
- **Factura Electrónica:** La “Factura Electrónica” se define como un documento digital legalmente válido como medio de respaldo de las operaciones comerciales entre contribuyentes y, por lo tanto, reemplaza a las facturas tradicionales de papel. El ser facturador electrónico habilita al contribuyente como emisor y receptor de Documentos Tributarios Electrónicos (DTE) como, por ejemplo: factura electrónica, nota de crédito, nota de débito y guía de despacho. Sus características son: la Factura Electrónica va firmada digitalmente por el emisor; la numeración es autorizada vía Internet por el SII; puede ser impresa en papel normal, sin necesidad de tener un fondo impreso o timbrado; se puede consultar la validez del documento en la página web del SII; los contribuyentes autorizados como emisores electrónicos pueden seguir emitiendo facturas tradicionales y quedan habilitados para recibir electrónicamente los DTE que le envíen otros contribuyentes (SII, s.f.).
- **Gestión de Proveedores:** La gestión de proveedores es el proceso multietapas de iniciar y desarrollar relaciones con proveedores de bienes y servicios que una empresa compradora ("el comprador") necesita para sus operaciones diarias y el cumplimiento de su misión (SAP, s.f.). Desde la perspectiva del comprador, las primeras etapas de la gestión de relaciones con el proveedor incluyen: *Selección del proveedor:* utilizar un perfil de riesgo actualizado y calificar y segmentar con base a categoría, ubicación y unidad de negocio; *Evaluación de riesgo:* llevar a cabo la debida diligencia de riesgo con base a la naturaleza de su compromiso con el proveedor; *Negociación contractual:* establecer términos y KPI de riesgo; *Onboarding:* con comprensión de la evaluación del riesgo y del estado de auditorías; *Gestión de rendimiento y monitoreo/mitigación de riesgos:* utilizando una sola vista del proveedor basada en una matriz y un modelo de incidentes basado en datos.

Dada la relevancia de esta parte del negocio de Artikos, esta es la unidad estratégica del negocio utilizada para el presente estudio y propuesta de un sistema de control de gestión.

2.1.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Artikos Chile se puede observar en la Figura 4:

Figura 4: Organigrama Artikos



Fuente: Artikos Chile S.A.

2.1.2 Principales Proveedores

Los proveedores críticos de Artikos Chile S.A. se describen a continuación:

- **Telefónica Empresa Chile S.A.:** Telefónica Chile es una empresa de telecomunicaciones enfocada en la prestación de servicios fijos, y en la actualidad es el mayor operador del segmento en Chile, con una oferta multiproducto que incluye servicios de voz (telefonía local, larga distancia y comercialización de equipos), banda ancha fija, televisión digital y comunicaciones de empresas (incluyendo telecomunicaciones, prestación de servicios de datos, servicios complementarios, circuitos y otros). Presta servicios de arriendo de servidores principal y alternativo y un enlace que los conecta, realiza los respaldos físicos de las bases de datos y entrega servicios de internet a toda la compañía.

- **Prisa Logística S.A.:** Prilogic es una empresa que pertenece al Grupo Prisa creada con el objetivo principal de prestar servicios logísticos a clientes corporativos. Posee la licitación de abastecimiento de materiales de oficina para BCI a nivel nacional, contrato que administra Artikos de manera delegada.
- **NOUS:** Nous es una empresa tecnológica con sede en Santiago de Chile, dedicada a entregar servicios y soluciones TI, para el soporte a los procesos y negocios de sus clientes. Presta servicios de monitoreo de la plataforma 24x7, es la primera línea en el proceso de continuidad de negocios de Artikos.

2.1.3 Principales Competidores

Al enfocar el estudio en los procesos que son soportados por la Plataforma SRM, en la presente sección se resumen en tablas los principales competidores por servicio, por lo que en la Tabla 2 se identifican los competidores en relación al E-Procurement (aprovisionamiento electrónico), en la Tabla 3 se identifican los competidores en relación a la Factura Electrónica y en la Tabla 4 se identifican los competidores en relación con la Gestión de Proveedores.

Tabla 2: Principales Competidores en E-Procurement

Empresa	Rubro	Servicios	Observaciones
iConstruye.com	Construcción	<ul style="list-style-type: none"> - Compras Electrónicas - Administración Facturas - Control de Proyectos y Contratos - Control de Bodega e Inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Referente sólido en su sector, desde año 2001 - No ha mostrado avance en otros sectores, pero tiene Know How o conocimiento para convertirse en un competidor relevante
ConstruHUB	Construcción	<ul style="list-style-type: none"> - Compras Electrónicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Nació como respuesta a iConstruye por parte de los Proveedores - Sin actividad comercial relevante
Senegocia	Múltiples (Educación)	<ul style="list-style-type: none"> - Compras Electrónicas - Administración Contratos - Licitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Nació en 2000 - Tiene una base activa de clientes, con un buen posicionamiento en Universidades
BBR	Retail	<ul style="list-style-type: none"> - Compras Electrónicas - Administración Facturas - Logística de entrada de mercadería - Reportes de ventas y stock 	<ul style="list-style-type: none"> - Cencosud, Farmacias Ahumada, Cruz Verde, La Polar, Hites, Unimarc
Ariba	Empresas Corporativas, con alta presencia en Minería	<ul style="list-style-type: none"> - Compras Electrónicas - Administración Contratos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ha mostrado un bajo crecimiento en nuevos clientes, pero con la base actual tiene un volumen de operación significativo

Fuente: Artikos Chile S.A.

Tabla 3: Principales Competidores en Facturación Electrónica

Empresa	Otros Servicios	Observaciones
Paperless	<ul style="list-style-type: none"> - Firma Digital - Contratos digitales - Gestor Documental 	<ul style="list-style-type: none"> - Es el líder en Factura Electrónica, con presencia en Brasil, Perú y Colombia - Fuerte presencia en Retail y Servicios Básicos - Ha crecido significativamente en su funcionalidad para el procesamiento de facturas de Proveedores
Acepta	<ul style="list-style-type: none"> - Firma Digital - Contratos digitales - Gestor Documental - Biometría 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta presencia en el Mercado - También ha crecido en su solución para el procesamiento de facturas de Proveedores
Signature	No tiene	<ul style="list-style-type: none"> - Especializado en integración FE con SAP - Gran número de clientes, en segmentos pequeñas, medianas y grandes - Busca posicionarse como una plataforma para factoring o factoraje (GoSocket)
DBNet	<ul style="list-style-type: none"> - Software para generación de documentos en formato IFRS - Firma Digital - Contratos digitales - Desarrollo a medida 	<ul style="list-style-type: none"> - Una alta parte de sus implementaciones son en modalidad In-House, si bien también disponen de versión Internet - Solución débil para Recepción FE
Azurian	<ul style="list-style-type: none"> - Firma Digital - Contratos digitales - Digitalización de documentos - Consultoría TI - Consultoría implementación SAP - Consultoría para implementar infraestructura Cloud 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay un grado de insatisfacción en sus clientes, pero minimiza precios para retenerlos - Probablemente su diversidad de servicios afecta foco en solución de FE - Inicialmente eran un referente de FE, pero ha ido perdiendo presencia

Fuente: Artikos Chile S.A.

Tabla 4: Principales Competidores en Gestión de Proveedores

Empresa	Otros Servicios	Propiedad	Observaciones
Achilles	No tiene	Achilles Group Limited, empresa noruega con presencia en 23 países	- Referente de la industria Minera y Utilities (servicios básicos)
SICEP	No tiene	Asociación de Industriales de Antofagasta	- Actor relevante en la industria Minera
Acepta	<ul style="list-style-type: none"> - Firma Digital - Factura Electrónica - Licitaciones - Biometría 	Cámara de Comercio de Santiago (ChileProveedores)	<ul style="list-style-type: none"> - A partir de 2016 comenzó a tener presencia comercial - Una de sus fortalezas es acceder en forma automatizada a fuentes de datos relevantes - Ha incorporado algunos clientes importantes que sirven de referentes - Está comenzando a abordar el tema Licitaciones

Fuente: Artikos Chile S.A.

2.2 Descripción de la UEN

El alcance del objeto de estudio son todos los negocios de Artikos Chile S.A., sin embargo, como el 84% de los negocios se relacionan con la Plataforma SRM (Service Relationship Management) ya descrita en el número 2.1 anterior, el mayor énfasis del análisis estratégico está relacionado a esta área.

2.3 Caracterización del Negocio

Dentro de este segmento se indica todo lo necesario para dar un entendimiento del negocio de las sociedades de apoyo al giro bancario, comenzando con la descripción de los principales competidores, se describe además cuáles son las restricciones y sus factores críticos y los principales indicadores de la industria.

La Plataforma SRM es una plataforma electrónica que facilita transacciones entre empresas (B2B) a través de un portal web que permite a compradores buscar un producto en función de su número de catálogo interno, y a vendedores, ofrecer sus productos y servicios en este canal de ventas.

Cuando el usuario comprador requiera un producto, consulta la plataforma y selecciona los artículos que desea agregándolos a su carro de compras. Luego aprueba el carro de compras y envía una orden de compra al proveedor. En otras palabras, cada vez que Plataforma SRM sea requerido para llevar a cabo una transacción, busca el producto solicitado directamente sobre la información en línea de los proveedores para este producto catalogado. Una vez encontrados los proveedores, La Plataforma despliega precios, stock y condiciones de compra permitiendo al comprador concretar la transacción de manera inmediata. Esto permitirá disponer de manera instantánea de un número importante de cotizaciones que aseguren la transparencia, trazabilidad y bajo costo. Adicionalmente, La Plataforma podrá emitir las órdenes de compra y actualizar inventario a través de su capacidad de comunicación con distintos ERP.

Respecto al modelo de ingresos, la Plataforma SRM cuenta con clientes proveedores y clientes compradores, teniendo una propuesta de valor distinta para cada segmento. El modelo de ingresos se basa por tanto en capturar parte del valor que agrega a cada segmento de clientes. De manera general, se cobra un porcentaje de cada transacción para ambos segmentos.

Por otro lado, y de manera general, para realizar otro tipo de acciones en la economía los bancos comerciales en Chile deben generar sociedades entre los mismos bancos para crear una segunda figura denominada “Sociedad de Apoyo al Giro Bancario”, conocidas como “SAG”, las cuales están destinadas a prestar servicios a las entidades financieras que faciliten el cumplimiento de sus fines o a efectuar determinadas operaciones de giro bancario con el público. Lo anterior fue autorizado a través de la letra a) del artículo 74 de la Ley General de Bancos, el cual establecía inicialmente que éstas sólo estaban destinadas a apoyar únicamente a los bancos que fueran sus socios o accionistas y a las filiales u otras SAG de ellos, sin embargo, a partir de la Circular N°3.539 del 21 de agosto de 2012 emitida por la hasta entonces Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), actualmente denominada Comisión para el Mercado Financiero (CMF), amplió su campo de acción indicando que no existían impedimentos para que éstas presten también sus servicios a un banco que no tenga la calidad de socio o accionista, volviéndolas más autónomas y sustentables, ampliando la oferta de servicios al mercado.

Es así como nacen SAG con diferentes enfoques, algunas de las más relevantes se describen a continuación:

- **Soc. Interbancaria de Depósitos de Valores S.A.:** Sociedad Interbancaria de Depósito de Valores S.A., se constituyó el 21 de enero de 1993. El objetivo de la Sociedad es formar parte de otra Sociedad Anónima especial (Depósito Central de Valores S.A. - DCV), la cual, a su vez, tendrá el objeto exclusivo de recibir en depósito valores de oferta pública de las entidades individualizadas en el artículo N°2 de la Ley 18.876 y de facilitar las operaciones de transferencia de dichos valores de conformidad a la Ley.
- **Transbank S.A.:** Nace el 4 de agosto de 1989, al alero de ocho bancos, los cuales corresponden a: Banco de Chile, BCI, Banco Concepción, Banco Español-Chile, Banco de A. Edwards, Banco Osorno y La Unión, Banco Sud Americano y Centrobanc, que se unieron para formar la Sociedad Interbancaria Administradora de Tarjetas de Crédito S.A., la que luego sería Transbank S.A. y que a la fecha cuenta, entre sus instituciones accionistas, con ABN-Amro Bank, BBVA, Banco Bice, Banco de Chile, BCI, Banco del Desarrollo, BancoEstado (se une en 2002), Banco Falabella (se une en 2000), Banco Internacional, Banco Santander, Banco Security, Banco Itaú, Citibank, CorpBanca, JPMorgan, Scotiabank, Presto, Consorcio y Tarjetas de Chile S.A. Transbank a su vez trabaja con las empresas Nexus y Redbanc, la primera es quien realiza las

autorizaciones de transacciones, entrega de estados de cuenta y emisión de plásticos, entre otros servicios. La segunda se encuentra a cargo de la red de comunicación de los cajeros automáticos (ATM) presentes en la red interbancaria con cobertura nacional.

- **Soc. Operadora de Tarjetas de Crédito Nexus S.A.:** Presente en el mercado nacional desde abril de 1997, Nexus se ha constituido en la principal procesadora de tarjetas de crédito del país, siendo sus accionistas los bancos BCI, Banco de Chile, BancoEstado, Banco Santander, BBVA, CorpBanca y Scotiabank. Actualmente, la empresa procesa las marcas MasterCard, Visa y American Express de los principales bancos y entidades financieras, teniendo como clientes a Banco de Chile, BCI, BancoEstado, BBVA, CorpBanca, Scotiabank, Banco Bice, Banco Itaú, Banco Security, Banco del Desarrollo de Scotiabank, Banco Santander, Banefe, Banco CrediChile, Banco Condell, Banco Nova, Banco Paris, Banco Falabella, Banco Internacional, Banco Ripley, Banco Consorcio y Coopeuch. En el año 2003, Nexus comienza a otorgar servicio de procesamiento a tarjetas cerradas Retail como Jumbo Más, Tur Bus, Más Easy y Más Paris, durante el año 2011 se incorporó SMU Corp con la nueva tarjeta Unimarc.
- **Centro de Compensación Automatizado S.A.:** Se constituyó en 1996 con el objeto de establecer un esquema de compensación de medios de pago electrónicos, ampliando el ámbito de negocios bancarios y ofreciendo esquemas alternativos para el desarrollo de medios de pago electrónicos. La incorporación de las transferencias electrónicas a los servicios bancarios ha permitido a los bancos partícipes ofrecer a sus empresas y clientes servicios de pago y de recaudación con un mayor valor agregado. Actualmente es utilizado por 11 bancos partícipes, no obstante que su propiedad está en manos de sólo tres bancos: Banco de Chile, BCI y Banco Santander.
- **Administrador Financiero del Transantiago S.A.:** Es el ente encargado de recaudar, administrar y distribuir los ingresos entre los operadores de la Red Metropolitana de Movilidad (anteriormente Transantiago). A contar del 1 de enero de 2014 Metro S.A. se hace cargo del control administrativo y logístico del AFT. Dentro de sus funciones y roles se encuentran: emisión, administración y comercialización del medio de acceso, provisión de la red de comercialización y recarga del medio de acceso, recaudación, administración y distribución de los recursos del sistema, provisión y mantenimiento del equipamiento de cobro embarcado, conformación y administración de la reserva técnica del sistema, clearing (cruce de operaciones) financiero del sistema, operación del Sistema Switch Transaccional, implementación, operación y explotación de negocios complementarios y provisión y mantenimiento del equipamiento de localización y

control. La empresa antes de ser controlada por Metro S.A. estuvo constituida por: BancoEstado (21%), Banco de Chile (20%), BCI (20%), Banco Santander (20%), Promotora CMR Falabella (9,5%) y Sonda S.A. (9,5%).

- **Servipag Ltda.:** Servipag es una organización que se encarga de apoyar al sector bancario a través de su portal de pagos, iniciando sus actividades en 1991, al realizar una alianza con las principales entidades financieras del país, Banco de Chile (50%) y BCI (50%). Entre sus funciones Servipag ofrece los siguientes servicios: servicios bancarios, pagos de cuentas, recargas, cambios de cheques, giros de dinero, depósitos de bancos en convenio, cobro de sueldos y pensiones, certificados emitidos por el registro civil, entre otros.
- **Redbanc S.A.:** Creada el 09 de septiembre de 1987, presta servicios de procesamiento de transacciones, principalmente en cajeros automáticos. Operan con Redbanc 11 bancos, 9 de los cuales tienen Licencia de Marca Redbanc Emisora y Adquiriente, vale decir sus tarjetas y sus cajeros automáticos operan en forma compartida a través de su red, estos corresponden a: BancoEstado, Banco de Chile, Banco Falabella, BCI, Banco Internacional, Banco Security, Corpanca, Itaú y Santander y las dos instituciones que poseen solo Licencia Emisora corresponden a: Banco Consorcio y Banco Ripley. Está conectada a las redes internacionales de Visa y Mastercard, lo cual permite operar a las tarjetas emitidas en Chile en cajeros automáticos conectados a las redes de dichas marcas en el mundo y, a su vez, a las tarjetas emitidas en el exterior transaccionar en cajeros automáticos conectados a Redbanc.
- **Soc. Operadora de la Cámara de Compensación de Pagos de Alto Valor S.A.:** Combanc S.A. es creada el 23 de septiembre del año 2004, ésta entrega servicios de Switch DVPLBTR, el cual permite sincronizar las transacciones de entrega contra pago entre Bancos, Banco Central y el Depósito Central de Valores, también entrega el servicio de Compensación de Pagos de Alto Valor, el cual compensa todas las operaciones de pago recibidas, las que al final de la sesión se liquidan las posiciones netas de cada uno de los Bancos Participantes. La propiedad de Combanc corresponde a los siguientes bancos: Banco de Chile (15%), Banco Santander (15%), BancoEstado (15%), Banco Scotiabank (15%), BCI (11,74%), Itaú Corpanca (8,18%), Banco Bice (6,88%), Banco Security (4,17%), Banco HSBC Chile (2,8%), Banco JPMorgan (2,45%), Banco Falabella (1,62%), Banco Internacional (0,72%), Banco Consorcio (0,65%), Banco BTG Pactual Chile (0,4%) y Banco Ripley (0,39%).

- **Sociedad Imerc OTC S.A.:** La Sociedad Servicios de Infraestructura de Mercado OTC S.A. fue constituida el 31 de julio de 2013 y tiene como objeto único administrar sistemas de compensación y liquidación de instrumentos financieros, ya sea actuando como entidad de contraparte central y actuando como cámara de compensación de instrumentos financieros, además de desarrollar actividades complementarias que autorice la Ley o la SVS.

En la Tabla 5 se resumen de manera comparativa las utilidades, patrimonio y rentabilidad sobre el patrimonio de las SAG detalladas anteriormente.

Tabla 5: Utilidades, Patrimonios y Rentabilidad Sobre el Patrimonio de las Principales SAG

Sociedad de Apoyo al Giro Bancario	Utilidad MM\$ 2018	Patrimonio MM\$ 2018	Rentabilidad Sobre Patrimonio MM\$ 2018
Artikos Chile S.A.	1167	2025	58%
Soc. Interbancaria de Depósitos de Valores S.A.	762	4161	18%
Transbank S.A.	12470	69358	18%
Soc. Operadora de Tarjetas de Crédito Nexus S.A.	2850	16805	17%
Centro de Compensación Automatizado S.A.	916	5592	16%
Administrador Financiero del Transantiago S.A.	2908	17978	16%
Servipag Ltda.	1401	11398	12%
Redbanc S.A.	851	8356	10%
Soc. Oper. Cámara de Compensación de Pagos de Alto Valor S.A.	384	6106	6%
Sociedad Imerc OTC S.A.	454	11952	4%

Fuente: Artikos Chile S.A.

2.3.1 Factores Críticos de Éxito

Los Factores Críticos de Éxito (Rockart, 1979) son un número limitado de áreas en las cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo exitoso para el individuo, departamento o la organización. Según Rockart, los factores críticos de éxito son requerimientos de información sensible y vital que permiten a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien.

Los factores críticos del éxito para una SAG enfocada a generar redes de comercio en línea son los siguientes:

- **Cambio organizacional:** Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones del orden interno o externo, tanto a nivel de negocios, tecnologías o legales.
- **Estrategia del comercio electrónico:** Formulación de objetivos y métodos para su entrada al mercado, mantención y liderazgo.
- **Apoyo de la alta gerencia:** Colaboración, liderazgo y disposición de la alta gerencia para el apoyo del desarrollo de nuevos negocios.
- **Gestión de proyectos:** Disciplina para organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y costos definidos.
- **Expertos en tecnología de información (TI) y su infraestructura:** Recursos humanos calificados y equipos tecnológicos adecuados y disponibles para desarrollar sus actividades de manera continua.
- **Seguridad de la Información:** Mecanismos adecuados para la protección contra las vulnerabilidades tecnológicas tanto en sus sistemas internos como de los de cara a sus clientes.
- **Análisis de costos-beneficios:** Poseer herramientas útiles y válidas con un mecanismo de control para medir los beneficios del negocio.
- **Interoperabilidad del sistema:** Integración de los sistemas actuales con las aplicaciones de los clientes, aunque éstos sean de última tecnología.
- **Aspectos legales:** Mantener una relación transparente y comprometidas con los reguladores, tales como la Comisión del Mercado Financiero (CMF).

2.3.2 Indicadores Clave del Negocio

- Cantidad de clientes
- Cantidad de servicios por clientes
- Cantidad total de transacciones
- Número de incidentes disruptivos
- Tiempo en que la página web se encontró fuera de línea
- Número de clientes que terminan contratos

2.3.3 Restricciones del Negocio

Para ampliar el alcance de servicios ofrecidos, o aumentar el número de clientes y por ende de transacciones, es necesario invertir en infraestructura tecnológica, la cual se presenta como la principal limitante de este negocio, ya que el costo de contratar, por ejemplo, servidores con mayor capacidad de almacenamiento y procesamiento de información o incluso analizar la posibilidad de comprar/arrendar servidores virtuales (nubes o cloud) sin tener la certeza de cubrir esos costos con la entrada de nuevos clientes y que éstos permanezcan fidelizados a largo plazo (o al menos hasta recuperar la inversión) resulta en una decisión estratégica muy difícil de tomar.

Otra limitación importante tiene que ver con las restricciones impuestas por la entidad encargada de fiscalizar y controlar a las SAG, como lo es la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), la cual cuenta con la potestad de generar normas que amplíen o restrinjan el ámbito de acción de éstas, teniendo la facultad, por ejemplo, de restringir el mercado al cual se debe enfocar la SAG, considerando que en sus inicios éste correspondía únicamente a sus bancos accionistas, incluso pudiendo llegar a oponerse a su existencia, generar nuevas normas respecto a los controles que deben aplicar para este tipo de compañías, por ejemplo en el ámbito de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, los cuales incrementan los costos internos de operación reduciendo el margen de ganancias.

2.4 Composición del Contexto

El Análisis del Stakeholders es un modelo de análisis que se utiliza frecuentemente para identificar e investigar el campo de poder conformado por cualquier grupo o individuo que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de una organización. El análisis del Stakeholders identifica las maneras en las cuales éstos pueden influenciar a la organización o pueden ser influenciados por sus actividades, así como su actitud hacia la organización y sus metas.

Según la Perspectiva de Valor del Stakeholders de (Freeman, 1984), el propósito real de toda empresa es servir como vehículo de coordinación de los intereses de los Stakeholders. Desde este punto de vista, el análisis del Stakeholders es un fin en sí mismo. Pero aun cuando se tome una perspectiva de valor del accionista, el análisis de los Stakeholders es de suma importancia para poder alcanzar el propósito corporativo.

El papel de la administración es formular y poner en marcha estrategias y tomar las decisiones que satisfagan a todos o a la mayor parte de los Stakeholders, o asegurarse que por lo menos no sin atención a alguno de los Stakeholders legitimados como poderosos dentro del entorno empresarial de la compañía.

El análisis de los Stakeholders para Artikos se resume en la Tabla 6:

Tabla 6: Resumen Stakeholders Artikos Chile S.A.

Stakeholders	Ámbito	Demandas	Alcance
Accionistas	Interno	Los accionistas, dueños de la compañía, indican las políticas generales y revisión de dividendos. Los accionistas podrían decidir la continuidad de la compañía según sus resultados.	Directorio
			Trabajadores
Directorio	Interno	El directorio, representante de los accionistas, velan por la aplicación de las políticas generales dictadas por los accionistas, indican la estrategia y velan principalmente por los derechos y la creación de valor de la compañía.	Accionistas
			Trabajadores
			Competidores
Trabajadores	Interno	Los colaboradores de Artikos son importantes dado que la ventaja competitiva de la UEN reside en ellos. Si llegaran a creer que son mal compensados, podrían abandonar la compañía e irse a la competencia.	Accionistas
			Directorio
Comisión para el Mercado Financiero (CMF)	Externo	El ente regulador, posee un alto grado de influencia en cuanto al cumplimiento de normas y leyes dictados por ellos, podría sancionar fuertemente el incumplimiento de éstas, hasta llegar a cuestionar su continuidad.	Accionistas
			Directorio
			Competidores
Proveedores	Externo	Las relaciones estables y duraderas con los proveedores son claves para alcanzar el éxito, ya que se encuentran concentrados en pocos actores, su influencia es importante dada la dependencia de la continuidad de la entrega de los servicios.	Directorio
			Competidores
Clientes	Externo	El conflicto que existe con los clientes es la importancia de entregar un servicio continuo, velando por la seguridad, disponibilidad y la integridad de su información, el no cumplimiento de sus expectativas podría derivar en reclamos o conflictos que pudieran derivar en riesgos legales y reputacionales.	Directorio
			Competidores
Competidores	Externo	Su influencia va relacionada con los precios y la tecnología utilizada en la prestación de sus servicios, lo cual puede llegar a provocar una fuga de clientes, perjudicando así la continuidad de la compañía de manera solvente.	Directorio
			Clientes
Comunidad	Externo	La comunidad podría cuestionar la existencia de este tipo de sociedades, generar acusaciones tanto por las ganancias generadas como para los agentes a los cuales son repartidos esos dividendos, lo que pudiera derivar en juicios sociales que pueden generar un detrimento en la imagen de la compañía.	Accionistas
			Directorio

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de la influencia de los Stakeholders se aborda en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** a través del desarrollo de una Matriz de Influencia e Interés.

Con el cierre de este capítulo conocimos a la organización estudiada y con ello a la UEN, conocimos características de su negocio, y la composición del contexto a través del análisis de los Stakeholders, por lo que es posible avanzar en este estudio analizando y

cuestionando sus declaraciones estratégicas, para considerar si éstas se encuentran dentro de los marcos teóricos estudiados, se estudia su misión, visión y creencias.

2.5 Declaraciones Estratégicas

Antes de formular la estrategia es necesario definir el propósito de la organización que guía sus acciones y sus aspiraciones de resultados futuros.

En el presente capítulo se realiza un cuestionamiento teórico respecto de las declaraciones estratégicas de la UEN, analizando su misión, visión y sus creencias, de no cumplir lo establecido teóricamente se propondrán nuevas declaraciones estratégicas que la orienten a definir correctamente su propósito fundamental, su proyección de futuro y los valores que desean entregar.

2.6 Análisis y definición Misión de la UEN

Según Kaplan y Norton, “la declaración de misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones), que define la razón de ser de la compañía (Kaplan y Norton, 2008). La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes (o, en el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios). La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos”.

Thompson et al afirman: “una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para: identificar los productos o servicios de la compañía; especificar las necesidades del comprador que se pretenden satisfacer; identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender; precisar su enfoque para agradar a los clientes y otorgar a la compañía su identidad propia” (Thompson, y otros, 2017).

Para comprender de manera clara el foco de la misión de Artikos Chile, es importante tener en cuenta que es una Sociedad de Apoyo al Giro Bancario (SAG) creada para apoyar en sus procesos internos a los bancos comerciales que se unieron para su creación (Banco Chile y BCI), como complemento y en segundo término serán los clientes externos a los cuales entrega parte de sus servicios.

A continuación, se presenta la misión de Artikos:

Misión:

“Desarrollar y administrar una Comunidad de Negocios, utilizando para esto una plataforma de servicios de Comercio Electrónico, permitiendo el fortalecimiento tanto en la relación de los bancos socios con sus clientes como de la eficiencia de sus procesos internos, generando un elemento diferenciador de los bancos socios respecto de su competencia y permitiéndoles al mismo tiempo el desarrollo de nuevos servicios y negocios, obteniendo una rentabilidad adecuada para los accionistas.”

Considerando el planteamiento de Thompson et al (Thompson, y otros, 2017), se evalúa si la misión responde a las siguientes interrogantes:

- *¿Qué hacemos?* La misión indica el propósito fundamental de la UEN, que es *“Desarrollar y administrar una Comunidad de Negocios”*.
- *¿Cuáles son nuestros servicios?* La misión menciona *“utilizando para esto una plataforma de servicios de Comercio Electrónico”*.
- *¿Quiénes son nuestros clientes?* Si bien se mencionan los principales clientes que corresponden a los bancos accionistas (Banco Chile y BCI) *“permitiendo el fortalecimiento tanto en la relación de los bancos socios con sus clientes como de la eficiencia de sus procesos internos”*, no hace referencia a sus clientes externos a los cuales presta servicios de manera independiente.
- *¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?* De la misión, no es posible visualizar cuál es la zona geográfica a la cual se refiere. El alcance para la entrega de los servicios ofrecidos por Artikos es todo el territorio nacional, por ahora no es posible ofrecer servicios a clientes que se encuentren fuera de Chile.

Adicionalmente, no se cumple lo indicado por Kaplan y Norton en cuanto a la brevedad del texto, por lo que sugiere adicionalmente eliminar la oración *“generando un elemento diferenciador de los bancos socios respecto de su competencia”*.

Producto del análisis anterior, se sugiere la siguiente misión para Artikos Chile S.A.:

Misión propuesta:

“Desarrollar y administrar una Comunidad de Negocios en todo Chile, utilizando para esto una plataforma de servicios de Comercio Electrónico, permitiendo el fortalecimiento tanto en la relación de los bancos socios con sus clientes como de la eficiencia de sus procesos

internos y, al mismo tiempo, el desarrollo de nuevos servicios y negocios con clientes externos, obteniendo una rentabilidad adecuada para los accionistas.”

Dada esta propuesta de misión, se realiza nuevamente el análisis crítico:

- *¿Qué hacemos?* Se mantiene el propósito fundamental de la UEN, que es “Desarrollar y administrar una Comunidad de Negocios”.
- *¿Cuáles son nuestros servicios?* La misión menciona “utilizando para esto una plataforma de servicios de Comercio Electrónico”.
- *¿Quiénes son nuestros clientes?* Se mencionan los principales clientes que corresponden a los bancos accionistas “permitiendo el fortalecimiento tanto en la relación de los bancos socios con sus clientes como de la eficiencia de sus procesos internos”, y se agregan los clientes independientes “y, al mismo tiempo, el desarrollo de nuevos servicios y negocios con clientes externos”.
- *¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?* Se especifica el alcance geográfico de los servicios a entregar “Desarrollar y administrar una Comunidad de Negocios en todo Chile”.

2.7 Análisis y definición Visión de la UEN

Según Kaplan y Norton, la declaración de visión “define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar - con frecuencia en términos visionarios - cómo quiere la empresa que el mundo la perciba. La declaración de visión brinda una meta y una descripción de alto nivel de cómo la organización se propone crear valor en el futuro” (Kaplan y Norton, 2008).

Thompson et al, señala que la visión corresponde a “las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto/mercado/cliente/tecnología que parezca óptima para el futuro” (Thompson, y otros, 2017). La visión debe ser concreta y gráfica (no caer en términos genéricos, pero ser viable de ser alcanzada), distintiva y específica de la organización. Una declaración de visión debe ser motivadora, para el mejor desempeño de las personas al interior, y dar un sentido de dirección común. La declaración de visión otorga una meta y una descripción de cómo la organización se propone crear valor en el futuro, es un esbozo del curso estratégico y la orientación de largo plazo.

A continuación, se presenta la visión de Artikos:

Visión:

“Queremos ser la empresa de apoyo al giro bancario mejor evaluada, con un ambicioso plan de crecimiento rentable y desarrollo de nuevos negocios, consolidando su liderazgo en el desarrollo de Comercio Electrónico B2B en Chile, siendo altamente competitiva, fuertemente orientada al cliente y que a su vez, seamos percibidos por nuestros bancos accionistas como un socio estratégico relevante en la relación con sus clientes y en el soporte a su operación interna, con una exigencia equivalente a nuestros bancos socios en cuanto al cumplimiento de normativas y procedimientos, con el más alto nivel de compromiso, profesionalismo y motivación de sus recursos humanos.”

Considerando a Thompson et al, se evalúa si la visión responde a las siguientes interrogantes:

- *¿Es gráfica?* Sí, es gráfica debido a que presenta una imagen clara del rumbo de la empresa: “Ser la empresa de apoyo al giro bancario mejor evaluada, con un ambicioso plan de crecimiento rentable y desarrollo de nuevos negocios, consolidando su liderazgo en el desarrollo de Comercio Electrónico B2B en Chile”.
- *¿Se direcciona al futuro?* Sí, se direcciona hacia el futuro, pero no específica si este futuro es cercano o lejano.
- *¿Es viable?* Sí, es viable debido a que sus accionistas Banco Chile y BCI son bancos comerciales consolidados y con buena reputación en el mercado nacional, por lo que Artikos Chile como su SAG puede apalancarse bien a esas marcas y aprovechar esa posición de mercado para convertirse en la sociedad de apoyo al giro bancario mejor evaluada.
- *¿Es fácil de recordar?* No, debido a que es muy extensa.
- *¿Es ambigua o incompleta?* No, debido a que se declara hacia dónde quiere ir, tanto con sus clientes internos (bancos accionistas), como externos “siendo altamente competitiva, fuertemente orientada al cliente”.
- *¿Es medible?* No es medible, debido a que no especifica un horizonte de tiempo ni cuándo se espera llegar a ese estado que se plantea.

Producto del análisis anterior, se sugiere la siguiente visión para Artikos Chile S.A.:

Visión propuesta:

“Al 2025 ser la empresa de apoyo al giro bancario mejor evaluada, consolidando su liderazgo en el Comercio Electrónico B2B en Chile, siendo altamente competitiva,

fuertemente orientada al cliente y a su vez, seamos percibidos por nuestros bancos accionistas como un socio estratégico relevante para el soporte de su operación interna.”

Dada esta propuesta de visión, se realiza nuevamente el análisis crítico:

- *¿Es gráfica?* Sí, es gráfica debido a que presenta una imagen clara del rumbo de la empresa: *“Ser la empresa de apoyo al giro bancario mejor evaluada, consolidando su liderazgo en el desarrollo de Comercio Electrónico B2B en Chile”*.
- *¿Se direcciona al futuro?* Sí, se direcciona hacia el futuro, indicando fechas específicas *“Al 2025”*.
- *¿Es viable?* Sí, es viable debido a que sus accionistas Banco Chile y BCI son bancos comerciales consolidados y con buena reputación en el mercado nacional, por lo que Artikos Chile como su SAG puede apalancarse bien a esas marcas y aprovechar esa posición de mercado para convertirse en la sociedad de apoyo al giro bancario mejor evaluada.
- *¿Es fácil de recordar?* Sí, es un texto breve de 4 líneas.
- *¿Es ambigua o incompleta?* No, debido a que se declara hacia dónde quiere ir, tanto con sus clientes internos (bancos accionistas), como externos *“siendo altamente competitiva, fuertemente orientada al cliente”*.
- *¿Es medible?* Sí, es medible debido a que especifica un horizonte de tiempo específico (2025), y el *“liderazgo en el desarrollo de Comercio Electrónico B2B en Chile”* se puede medir a través de la participación de mercado.

2.8 Definición de Creencias

Según Thompson et al, los valores de una compañía son las creencias características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión (Thompson, y otros, 2017).

Cabe señalar que Kaplan y Norton, indican que *“los valores (a menudo llamados valores centrales) de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter”* (Kaplan y Norton, 2008).

A continuación, se definen el conjunto de creencias (valores) que impulsan las conductas que se necesitan para dar cumplimiento a los atributos de la propuesta de valor de Artikos.

*“Nos preocupamos por el **respeto** a las personas, trabajamos con un enfoque relacional, donde la **integridad**, la **honestidad** y la **transparencia** son valores que mantenemos con*

nuestros clientes y personal interno. Aspiramos a ser un generador de valor mediante la innovación y un alto nivel de servicio, logrando un desempeño comercial efectivo, potenciando nuestro capital humano y siendo un aporte a nuestros accionistas y a la sociedad.”

Simons, señala que “un sistema de creencias es el conjunto explícito de las definiciones organizativas que los directivos comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para transmitir valores básicos, propósitos y orientaciones a los miembros de la organización. Las definiciones comprenden los valores y orientaciones que los directivos quieren que los subordinados acepten. Estos valores están conectados con la estrategia de negocio de la empresa” (Simons, 1995).

Dado lo anterior, se propone el siguiente análisis crítico:

¿En qué creemos como empresa?: “*Nos preocupamos por el **respeto** a las personas”*”

¿Si la empresa fuera un individuo, cómo sería?: “*donde la **integridad**, la **honestidad** y la **transparencia** son valores que mantenemos con nuestros clientes y personal interno”*”

¿A qué aspectos de nuestro proceder prestamos más atención?: “*Aspiramos a ser un generador de valor mediante la innovación y un alto nivel de servicio, logrando un desempeño comercial efectivo, potenciando nuestro capital humano y siendo un aporte a nuestros accionistas y a la sociedad.”*”

Dado el análisis de las creencias, se ha determinado que la compañía cumple con una definición robusta y concreta de éstas.

Ya realizada la revisión del marco general del negocio, sus declaraciones estratégicas y el ajuste de éstas de acuerdo con el contexto al cual se enfrenta Artikos, es posible continuar en el siguiente capítulo con el análisis estratégico de la UEN, en donde se presenta el análisis del macro y microentorno que permite detectar las oportunidades y amenazas a las cuales se encuentra expuesta.

3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

En el presente capítulo se realiza un análisis del macro y microentorno, donde se utilizan herramientas como el análisis PESTEL (Fahey y Narayanan, 1986) y la Matriz de Influencia e Interés de los Stakeholders (Gardner, Rachlin, y Sweeney, 1986) para el primero, mientras que para el análisis del microentorno se utiliza el análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1987), logrando así determinar las oportunidades y amenazas derivadas del presente análisis. Posteriormente se realiza una consolidación de éstas y de las fortalezas y debilidades detectadas en el análisis realizado anteriormente respecto a la Cadena de Valor para luego realizar un cruce interno-externo, finalmente se generan estrategias para abarcar cada oportunidad y amenaza derivada del presente análisis, con ello se genera un análisis estratégico robusto.

Según Kaplan y Norton, una vez que se ha clarificado y mejorado la visión, la compañía tiene un panorama claro de lo que necesita alcanzar (Kaplan y Norton, 2008). También señalan que, un análisis externo e interno realizado correctamente genera una gran cantidad de información para el equipo de gestión, pero muchas veces puede ser confuso cuando se lo examina en su totalidad. La tabla FODA resume estas condiciones en una lista breve que ayuda al equipo ejecutivo a comprender los temas clave que la organización debe considerar cuando formula su estrategia.

Según Thompson et al, un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerrequisito para que los administradores logren formular una estrategia que se ajuste de manera excelente a la situación de la compañía, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora (Thompson, y otros, 2017). La tarea de idear una estrategia siempre debe comenzar por evaluar la situación externa e interna de la empresa como base para elegir un rumbo de largo plazo y elaborar una visión estratégica, y continuar después con una valoración de las estrategias y modelos de negocio más prometedores para culminar en la elección de una estrategia específica.

3.1 Análisis del Macroentorno

En relación con el análisis externo, éste permite entender el impacto que tienen las tendencias del entorno sobre la estrategia de la empresa.

3.1.1 Análisis PESTEL

Con el fin de realizar este análisis, se evalúa el macroambiente, el cual implica una revisión de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL), (Fahey y Narayanan, 1986):

- **Político:** En la actualidad Chile se encuentra en un momento político altamente crítico, con un estallido social iniciado el 18 de octubre de 2019 (Salazar, CIPER, 2019) que dejó como resultado la votación de un plebiscito de entrada al Proceso Constituyente realizado el 25 de octubre de 2020 para consultar públicamente la realización de un cambio en la Constitución (total o parcial), el que se concretó en una jornada histórica marcada por una masiva concurrencia a las urnas (50,9% de participación), pese a la crisis sanitaria por la pandemia COVID-19. La opción "Apruebo" a una nueva Constitución obtuvo el 78,27% de las preferencias, mientras que la opción "Convención Constitucional", como órgano encargado de redactarla, fue la vencedora con el 78,99% de los votos (BCN, 2020). Del estallido se identificaron demandas sociales (BBC News Mundo, 2019) que incluyen el cambio del modelo económico de libre mercado que fue impuesto con la Constitución que fue aprobada en un plebiscito efectuado el 11 de septiembre de 1980, sin que hubiese padrón electoral y bajo severas restricciones a la libertad de expresión, información y reunión y que comenzó a regir en forma transitoria a partir del 11 de marzo de 1981 y en forma plena el 11 de marzo de 1990, con la vuelta de la democracia (Biblioteca Nacional de Chile, 2021). Constitución que ha permitido la creación de diferentes instituciones financieras incluyendo las Sociedades de Apoyo al Giro Bancario en el año 1997 a través de la Ley General de Bancos (Ministerio de Hacienda, 1997), las cuales han sido fuertemente criticadas debido principalmente a que éstas sólo pueden ser constituidas por bancos comerciales con presencia en Chile, lo cual no permite la entrada de más actores en el mercado y por ende mayor competencia para ellas, por otro lado, al estar obligadas a pertenecer a bancos comerciales, son ellos los que finalmente se quedan con las ganancias generadas por las mismas, consolidándolas a las generadas por su función principal. Al generarse una Nueva Constitución a través de la Convención Constitucional (Convención Constitucional, s.f.), se generen cambios drásticos en las condiciones de mercado, nuevas o mayores regulaciones o en un caso extremo, incluso hacer desaparecer este tipo de instituciones.

De lo anterior, se desprenden las siguientes oportunidades y amenazas descritas en la Tabla 7:

Tabla 7: Amenazas derivadas del análisis Político

N°	Amenazas	Origen
A5	Cambios constitucionales que impacten en las condiciones de mercado de manera desfavorable para las SAG.	Análisis PESTEL – Factor Político

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de la amenaza:

A5. Cambios constitucionales que impacten en las condiciones de mercado de manera desfavorable para las SAG: Al generarse una nueva Carta Magna, nacen riesgos de que ciertos tipos de negocios desaparezcan o cambien de manera que las haga menos rentables, incluso el incremento o endurecimiento de las actuales regulaciones, restricciones del ámbito de acción o ingreso de mayor competencia.

Estrategia: Mantener una adecuada salud financiera y capital de trabajo positivo que le permitan ser candidata a la adquisición de un nuevo préstamo de alguna entidad financiera en caso de que se generen nuevas condiciones de funcionamiento u operación.

- **Económico:** La economía en Chile está pasando por su peor momento en décadas, lo cual se alinea con la contracción de la economía mundial producto principalmente de la pandemia mundial declarada en enero de 2020 por SARS-Cov-2 (COVID-19), la cual está afectando a la economía mundial de tres maneras principales: afectando directamente a la producción, creando trastornos en la cadena de suministro y en el mercado, y por su impacto financiero en las empresas y los mercados financieros. Aunque la propagación de la enfermedad en China se ralentiza, los brotes se producen de forma continua en todo el mundo. Cada brote requiere una desaceleración de la producción en esa zona, y en un mundo globalizado, eso significa que se producen interrupciones continuas en diferentes regiones e industrias a medida que se producen y controlan los brotes. El efecto general es perturbar la actividad económica lo suficiente como para desacelerar considerablemente el crecimiento mundial. Las empresas que sean lo suficientemente ágiles para gestionar el cambio de proveedores y que tengan suficiente liquidez para sobrevivir a períodos de bajas ventas e ingresos tendrán una ventaja competitiva. La manufactura global declina, ya que los negocios con cadenas de suministro internacional pueden operar sólo de manera intermitente. Se necesita más

de un año para que la Organización Mundial de la Salud y las Naciones Unidas elaboren una respuesta mundial aceptada que dé prioridad a las medidas sanitarias basadas en la eficacia y el costo para la economía en general, y para que esa respuesta sea aceptada en las principales economías mundiales. El PIB mundial se estanca, el comercio internacional cae, y una recesión mundial es una posibilidad evidente (Deloitte Ecuador, s.f.).

De lo anterior, se desprenden las siguientes oportunidades y amenazas descritas en las Tabla 8 y Tabla 9 respectivamente:

Tabla 8: Oportunidad derivada del análisis Económico

N°	Oportunidades	Origen
O5	Orientación a la tecnologización por parte de las políticas públicas.	Análisis PESTEL – Factor Económico
O6	Automatización de procesos internos debido a las medidas de confinamiento masivo.	Análisis PESTEL – Factor Económico

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de las oportunidades:

O5. Orientación a la tecnologización por parte de las políticas públicas: Lo que genera la necesidad de encontrarse interconectado con las entidades recaudadoras de impuestos como el SII, lo cual impulsa a los clientes a actualizar y automatizar sus procesos de, por ejemplo, factura electrónica.

Estrategia: Comunicación permanente con los organismos públicos y capacitación en las nuevas tecnologías que ellos apliquen en las herramientas de recaudación para adaptar procesos y entregar soluciones rápidas a clientes que se encuentren enlazados con ellos.

O6. Automatización de procesos internos debido a las medidas de confinamiento masivo: Las cuarentenas fomentaron el trabajo a distancia o teletrabajo, lo que ha generado una mayor necesidad de automatización de procesos tales como la facturación electrónica en muchas empresas, y que ha aumentado la demanda por este tipo de servicios ofrecidos por Artikos Chile.

Estrategia: Generar un plan por parte del equipo comercial para detectar necesidades de automatización y/o mejora de procesos de sus clientes para ofrecer soluciones a medida y a precios accesibles.

Tabla 9: Amenaza derivada del análisis Económico

N°	Amenazas	Origen
A6	Paralización de nuevos proyectos.	Análisis PESTEL – Factor Económico

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de la amenaza:

A6. Paralización de nuevos proyectos: Muchos clientes han debido reasignar sus recursos ante la creciente crisis económica que afecta actualmente a Chile y el mundo, por lo que muchos de los proyectos que se encontraban cerrados para el año 2021 han debido ser cancelados o postergados, afectando directamente los ingresos de la Compañía.

Estrategia: Flexibilización en cambios de proyectos, sin penalización ni cobros adicionales, y cambios y facilidades en las condiciones de pago para clientes antiguos.

- **Social:** Con el auge de las redes sociales ha cambiado la forma en que se masifican ciertas demandas o se dan a conocer hechos que antiguamente sólo con la tv o la radio era posible hacer pública de forma tan instantánea y masiva, es así como han salido a la luz, entre otros temas, ciertas prácticas realizadas por las SAG, por ejemplo de administración de tarjetas de crédito como Transbank (El Mostrador, 2012), en las que resulta evidente que los bancos cobran más caro en las comisiones de uso por transacción con tarjeta de crédito o débito a los almacenes pequeños (con una tasa de hasta más de 3%), mientras que a los grandes comercios (multitiendas, bencineras, farmacias) le aplica una tasa que se ubica por debajo del 1%, ya que el poder de negociación de las empresas grandes no es comparable con las micro, pequeñas y en algunos casos medianas empresas. Por otro lado, existe una tendencia, que se acrecentó con la Pandemia por parte de los clientes de exigirle a las empresas prestadoras de servicios mayor interconexión en sus sistemas y la tecnologización de sus procesos con el objetivo de ahorrar tiempo en trámites que hasta hace pocos años atrás se realizaban de forma manual o presencial (Portal Innova, 2021).

De lo anterior, se desprenden la siguiente oportunidad resumida en la Tabla 10:

Tabla 10: Oportunidad derivada del análisis Social

N°	Oportunidades	Origen
O7	Integración y creación de nuevos productos y servicios.	Análisis PESTEL – Factor Social

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de la oportunidad:

O7. Integración y creación de nuevos productos y servicios: Innovación y tecnologización de los productos ofrecidos, agregando nueva tecnología y simplicidad a los procesos de sus clientes.

Estrategia: Inversión en hardware y software para robustecer las bases que permitan entregar servicios a un nivel superior, en cuanto a espacio, seguridad y velocidad.

- **Tecnológico:** Actualmente las compañías están volviendo más eficientes sus procesos a través de la tecnología, las más grandes cuentan con sistemas integrados como los denominados Enterprise Resource Planning o ERP, lo que puede traducirse como "sistema de planificación de recursos empresariales" (SAP, s.f.), pero que la mayoría de las veces suelen ser estandarizados a mercados muy diferentes a la realidad local, por lo que requieren de ciertos ajustes para sacarle partido a todas las ventajas que trae contar con un sistema tan completo, eficiente y costoso. Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas también buscan la eficiencia en sus procesos sin tener tantos recursos, y la buscan a través de la generación de desarrollo de softwares a medida (Gorila, s.f.) o la externalización de algunos procesos que no agregan valor al realizarlos de manera manual, al ser a medida los costos no son tan altos como al comprar un paquete estándar como un ERP, sin embargo requiere conocimientos específicos y actualizados del personal que los desarrolle, de lo contrario terminarán ralentizando los procesos o volviéndolos manuales nuevamente.

De lo anterior, se desprenden la oportunidad descrita en la Tabla 10 y la amenaza descrita en la Tabla 11:

Tabla 11: Amenaza derivada del análisis Tecnológico

N°	Amenazas	Origen
A7	Falta de competencia de los trabajadores.	Análisis PESTEL – Factor Tecnológico

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de la amenaza:

A7. Falta de competencia de los trabajadores: Carencia de las competencias necesarias por parte de los trabajadores de Artikos para entregar soluciones a la altura del avance tecnológico exigido por los ERP u otros sistemas de gestión.

Estrategia: Fuerte capacitación al personal involucrado en los desarrollos de soluciones tecnológicas de la compañía y contratación de personal con experiencia en la generación de dichos desarrollos para atraer el *know how* o conocimiento necesario para la consolidación de ese servicio.

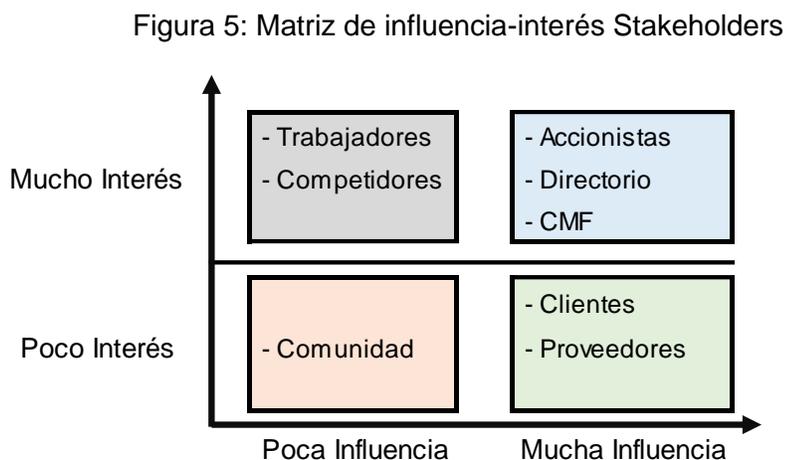
- **Ecológico (Ambiental):** Dado los evidentes efectos del cambio climático en el mundo (Naciones Unidas, s.f.), la tendencia de los políticos y legisladores de la mayoría de los países es legislar a favor de la protección de los recursos naturales, ir disminuyendo (o en algunos casos borrar definitivamente) la huella de carbono generada en el funcionamiento habitual de las economías, lo cual ha venido a imponer algunas normas con costos que cada compañía y país del mundo deben asumir en pro de lograr el objetivo de al menos detener el avance tan dramático del cambio climático.
- **Legal:** La Comisión para el Mercado Financiero es la encargada de regular a las SAG (Ministerio de Hacienda, 1997), la cual pudiera generar normas que, por ejemplo, restrinjan su ámbito de acción, exijan estándares básicos de (por ejemplo) seguridad de la información, nuevos actores con capitales (por ejemplo) internacionales, aumento de la competencia, entre otros.

3.1.2 Matriz de Influencia e Interés

Esta matriz elaborada por Gardner (Gardner, Rachlin, y Sweeney, 1986) se orienta a clasificar a los Stakeholders (Freeman, 1984) descritos anteriormente en la Tabla 6, de acuerdo con las variables de “poder que poseen” y de “grado de interés” que demuestran por las estrategias de la empresa. Se utiliza para indicar qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de esos grupos y de esta manera ayudan a definir estrategias específicas de relaciones con los Stakeholders. Con estos resultados se pueden mejorar las estrategias de negociación y tomar decisiones más efectivas. Se obtiene una adecuada estrategia de relacionamiento efectivo (de acuerdo con el tipo de Stakeholders) que contribuye la gestión de la empresa. También se logra una mejor recepción de las estrategias de la organización y, por ende, su factible acompañamiento. Es una matriz

sencilla, lo que se destaca es que ofrece estrategias organizacionales según el interés/poder (o influencia) del interesado (Stakeholders).

La Matriz de Influencia-Interés de Stakeholders para Artikos Chile S.A. se presenta en la Figura 5:



Fuente: Elaboración Propia

- **Poco interés/poca influencia:** La estrategia para abordar la influencia de la Comunidad requiere sólo de esfuerzos y supervisión mínimos. Por ahora se visualiza que tienen poco interés y tienen poco poder, la compañía debe mantenerlos monitorizados para captar todos sus movimientos y los posibles cambios de actitud respecto a los objetivos estratégicos.
- **Mucho interés/poca influencia:** En esta categoría se visualizan a los Trabajadores y Competidores, los primeros son importantes dado que la ventaja competitiva de la compañía reside en ellos, es por esto que es necesaria la capacitación y especialización permanentes, para por un lado retener el talento y evitar que se fuguen a la competencia y por otro mantener los conocimientos actualizados para la generación de nuevos servicios, conocimientos que incluyen herramientas para evitar ser víctimas de ciberataques, los cuales está comprobado que son concretados principalmente a través del eslabón más débil que es el factor humano.

En cuanto a los competidores, su influencia va relacionada con los precios y la tecnología utilizada en la prestación de sus servicios, o la entrada de nuevos competidores con campañas agresivas, lo cual puede llegar a provocar una fuga de clientes.

- **Poco interés/mucha influencia:** Los Clientes y Proveedores son poderosos, pero su nivel de interés en las estrategias de la organización es bajo. Son generalmente pasivos, pero pueden emerger repentinamente como resultado de ciertos acontecimientos, moviéndose incluso de posición en la Matriz hasta alcanzar a los más influyentes (Accionistas, Directorio y la CMF).

Los proveedores son claves para alcanzar el éxito, se encuentran concentrados en pocos actores, su influencia es importante dada la dependencia de la continuidad de la entrega de los servicios, es por ello que generar alianzas estratégicas en cuanto a, por ejemplo, la priorización de entrega de servicios en el caso de ocurrir un desastre natural que pusiera en peligro la continuidad de los servicios de la compañía es crucial como valor agregado ofrecido por ésta.

En cuanto a los clientes, el no cumplimiento de sus expectativas podría derivar en reclamos o conflictos que pudieran generar riesgos legales y reputacionales o fuga masiva de clientes hacia la competencia.

- **Mucho interés/mucha influencia:** Los Accionistas, el Directorio y la CMF son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización, la aceptación de éstas por parte de ellos debe de ser tomada como una consideración importante en la evaluación de nuevas estrategias, deben ser directamente involucrados en los planes estratégicos.

Al ser los accionistas de la compañía dos bancos comerciales, Banco Chile (50%) y BCI (50%), los cuales dado su prestigio, tamaño e influencia en la banca nacional sirven como apalancadores en caso de requerir financiamiento externo o bien aportar con capitales propios en el caso de generar alguna estrategia de expansión o la existencia de alguna crisis que pusiera en peligro la existencia de la compañía.

La CMF posee un alto grado de influencia en cuanto al cumplimiento de normas y leyes dictados por ellos, podría sancionar fuertemente el incumplimiento de éstas, hasta llegar a cuestionar su continuidad o existencia.

Del análisis de los Stakeholders se desprenden las oportunidades resumidas en la Tabla 12:

Tabla 12: Oportunidades derivadas de la Matriz de Influencia - interés Stakeholders

N°	Oportunidades	Origen
O1	Potenciar la especialización de sus trabajadores.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Mucho interés/poca influencia
O2	Aprovechar el apalancamiento de los bancos accionistas.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Mucho interés/mucha influencia
O3	Aumento de capital.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Mucho interés/mucha influencia
O4	Alianza estratégica con empresas proveedoras.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Poco interés/mucha influencia

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de las oportunidades:

O1. Potenciar la especialización de sus trabajadores: Capacitar y especializar a toda la línea del área operativa en cuanto a la integración de los servicios ofrecidos a sus clientes con el objetivo de agregar valor a sus desarrollos.

Estrategia: Generar un levantamiento de las necesidades de capacitación y con ello un plan para priorizar los temas y el personal a capacitar.

O2. Aprovechar el apalancamiento de los bancos accionistas: Sacar partido al respaldo generado por los accionistas Banco Chile y BCI para ampliar la gama de servicios prestados a ellos o a sus clientes.

Estrategia: Buscar alianzas estratégicas especialmente con empresas que entreguen servicios de ERP para ampliar la gama de servicios prestados.

O3. Aumento de capital: Realizar una capitalización que permita ampliar la infraestructura tecnológica, ya sea respecto a software como a hardware (físico o virtual) para con ello ampliar la oferta de servicios.

Estrategia: Inversión en hardware y software para robustecer las bases que permitan entregar servicios a un nivel superior, en cuanto a espacio, seguridad y velocidad.

O4. Alianza estratégica con empresas proveedoras: Generar alianzas con sus principales proveedores para ser prioritarios a la hora de entregar sus servicios, especialmente en estados de emergencia, para con ello asegurar la continuidad de operación de los sistemas.

Estrategia: Generar contratos que establezcan cláusulas de priorización a la hora de, por ejemplo, reestablecer los servicios o disminuir/aumentar la velocidad de la conexión después de algún desastre natural o problemas de fuerza mayor como por ejemplo un atentado.

Del análisis de los Stakeholders se desprenden las amenazas resumidas en la Tabla 13:

Tabla 13: Amenazas derivadas de la Matriz de Influencia - interés Stakeholders

Nº	Amenazas	Origen
A1	Generación de nuevas normas por parte de la CMF.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Mucho interés/mucha influencia
A2	Dependencia de pocos proveedores críticos.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Poco interés/mucha influencia
A3	Ingreso de nuevos competidores.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Mucho interés/poca influencia
A4	Riesgo de ciberataque.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Mucho interés/poca influencia

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de las amenazas:

A1. Generación de nuevas normas por parte de la CMF: Nueva normativa o que la actual se vuelva más rígida y compleja, lo cual obligue a la compañía a aumentar sus costos para cumplirlos por cambio de procesos o contratación de más personal con el mismo fin o a limitar su campo de acción (por ejemplo, nueva norma respecto a Seguridad de la Información y Ciberseguridad)

Estrategia: Impulso en el desarrollo de innovaciones tecnológicas enfocadas al cumplimiento normativo por parte de la CMF y de otros actores que pudieran fiscalizarlo.

A2. Dependencia de pocos proveedores críticos: Lo cual les genera la ventaja de un alto poder de negociación (descrito en el punto 3.2) por lo que tienen mayor influencia para imponer precios o condiciones de entrega de servicios perjudiciales para la compañía.

Estrategia: Mantener la comunicación y buenas relaciones con los proveedores, y a la vez estudiar alternativas de soporte con otros proveedores para debilitar la dependencia de los actuales velando por la continuidad de las operaciones a un precio conveniente.

A3. Ingreso de nuevos competidores: Que acaparen mercado con mayor tecnología y precios poco competitivos.

Estrategia: Inversión en innovación tecnológica que le permita ampliar la gama de servicios ofrecidos a sus clientes actuales o potenciales, lo cual incluya servicios cloud.

A4. Riesgo de ciberataque: Que afecte la continuidad de las operaciones, la velocidad de entrega de los servicios baje el Uptime del Portal Web de Artikos y termine afectando las operaciones de los clientes y con ello la reputación de la compañía.

Estrategia: Robustecimiento de los controles de seguridad de la información y ciberseguridad, incluyendo inversión en software de detección de fugas de información, ataques externos y denegación de servicios.

3.2 Análisis del Microentorno

El análisis del microentorno se realiza utilizando la herramienta de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1987). Según Porter, el modelo de competencia de 5 fuerzas es una herramienta poderosa y permite diagnosticar las principales presiones competitivas en un mercado, además de evaluar la fortaleza e importancia de cada una.

– Rivalidad entre competidores:

Alta. Los competidores hasta ahora se reparten el mercado, pero al ser empresas dedicadas exclusivamente a esa actividad poseen cierta ventaja respecto a lo ofrecido por Artikos, la cual ha optado por no contar con publicidad, sino más bien con la técnica de referencia y recomendación de sus clientes, quienes traspasan su experiencia a empresas relacionadas o realizando benchmarking.

En términos generales, se puede definir a la industria como “muy atractiva” para el comercio electrónico, ya que la inexistencia de competidores que ofrezcan una solución tecnológica de estas características y la ventaja por tanto de ser el primer entrante le otorgan la posibilidad de sostener ingresos y beneficios, sujetos a la aceptación del sistema por parte de los potenciales clientes y a la eficiencia operativa.

– Amenaza de nuevos entrantes:

Baja. Al ofrecer servicios que apoyan y/o mejoran los procesos de las compañías se forma una relación a largo plazo y de cierta dependencia, la cual por lo general supera el mediano

plazo, por lo que para que surja un nuevo actor debe intentar acaparar clientes que ya poseen estos servicios contratados lo que generaría las barreras de entrada necesarias para evitar el ingreso de nuevos actores pues, aunque el mercado es grande, se estima como poco probable el espacio para más de una solución de este tipo, dado que en la práctica no se justificaría. En función de lo anterior, se estima una baja amenaza de nuevos entrantes.

- Amenaza de productos sustitutos:

Baja. Se puede considerar como sustitutos a la oferta existente actualmente de soluciones de comercio electrónico, potenciales sustitutos podrían ser compañías dedicadas al comercio electrónico de productos de consumo masivo, tales como Amazon, que amplíen su oferta a productos industriales, pero esto se vislumbra como poco probable pues se escapa del corebusiness o negocio principal de estas compañías que históricamente han basado su modelo de negocios en la venta de productos de consumo masivo.

Potenciales sustitutos también podrían surgir a partir de las empresas operando actualmente en el negocio y que cambien su oferta actual a una distinta y más cercana al comercio electrónico. Sin embargo, no se vislumbra en el corto plazo alguna reacción muy enérgica de estos actores en este sentido, pues por qué habrían de hacerlo si este modelo de negocio les ha traído aparentemente buenos resultados y es lo que han venido haciendo durante años. De este modo, se considera baja la amenaza de sustitutos en el corto y mediano plazo.

- Poder de negociación de los proveedores:

Muy Alta. Para este mercado los proveedores no resultan ser muchos, lo cual concentra la dependencia en ellos, por lo general el principal proveedor es aquel que ofrece servicios de datacenter o servidores físicos, ya sea de manera física o a través de cloud, para el caso de Artikos el principal proveedor corresponde a Telefónica, a quién se arrienda un Site principal y uno de respaldo, y enlaces de comunicación entre ellos, además de los servicios de internet, de los cuales depende la operatividad del Portal de Artikos para prestar sus servicios en línea, al ser una empresa relativamente pequeña no es posible negociar ciertas condiciones, como precio o priorización en la disponibilidad del Servicio, por ejemplo, en el caso de alguna emergencia derivada de alguna catástrofe natural, lo cual la deja vulnerable a la calidad del servicio entregado por Telefónica.

- Poder de negociación de los compradores:

Media. El poder de negociación de los compradores se considera media debido a que Artikos no ofrece productos estándar, sino más bien hechos a la medida de las necesidades de cada cliente, y de la factibilidad para realizar los cambios o mejoras que requiere, por lo tanto, esto va a variar de cliente en cliente y del alcance del proyecto, el cual inicialmente puede ser pequeño y terminar externalizando la totalidad de los procesos cotizados, esto les entrega un mayor poder de negociación que la venta por ejemplo, de licencias estándar, ya que depende del equilibrio entre el presupuesto a invertir, el precio ofrecido por los servicios y el alcance que el cliente le quiera dar.

Finalmente, el contar con un producto que se estima como altamente diferenciado y con pocos sustitutos ayuda a disminuir el poder negociador de clientes.

Del análisis de las 5 Fuerzas se desprenden las amenazas enlistadas en la Tabla 14, las cuales son coincidentes con las encontradas en la Tabla 13:

Tabla 14: Amenazas derivadas de las 5 fuerzas de Porter

N°	Amenazas	Origen
A2	Dependencia de pocos proveedores críticos	- Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Poco interés/mucha influencia - 5 Fuerzas de Porter, Poder de negociación de los proveedores
A3	Ingreso de nuevos competidores	- Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Mucho interés/poca influencia - 5 Fuerzas de Porter, Rivalidad entre competidores

Fuente: Elaboración Propia

3.2.1 Lista consolidada Oportunidades-Amenazas

En la Tabla 15 y Tabla 16 se resumen las oportunidades y amenazas derivadas del análisis del macroentorno, que incluye el análisis de los Stakeholders, 5 Fuerzas y análisis PESTEL:

Tabla 15: Resumen de Oportunidades

N°	Oportunidades	Origen
O1	Potenciar la especialización de sus trabajadores.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Mucho interés/poca influencia

O2	Aprovechar el apalancamiento de los bancos accionistas.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Mucho interés/mucha influencia
O3	Aumento de capital.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Mucho interés/mucha influencia
O4	Alianza estratégica con empresas proveedoras.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Poco interés/mucha influencia
O5	Orientación a la tecnologización por parte de las políticas públicas.	Análisis PESTEL – Factor Económico
O6	Automatización de procesos internos debido a las medidas de confinamiento masivo.	Análisis PESTEL – Factor Económico
O7	Integración y creación de nuevos productos y servicios.	Análisis PESTEL – Factor Social

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16: Resumen de Amenazas

N°	Amenazas	Origen
A1	Generación de nuevas normas por parte de la CMF.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Mucho interés/mucha influencia
A2	Dependencia de pocos proveedores críticos.	- Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Poco interés/mucha influencia - 5 Fuerzas de Porter, Poder de negociación de los proveedores
A3	Ingreso de nuevos competidores.	- Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Mucho interés/poca influencia - 5 Fuerzas de Porter, Rivalidad entre competidores
A4	Riesgo de ciberataque.	Matriz influencia - interés Stakeholders, cuadrante Mucho interés/poca influencia
A5	Cambios constitucionales que impacten en las condiciones de mercado de manera desfavorable para las SAG.	Análisis PESTEL – Factor Político
A6	Paralización de nuevos proyectos.	Análisis PESTEL – Factor Económico
A7	Falta de competencia de los trabajadores.	Análisis PESTEL – Factor Tecnológico

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2 Cadena de Valor

En esta sección se presenta gráficamente la cadena de valor de la organización. Además, se identifican y explican brevemente las actividades primarias y secundarias principales, determinando las fortalezas y debilidades.

Porter señala que una empresa obtiene ventajas competitivas, no a nivel general, sino que a través de la identificación de las distintas actividades claves que desarrolla desde el diseño, innovación, producción, marketing, entrega y servicio a sus clientes (Porter, 1987). Dado lo anterior, en la Figura 6, se presenta la cadena de valor de Artikos Chile.

Figura 6: Cadena de Valor Artikos Chile S.A.



Fuente: Elaboración Propia

Se enlista a continuación las actividades primarias:

- **Central de Compras:** Actividad que consiste principalmente en licitar y administrar los contratos para el banco BCI por compras de materiales para la gestión del Banco, almacenamiento en bodegas y distribución a nivel nacional, adicionalmente incluye la generación de licitaciones de servicios, materiales y obras de construcción. Al corresponder a una actividad generada específicamente para satisfacer las necesidades de uno de sus accionistas, no se detectan mayores fortalezas o debilidades derivadas de ella.
- **Marketing y Ventas:** Actividad que consiste en generar lazos con los clientes ya establecidos, conociendo sus necesidades y oportunidades de mejora para visualizar servicios adicionales a los ya contratados asegurando la continuidad o la extensión del contrato de servicios ya existente. Adicionalmente se presenta la gama completa de servicios a nuevas empresas, esforzándose por detectar las principales soluciones a sus necesidades, generando vínculos que permitan competir con ventaja respecto de

sus principales contrincantes. Lo anterior le ha generado obtener una buena reputación en el mercado, medido a través de encuestas externas masivas realizadas anualmente, lo cual puede considerarse como una de sus principales fortalezas. Sin embargo, no existe un plan formal para publicitar los servicios ofrecidos por la compañía, dicha gestión se realiza directamente a través de la comunicación y recomendación de clientes ya consolidados, por lo que el acceso a nuevos clientes sin publicidad se visualiza como una de sus debilidades.

Gestión a través de un sistema robusto denominado Salesforce, el cual permite ubicar en tiempo y recursos, de manera precisa los proyectos a ofrecer para que éstos sean convenientes para la compañía, almacena información completa de los clientes, y apoya el proceso de facturación de los servicios.

- **Desarrollo de Sistemas:** Actividad que materializa la solución de servicios generada en la actividad anterior, generando integraciones con los sistemas contables o de gestión (dependiendo del mercado del cliente), nuevos desarrollos a medida característica diferenciadora valorada por sus clientes por lo que se puede considerar como una de sus fortalezas, mejora continua de procesos ya contratados, solicitudes especiales, enlaces con instituciones gubernamentales (por ejemplo, SII), seguridad de la información de los procesos contratados por los clientes, entre otros.

Por otro lado, existe una baja voluntad de incorporar tecnologías cloud a los servicios prestados por la compañía, generando una brecha tecnológica que en un futuro pudiera ser tomado en cuenta por los clientes como una debilidad y quitarle atractivo para ser contratado.

Si bien cada desarrollo es generado con un código fuente, el cual es la base para su existencia, el cuidado de estos códigos debería ser extremo, ya que la información que contiene pudiera ayudar, por ejemplo, a un tercero a plagiar un desarrollo y ofrecerlo como propio, sin embargo, no existen controles estrictos para el cuidado de este tipo de información, lo que puede ser considerado como una debilidad.

- **Operaciones:** Actividad que consiste en realizar el control de calidad de los diferentes sistemas desarrollados en la actividad anterior, velando por el cumplimiento de las especificaciones técnicas entregadas por el cliente, en cuanto a calidad y efectividad. Consiste adicionalmente en dar soporte en relación a la continuidad operacional de toda la compañía, velando por que los indicadores de Uptime de los servicios entregados se mantengan en el resultado deseado, informando y atendiendo cualquier inconveniente que se presente y que afecte la correcta operación de los clientes, ya que los altos

porcentajes de mantención en línea de todos los servicios web ofrecidos por Artikos a través de su plataforma es una de las características más apreciadas por sus clientes y ofrecida como diferenciador para nuevos clientes, por lo que se puede considerar como una de sus fortalezas.

Por otro lado, la medición del cumplimiento de la propuesta de valor no se realiza de manera focalizada, manteniendo indicadores operacionales que no aseguran el cumplimiento de las promesas realizadas a sus clientes, por lo que se puede considerar como una debilidad.

En lo que sigue, se enlistan las actividades secundarias:

- **Administración y Finanzas:** Actividad de soporte que consiste en velar por la correcta recaudación de ingresos, realizando con esto conciliaciones contables. Pagar a proveedores las facturas emitidas y analizar las diferencias de tarifas entre lo pactado en el proyecto inicial y los avances o resultado final de éstos. Realizar la generación de balances, EERR y conciliación de costos en sistema Flexline. Además de la administración propia de los costos internos de la compañía, lo que incluye la administración de la oficina, realizar pagos de cuentas de servicios básicos, como agua, luz y otros, pagos a los servicios externos, como los servicios de aseo.

La disponibilidad de toda la información financiera de manera actualizada, clara y transparente a todos los Stakeholders le permite a la compañía tener alternativas externas de financiamiento en caso de requerirlo, por lo que ello se considera como una de sus fortalezas.

- **Adm. de Recursos Humanos:** Actividad de soporte que consiste en pagar los sueldos a través de la empresa externa Payroll (ADP), realizar el seguimiento del clima laboral, la coordinación del proceso de selección, contratación, movilidad y desvinculación del personal. Esta área se preocupa además de apoyar la detección de las necesidades de capacitación del personal, con lo cual se busca tener al personal motivado, actualizado y especializado para evitar fugas de talentos que hagan subir los niveles de rotación del personal especializado, lo cual puede ser considerado como una de sus fortalezas.

Actualmente la responsabilidad del área completa de recursos humanos recae únicamente en dos cargos, siendo el Subgerente de Recursos Humanos y el Analista de Recursos Humanos los únicos encargados de realizar todas las actividades descritas anteriormente, lo cual pudiera generar retrasos, errores involuntarios, cansancio del

personal, entre otros, pudiendo ser considerado como una debilidad por falta de personal de apoyo y generando dependencia de este personal clave, dada la sensibilidad de los datos con los que trabajan.

- **Control de Gestión:** Actividad de soporte que consiste en controlar el presupuesto, analizar desviaciones, administrar y gestionar la firma de los contratos de clientes, verificar el cumplimiento de sus cláusulas, hacer seguimiento a los KPIs, verificar el avance de los proyectos con clientes, entre otros.

Debe trabajar cohesionado con el equipo comercial poniendo a su disposición toda la información operativa, de facturación y cumplimiento para generar una buena gestión con los clientes, lo cual puede ser considerada como una de sus fortalezas. Sin embargo, dicha información no siempre se encuentra accesible a través de la plataforma Salesforce, sino más bien es entregada de manera externa a través de archivos manuales de control, pudiendo explotarse las herramientas incorporadas en el sistema Salesforce que pudiera ayudar a volver más eficientes esos procesos, lo cual pudiera considerarse como una debilidad.

3.2.3 Lista Consolidada Fortalezas-Debilidades

De las **actividades primarias** de la Cadena de Valor, (Porter, 1987), se desprenden las siguientes fortalezas y debilidades resumidas en las Tabla 17 y Tabla 18 respectivamente:

Tabla 17: Fortalezas derivadas de las Actividades Primarias

N°	Fortalezas	Origen
F1	Robusta herramienta de gestión de información.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Marketing y Ventas
F2	Flexibilidad en la generación de desarrollos a medida a los clientes.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Desarrollo de Sistemas
F3	Alta estabilidad de su plataforma tecnológica.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Operaciones
F4	Buena reputación en el mercado.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Marketing y Ventas

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de las fortalezas:

F1. Robusta herramienta de gestión de información: Artikos cuenta con Salesforce, el cual permite ubicar en tiempo y recursos, de manera precisa los proyectos a ofrecer para que

éstos sean convenientes para la compañía, almacena información completa de los clientes, y apoya el proceso de facturación de los servicios, esto facilita la toma de decisiones, volviéndola ágil y oportuna, ya que la información se encuentra disponible y clara en el Sistema.

F2. Flexibilidad en la generación de desarrollos a medida a los clientes: Una de las características de los servicios ofrecidos por Artikos Chile es la entrega de soluciones a medida para las necesidades de cada cliente, por más diverso que éste sea y las herramientas con las que trabaje, lo cual es reconocido por sus clientes.

F3. Alta estabilidad de su plataforma tecnológica: La plataforma web de la compañía es la principal herramienta por la cual los clientes y proveedores pueden interactuar con Artikos o entre sí, ésta ha demostrado tener una estabilidad de alto nivel, la cual promedia un Uptime (conexión activa) por sobre el 99,5%, asegurando de esta manera la continuidad de los procesos de sus clientes.

F4. Buena reputación en el mercado: Según lo publicado en encuesta CADEM realizada durante el año 2019, la marca se encuentra bien posicionada, lo anterior respaldado por una medición de satisfacción del 86% neto, y considerando que 9 de cada 10 clientes recomendarían a Artikos.

Tabla 18: Debilidades derivadas de las Actividades Primarias

N°	Debilidades	Origen
D1	Falta de publicidad.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Marketing y Ventas
D2	No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Operaciones
D3	Baja motivación por el uso de tecnologías Cloud.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Desarrollo de Sistemas
D4	Controles deficientes de los códigos fuentes.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Desarrollo de Sistemas

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de las debilidades:

D1. Falta de publicidad: Poca claridad por parte de los clientes de la gama de servicios que ofrece la compañía, debido a que ésta no posee un programa de publicidad, la actual estrategia corresponde únicamente a las recomendaciones de clientes.

D2. No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor: No se identifica un control formal del cumplimiento de la propuesta, no existen indicadores no financieros y no presentan una medición formal del activo intangible.

D3. Baja motivación por el uso de tecnologías Cloud: Dada la criticidad de la información externa procesada a través de los servidores de Artikos los controles de seguridad de estos son muy estrictos, lo cual sería más costoso en dinero y tiempo de replicar con tecnología en la nube o cloud, ya que requiere una mayor tecnologización y más horas de supervisión, sin embargo, esto genera una brecha tecnológica respecto de los servicios ofrecidos por la competencia.

D4. Controles deficientes de los códigos fuentes: Existen controles manuales respecto de la protección de los códigos fuentes, los cuales corresponden al corazón de cada desarrollo generado por la compañía, estos deberían ser resguardados tanto de ataques externos como internos, la copia o pérdida de alguno de estos códigos podría poner en jaque la continuidad de las operaciones de la compañía.

De las **actividades secundarias** de la Cadena de Valor se desprenden las siguientes fortalezas y debilidades resumidas en las Tabla 19 y Tabla 20 respectivamente:

Tabla 19: Fortalezas derivadas de las Actividades Secundarias

N°	Fortalezas	Origen
F5	Baja rotación de personal crítico.	Cadena de Valor, Actividades Secundarias, Administración de RR.HH.
F6	Alta capacidad del equipo comercial.	Cadena de Valor, Actividades Secundarias, Control de Gestión.
F7	Factibilidad de obtención de financiamiento externo.	Cadena de Valor, Actividades Secundarias, Administración y Finanzas.

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de las fortalezas:

F5. Baja rotación de personal crítico: En general la dotación del personal crítico, tales como jefaturas o gerencias se mantiene estable, por lo que el riesgo de fugas de talento se mantiene más bien baja, logrando mantener una estabilidad en la continuidad de proyectos y negocios ya consolidados.

F6. Alta capacidad del equipo comercial: El equipo comercial actualmente corresponde a tres personas, gerente, encargado comercial senior y un analista comercial, equipo que se

muestra cohesionado entre sí y con alto conocimiento de las necesidades de los clientes y soluciones a ofrecer.

F7. Factibilidad de obtención de financiamiento externo: La ventaja para obtener financiamiento externo es tener el respaldo de dos grandes bancos comerciales chilenos como accionistas (BChile y BCI).

Tabla 20: Debilidades Fortalezas de las Actividades Secundarias

N°	Debilidades	Origen
D5	Sistemas internos de gestión no son explotados al 100%.	Cadena de Valor, Actividades Secundarias, Control de Gestión.
D6	Actividades de soporte concentradas en una cantidad reducida de personal.	Cadena de Valor, Actividades Secundarias, Administración de RR.HH.
D7	Dependencia de personal clave.	Cadena de Valor, Actividades Secundarias, Administración de RR.HH.

Fuente: Elaboración Propia

Descripción de las debilidades:

D5. Sistemas internos de gestión no son explotados al 100%: Si bien existen robustos sistemas de gestión que respaldan funciones como por ejemplo de control de gestión o comercial y de contabilidad denominados SalesForce y Flexline respectivamente, éstos son ocupados en su versión más básica, limitando el potencial que ofrecen las versiones más premium y que son un aporte para el cumplimiento de la propuesta de valor.

D6. Actividades de soporte concentradas en una cantidad reducida de personal: Actualmente todas las actividades de soporte se encuentran concentradas en doce personas, incluyendo subgerencias, jefaturas y analistas, lo cual podría llevar a errores involuntarios debido a la gran carga laboral y baja supervisión.

D7. Dependencia de personal clave: Existe una dependencia de personal clave enfocado especialmente en los cargos gerenciales, ya que éstos no poseen backups o respaldos directos, por lo que ante su ausencia no existen reemplazos que le den continuidad a sus funciones en caso de ausencias, despidos o renuncias, poniendo en riesgo la continuidad de las operaciones de la compañía.

En las Tabla 21 y Tabla 22 se resumen las fortalezas y debilidades derivadas del análisis del microentorno:

Tabla 21: Resumen de Fortalezas

N°	Fortalezas	Origen
F1	Robusta herramienta de gestión de información.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Marketing y Ventas
F2	Flexibilidad en la generación de desarrollos a medida a los clientes.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Desarrollo de Sistemas
F3	Alta estabilidad de su plataforma tecnológica.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Operaciones
F4	Buena reputación en el mercado.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Marketing y Ventas
F5	Baja rotación de personal crítico.	Cadena de Valor, Actividades Secundarias, Administración de RR.HH.
F6	Alta capacidad del equipo comercial.	Cadena de Valor, Actividades Secundarias, Control de Gestión.
F7	Factibilidad de obtención de financiamiento externo.	Cadena de Valor, Actividades Secundarias, Administración y Finanzas.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Resumen Debilidades

N°	Debilidades	Origen
D1	Falta de publicidad.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Marketing y Ventas
D2	No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Operaciones
D3	Baja motivación por el uso de tecnologías Cloud.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Desarrollo de Sistemas
D4	Controles deficientes de los códigos fuentes.	Cadena de Valor, Actividades Primarias, Desarrollo de Sistemas
D5	Sistemas internos de gestión no son explotados al 100%.	Cadena de Valor, Actividades Secundarias, Control de Gestión.
D6	Actividades de soporte concentradas en una cantidad reducida de personal.	Cadena de Valor, Actividades Secundarias, Administración de RR.HH.
D7	Dependencia de personal clave.	Cadena de Valor, Actividades Secundarias, Administración de RR.HH.

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Cruce Externo-Interno

Se presenta la Tabla 23 con el resumen del análisis FODA, para dar inicio al cuadrante de aplicación de oportunidades y amenazas y al cuadrante de fortalezas y debilidades. El primer cuadrante fue diagnosticado mediante el análisis del macro y microentorno y deben ser abordadas en la estrategia. El segundo cuadrante se desprende el análisis interno, específicamente de la cadena de valor.

El objetivo es presentar un análisis de brecha competitivo que tiene la organización, con respecto al estudio de cada oportunidad y amenaza comparativamente con todas las debilidades y fortalezas. De tal manera de evaluar cómo está posicionada la organización con respecto a las oportunidades y amenazas detectadas y así definir la estrategia a implementar para abordar ambas variables.

Como se observa en el cuadrante de oportunidades y amenazas en la Tabla 23, para cada oportunidad y amenaza se identifica que fortalezas y debilidades le afectan. Esta tabla ayuda a resumir y elaborar el análisis de brecha, indicando si cada oportunidad y amenaza impacta o no en las debilidades y fortalezas.

Tabla 23: Cuadrante de aplicación de oportunidades y amenazas

Cruce Externo Interno (FODA)		Variables Externas													
		Oportunidades							Amenazas						
		O1: Potenciar la especialización de sus trabajadores	O2: Aprovechar el apalancamiento de los bancos accionistas	O3: Aumento de capital	O4: Alianza estratégica con empresas proveedoras	O5: Orientación a la tecnologización por parte de las políticas públicas	O6: Automatización de procesos internos debido a las medidas de confinamiento masivo	O7: Integración y creación de nuevos productos y servicios	A1: Generación de nuevas normas por parte de la CMF	A2: Dependencia de pocos proveedores críticos	A3: Ingreso de nuevos competidores	A4: Riesgo de ciberataque	A5: Cambios constitucionales que impacten en las condiciones de mercado de manera desfavorable para las SAG	A6: Paralización de nuevos proyectos	A7: Falta de competencia de los trabajadores
Fortalezas	F1: Robusta herramienta de gestión de información	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No	No	Sí	No	Sí	Sí
	F2: Flexibilidad en la generación de desarrollos a medida a los clientes	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí
	F3: Alta estabilidad de su plataforma tecnológica	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí
	F4: Buena reputación en el mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí
	F5: Baja rotación de personal crítico	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí
	F6: Alta capacidad del equipo comercial	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	No	Sí
	F7: Factibilidad de obtención de financiamiento externo	No	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No
Debilidades	D1: Falta de publicidad	No	Sí	No	No	No	Sí	No	No	No	Sí	No	No	No	No
	D2: No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor	No	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
	D3: Baja motivación por el uso de tecnologías Cloud	Sí	No	No	No	Sí	No	Sí	No	No	No	No	No	No	Sí
	D4: Controles deficientes de los códigos fuentes	Sí	No	No	No	No	No	Sí	No	No	No	Sí	No	No	Sí
	D5: Sistemas internos de gestión no son explotados al 100%	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No	No	No	No	Sí
	D6: Actividades de soporte concentradas en una cantidad reducida de personal	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No	Sí	No	No	Sí
	D7: Dependencia de personal clave	Sí	No	No	No	No	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No	Sí

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Resumen de Estrategias Para Cada Oportunidad y Amenaza

Las estrategias propuestas para que la empresa haga frente a las oportunidades y amenazas del entorno se resumen en las Tabla 24 y Tabla 25:

Tabla 24: Resumen de las estrategias para cada oportunidad

Oportunidad	Fortaleza	Debilidad	Estrategia
O1: Potenciar la especialización de sus trabajadores.	F2: Flexibilidad en la generación de desarrollos a medida a los clientes. F4: Buena reputación en el mercado. F5: Baja rotación de personal crítico. F6: Alta capacidad del equipo comercial.	D3: Baja motivación por el uso de tecnologías Cloud. D4: Controles deficientes de los códigos fuentes. D7: Dependencia de personal clave.	E1: Generar un levantamiento de las necesidades de capacitación y con ello un plan para priorizar los temas y el personal a capacitar.
O2: Aprovechar el apalancamiento de los bancos accionistas.	F4: Buena reputación en el mercado. F7: Factibilidad de obtención de financiamiento externo.	D1: Falta de publicidad. D2: No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor.	E2: Buscar alianzas estratégicas especialmente con empresas que entreguen servicios de ERP para ampliar la gama de servicios prestados.
O3: Aumento de capital.	F2: Flexibilidad en la generación de desarrollos a medida a los clientes. F4: Buena reputación en el mercado. F7: Factibilidad de obtención de financiamiento externo.	D2: No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor.	E3: Inversión en hardware y software para robustecer las bases que permitan entregar servicios a un nivel superior, en cuanto a espacio, seguridad y velocidad.
O4: Alianza estratégica con empresas proveedoras.	F3: Alta estabilidad de su plataforma tecnológica. F4: Buena reputación en el mercado.	D2: No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor.	E4: Generar contratos que establezcan cláusulas de priorización a la hora de, por ejemplo, reestablecer los servicios o disminuir/aumentar la velocidad de la conexión después de algún desastre natural o problemas de fuerza mayor como por ejemplo un atentado.
O5: Orientación a la tecnologización por parte de las políticas públicas.	F2: Flexibilidad en la generación de desarrollos a medida a los clientes. F4: Buena reputación en el mercado. F6: Alta capacidad del equipo comercial.	D3: Baja motivación por el uso de tecnologías Cloud.	E5: Comunicación permanente con los organismos públicos y capacitación en las nuevas tecnologías que ellos apliquen en las herramientas de recaudación para adaptar procesos y entregar soluciones rápidas a clientes que se encuentren enlazados con ellos.
O6: Automatización de procesos internos debido a las medidas de confinamiento masivo.	F2: Flexibilidad en la generación de desarrollos a medida a los clientes. F3: Alta estabilidad de su plataforma tecnológica. F4: Buena reputación en el mercado. F6: Alta capacidad del equipo comercial.	D1: Falta de publicidad.	E6: Generar un plan por parte del equipo comercial para detectar necesidades de automatización y/o mejora de procesos de sus clientes para ofrecer soluciones a medida y a precios accesibles.
O7: Integración y creación de nuevos productos y servicios.	F1: Robusta herramienta de gestión de información. F2: Flexibilidad en la generación de desarrollos a medida a los clientes. F4: Buena reputación en el mercado. F6: Alta capacidad del equipo comercial.	D2: No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor. D3: Baja motivación por el uso de tecnologías Cloud. D4: Controles deficientes de los códigos fuentes. D7: Dependencia de personal clave.	E3: Inversión en hardware y software para robustecer las bases que permitan entregar servicios a un nivel superior, en cuanto a espacio, seguridad y velocidad.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25: Resumen de las estrategias para cada amenaza

Amenaza	Fortaleza	Debilidad	Estrategia
A1: Generación de nuevas normas por parte de la CMF.	F2: Flexibilidad en la generación de desarrollos a medida a los clientes.	D5: Sistemas internos de gestión no son explotados al 100%. D6: Actividades de soporte concentradas en una cantidad reducida de personal.	E7: Impulso en el desarrollo de innovaciones tecnológicas enfocadas al cumplimiento normativo por parte de la CMF y de otros actores que pudieran fiscalizarlo.
A2: Dependencia de pocos proveedores críticos.	F3: Alta estabilidad de su plataforma tecnológica.	D2: No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor. D7: Dependencia de personal clave.	E8: Mantener la comunicación y buenas relaciones con los proveedores, y a la vez estudiar alternativas de soporte con otros proveedores para debilitar la dependencia de los actuales velando por la continuidad de las operaciones a un precio conveniente.
A3: Ingreso de nuevos competidores.	F2: Flexibilidad en la generación de desarrollos a medida a los clientes. F4: Buena reputación en el mercado. F6: Alta capacidad del equipo comercial.	D1: Falta de publicidad. D2: No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor.	E9: Inversión en innovación tecnológica que le permita ampliar la gama de servicios ofrecidos a sus clientes actuales o potenciales, lo cual incluya servicios cloud.
A4: Riesgo de ciberataque.	F1: Robusta herramienta de gestión de información. F3: Alta estabilidad de su plataforma tecnológica. F4: Buena reputación en el mercado.	D4: Controles deficientes de los códigos fuentes. D6: Actividades de soporte concentradas en una cantidad reducida de personal. D7: Dependencia de personal clave.	E10: Robustecimiento de los controles de seguridad de la información y ciberseguridad, incluyendo inversión en software de detección de fugas de información, ataques externos y denegación de servicios.
A5: Cambios constitucionales que impacten en las condiciones de mercado de manera desfavorable para las SAG.	F4: Buena reputación en el mercado. F7: Factibilidad de obtención de financiamiento externo.	D2: No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor.	E11: Mantener una adecuada salud financiera y capital de trabajo positivo que le permitan ser candidata a la adquisición de un nuevo préstamo de alguna entidad financiera en caso de que se generen nuevas condiciones de funcionamiento u operación.
A6: Paralización de nuevos proyectos.	F1: Robusta herramienta de gestión de información. F2: Flexibilidad en la generación de desarrollos a medida a los clientes.	D2: No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor.	E12: Flexibilización en cambios de proyectos, sin penalización ni cobros adicionales, y cambios y facilidades en las condiciones de pago para clientes antiguos.
A7: Falta de competencia de los trabajadores.	F1: Robusta herramienta de gestión de información. F2: Flexibilidad en la generación de desarrollos a medida a los clientes. F3: Alta estabilidad de su plataforma tecnológica. F4: Buena reputación en el mercado. F5: Baja rotación de personal crítico. F6: Alta capacidad del equipo comercial.	D2: No hay control del cumplimiento de la propuesta de valor. D3: Baja motivación por el uso de tecnologías Cloud. D4: Controles deficientes de los códigos fuentes. D5: Sistemas internos de gestión no son explotados al 100%. D6: Actividades de soporte concentradas en una cantidad reducida de personal. D7: Dependencia de personal clave.	E13: Fuerte capacitación al personal involucrado en los desarrollos de soluciones tecnológicas de la compañía y contratación de personal con experiencia en la generación de dichos desarrollos para atraer el <i>know how</i> o conocimiento necesario para la consolidación de ese servicio.

Fuente: Elaboración Propia

3.5 Resumen del Análisis Estratégico

Cada una de las estrategias anteriores supone planes de acción o sugerencias de acuerdo con el resultado de análisis de todo el contexto del micro y macroentorno. Sin embargo, son estrategias que pueden ir cambiando por la volatilidad que está presentando el entorno del negocio del comercio electrónico.

La empresa se encuentra bien posicionada en cuanto a su importancia en el mercado actual del comercio electrónico en Chile. Es una empresa que posee atributos de marca, que lleva años en el mercado y que además es pionera en el comercio electrónico nacional. Esto, le genera una ventaja sobre otros grupos en el mercado al momento de participar en un proceso de licitación.

La principal debilidad del modelo de negocios viene siendo la baja o nula publicidad que genera y la reticencia a avanzar a tecnologías cloud, las cuales le permitirían mejorar y por sobre todo ampliar la oferta de servicios prestados. Adicionalmente, existe una clara amenaza externa de un estancamiento o paralización de proyectos ya agendados o por cerrar debido a la crisis económica en Chile debido a la reciente pandemia y a los efectos del estallido social iniciado en octubre de 2019.

Frente a estos cambios, la compañía debe impulsar la inversión en asociaciones claves, que le permitan abrirse a nuevos mercados, segmentos de clientes y nuevas tecnologías.

Una vez analizado el entorno, externo e interno, se encuentran las condiciones para continuar el análisis de la UEN avanzando al capítulo siguiente, en el cual se realiza la formulación estratégica, esto consiste en definir cuáles son los atributos que más valora el cliente, es decir, cuales le entregan valor, a partir de allí se construye una propuesta de valor que define qué es lo importante en el negocio, se define la estrategia, principales objetivos, sus ventajas competitivas y los recursos y capacidades con los que ésta cuenta.

3.6 Formulación Estratégica y Modelo de Negocios

Para el análisis de la formulación estratégica se realiza una curva de valor con los atributos más valorados por los clientes y se compara la situación actual de la empresa con sus principales competidores y con las mejores prácticas del mercado.

También, se realiza un análisis interno donde se utilizan la herramienta de análisis de recursos y capacidades. Este análisis sumado al de la Cadena de Valor analizado

anteriormente, permiten una evaluación amplia del posicionamiento de Artikos con respecto a las tendencias de la industria, así como también un análisis de sus capacidades y desempeño en relación con sus competidores.

3.6.1 Análisis de la Curva de Valor y Selección de Atributos Clave

Según Mauborgne y Kim, el objetivo de la construcción de una curva de valor no es ser exhaustivo, sino comprender perfectamente las posiciones relativas de los actores (Kim y Mauborgne, 2005).

Se evaluaron los siguientes atributos: Rapidez en las operaciones, disponibilidad de la información, continuidad operacional, look and feel o aspecto, confidencialidad, seguridad e integridad de la información, experiencia de la empresa, precios accesibles y alto número de clientes. Luego de este listado, se evalúa en una escala de 1 a 5 a los competidores más importantes y lo que se espera que la empresa debe llegar a ser. Siendo 5 excelente, 4 muy bueno, 3 bueno, 2 regular y 1 malo.

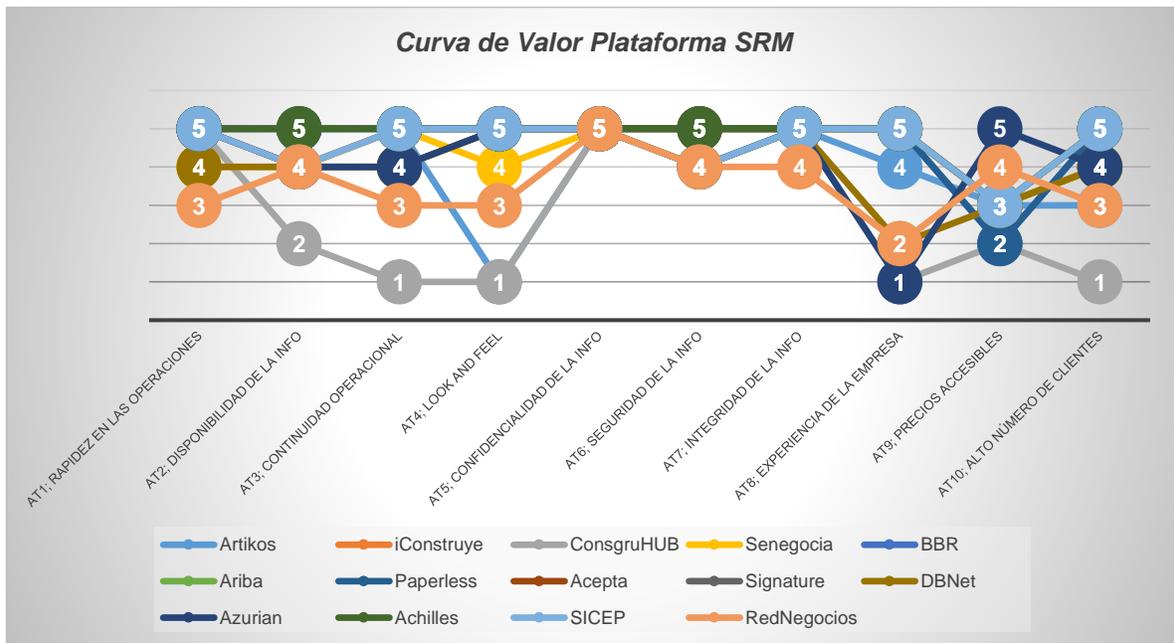
A continuación, se describe brevemente cada uno de ellos.

- **At1; Rapidez en las operaciones:** Se refiere a la rapidez con la que el Portal de Artikos muestra la información consultada por algún cliente, ya sea mediante una consulta de visualización o alguna operación diaria, que no existan tiempos muertos de espera mientras se procesa alguna transacción.
- **At2; Disponibilidad de la información:** Se refiere a que, ante cualquier operación de cualquier cliente, la información se encuentre disponible a cualquier hora del día o de la noche, que no existan limitaciones para acceder a la información de sus clientes.
- **At3; Continuidad Operacional:** Se refiere a que, ante cualquier inconveniente o consulta que afecte a cualquier cliente exista una línea de soporte directa con disponibilidad las 24 horas del día, los 7 días de la semana y a que el Portal se encuentre 100% operativo las 24 horas del día, los 7 días de la semana, los 365 días del año, sin interrupciones de ningún tipo.
- **At4; Look and Feel o Aspecto:** Se refiere a la imagen de la página, que la gráfica sea descriptiva e intuitiva, para facilitar la navegación por ella y ganar autonomía en la utilización de los servicios que en ella se alojan.
- **At5; Confidencialidad de la información:** Se refiere al resguardo de la información de cada cliente, es decir que en ningún caso se muestre información de manera equivocada a otro cliente.

- **At; Seguridad de la información:** Se refiere a la garantía de que la información alojada en los servidores de la empresa se encuentra segura y libre de los peligros de intervención o sustracción por terceros.
- **At7; Integridad de la información:** Se refiere a la seguridad de que la información de sus clientes se encuentra completa, libre de intervenciones (voluntarias o involuntarias) o pérdidas parciales o totales.
- **At8; Experiencia de la empresa:** Se refiere al conocimiento adquirido por la empresa mediante la práctica en el mercado en el que se desenvuelve, los resultados obtenidos con el trabajo con sus clientes, el conocimiento de los principales inconvenientes o problemas a los que podrían verse afectados al generar un nuevo proyecto y la solidez en los conocimientos del personal a todo nivel.
- **At9; Precios accesibles:** Se refiere a que los precios de los servicios o soluciones ofrecidas sea alcanzable para todo tipo de empresa.
- **At10; Alto número de clientes:** Se refiere a la cantidad de clientes con los que trabaja la empresa, mientras mayor sea éste demuestra la solidez de los servicios prestados, sobre todo si son de un mercado en particular, esto demuestra un reconocimiento del manejo y especialización de la empresa en los servicios ofrecidos.

En la Figura 7 se presenta la Curva de Valor de la industria en la que se desenvuelve Artikos (para visualizar en detalle la tabla que alimenta al gráfico visualizar Tabla Curva de Valor Plataforma SRM en Anexos), para lo cual se integraron los principales competidores para los tres tipos de servicios ofrecidos por éste a través de su Portal SRM, los cuales corresponden a E-Procurement (aprovisionamiento electrónico), Factura Electrónica y Gestión de Proveedores:

Figura 7: Curva de Valor de la Industria



Fuente: Elaboración Propia

3.6.2 Selección de Atributos Clave

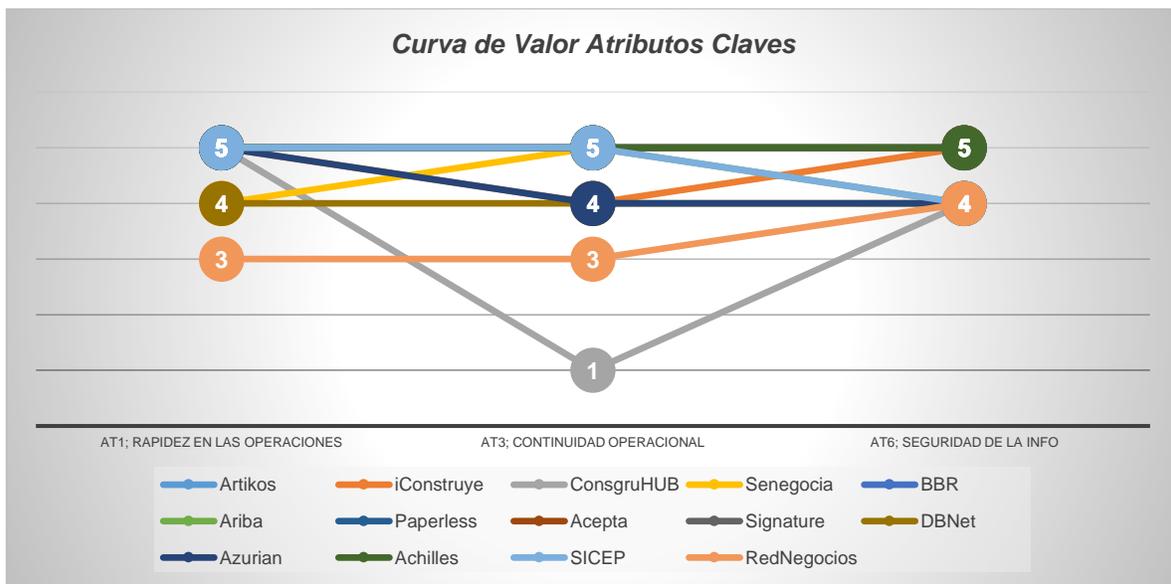
Del análisis de la Curva de Valor por industria en esta sección se presentan los atributos clave seleccionados, los cuales corresponden a los que Artikos debe enfocarse para lograr generar una propuesta de valor sólida y contundente. Los que se detallan a continuación:

- **At1; Rapidez en las operaciones:** Este atributo fue seleccionado debido a que Artikos posee una buena evaluación por parte de sus clientes, ya que el desempeño mostrado por la plataforma se encuentra dentro de los mejores de la industria.
- **At3; Continuidad Operacional:** Este atributo fue seleccionado debido a que Artikos cuenta con un servicio de soporte las 24 horas del día, 7 días de la semana los 365 días del año. Adicionalmente, Artikos cuenta con un indicador de operatividad de su Portal de un 99,5% de Uptime (activo), sin presentar caídas en su sistema superiores a los SLAs contratados con sus clientes, los cuales corresponden a 120 minutos de interrupción continua (2 horas).
- **At6; Seguridad de la información:** Este atributo fue seleccionado debido a que existen controles internos y externos aplicados tanto a la plataforma como a los servidores que la soportan para resguardar los sistemas de posibles ataques externos por denegación de servicios, extracción, cifrado de información, entre otros. Existen pruebas que se

realizan al menos una vez al año de Ethical Hacking o hacker ético y Análisis de Vulnerabilidades, los cuales entregan una evaluación independiente del estado de seguridad de los servicios, para los cuales, de encontrarse oportunidades de mejora, son remediadas en el corto plazo.

En la Figura 8 se presenta la Curva de Valor (para visualizar en detalle la tabla que alimenta al gráfico visualizar Tabla Curva de Valor Atributos Clave en Anexos) con los atributos seleccionados:

Figura 8: Curva de Valor Atributos Claves



Fuente: Elaboración Propia

En relación con los atributos que no fueron seleccionados, a continuación, se puede observar la explicación para cada uno de ellos:

- **At2; Disponibilidad de la información:** Este atributo no fue seleccionado debido a que se encuentra bien valorado por sus clientes y de hecho es uno de los atributos destacados respecto a sus competidores.
- **At4; Look and Feel o Aspecto:** Este atributo no fue seleccionado debido a que es uno de los que más debe trabajar Artikos, ya que la imagen del Portal no ha sido cambiada desde sus inicios en el año 2001, se le han añadido mejoras en cuanto a procesamiento, plataforma tecnológica que la soporta, agregar o quitar funciones (botones), pero no se ha realizado una actualización de la visualización de cara al cliente, para hacerla más

atractiva y así demostrar el potencial de los servicios ofrecidos a nivel transversal, incluyendo una página moderna, amigable y competitiva.

- **At5; Confidencialidad de la información:** Este atributo no fue seleccionado debido a que existen estrictos controles que se realizan en las pruebas de control de calidad previas a la salida en vivo de cualquier cambio (área de Qas o control de calidad) en el Sistema y que pudiera afectar la visualización de información errónea por parte de los clientes o la exposición involuntaria de la información de los clientes.
- **At7; Integridad de la información:** Este atributo no fue seleccionado debido a que Artikos posee una destacada evaluación respecto a la industria, debido principalmente a que existen estrictos controles de calidad en cada etapa de la realización de nuevos desarrollos o proyectos de mejora a los sistemas o la plataforma, los cuales pasan diversas pruebas de control de calidad en ambientes completamente separados del productivo, para evitar pérdidas o modificaciones involuntarias de la información de sus clientes.
- **At8; Experiencia de la empresa:** Este atributo no fue seleccionado debido a que, si bien Artikos posee más de una década de experiencia, ésta no se ha especializado en un solo tipo de producto, las empresas competidoras mejor evaluadas, se encuentran especializadas en el tipo de servicio entregado el rubro en el cual se encuentran inmersos sus clientes, generando un alto valor a la hora de la selección de la empresa que les presta este tipo de servicios.
- **At9; Precios accesibles:** Este atributo no fue seleccionado debido a que Artikos se destaca por tener la gama de precios más alta del mercado, lo cual la aleja de potenciales clientes y no le permite abrir todos sus servicios a segmentos más pequeños como pequeñas y medianas empresas.
- **At10; Alto número de clientes:** Este atributo no fue seleccionado ya que se encuentra relacionado directamente al atributo anterior, el número de clientes de Artikos actualmente es limitado, sostenido, pero sin mayor crecimiento durante los últimos años.

3.6.3 Declaración de la Propuesta de Valor

Para el desarrollo de la propuesta de valor de Artikos Chile S.A. se toman en consideración aquellos atributos que tienen mejor relación con la misión, visión y valores de la Compañía y que se reconocen como relevantes para el cliente.

La propuesta de valor forma parte de la materialización de la estrategia de la compañía, es la que comunica aquello que la empresa desea hacer mejor o distinto a su competencia, es aquello en lo cual desea destacarse ante sus clientes, teniendo en consideración lo que sus clientes valoran más (Thompson, y otros, 2017).

Para Artikos Chile S.A. se propone la siguiente propuesta de valor:

“Generamos soluciones que aporten a la rápida gestión, comunicación e intercambio entre empresas productoras, proveedoras, consumidoras o intermediarias de bienes y servicios, para generar valor mediante la interconexión, con un alto, seguro y continuo nivel de servicio.”

- **At1; Rapidez en las operaciones:** Artikos posee una buena evaluación por parte de sus clientes, ya que el desempeño mostrado por la plataforma se encuentra dentro de los mejores de la industria.

La medición de este atributo se evalúa de la siguiente forma:

- Porcentaje de Capacity Planning: procesamiento (Meta >80% x obj)

At3; Continuidad Operacional: Artikos cuenta con un indicador de operatividad de su Portal de un 99,5% de Uptime (activo), sin presentar caídas en su sistema superiores a los SLAs contratados con sus clientes, los cuales corresponden a 120 minutos de interrupción continua (2 horas).

La medición de este atributo se evalúa de la siguiente forma:

- Uptime (conexión activa) del portal web (Meta >99%)

Adicionalmente, ante un incidente en la plataforma de cara al cliente, Artikos cuenta con un servicio de soporte las 24 horas del día, 7 días de la semana los 365 días del año.

La medición de este atributo se evalúa de la siguiente forma:

- Tiempo de resolución de reclamos (Meta >24)
- Porcentaje de problemas solucionados por cliente (Meta >90%)

- **At6; Seguridad de la información:** Existen controles internos y externos aplicados tanto a la plataforma como a los servidores que la soportan para resguardar los sistemas de posibles ataques externos por denegación de servicios, extracción, cifrado de información, entre otros. Existen pruebas que se realizan al menos una vez al año de Ethical Hacking y Análisis de Vulnerabilidades, los cuales entregan una evaluación

independiente del estado de seguridad de los servicios, para los cuales, de encontrarse oportunidades de mejora, son remediadas en el corto plazo.

La medición de este atributo se evalúa de la siguiente forma:

- Nivel de seguridad de la información (Meta >1)
- Número de controles cubiertos por ISO:27002 (Meta >80%)

3.6.4 Descripción de la Estrategia de la Empresa

Según Kaplan y Norton, el sistema de gestión comienza con el desarrollo de la estrategia por parte de los gerentes (Kaplan y Norton, 2008).

Una vez identificada la propuesta de valor de la organización, se presentan los objetivos de esta, en función de la propuesta de valor y de lo que buscan los accionistas, luego se establecen las ventajas competitivas que la organización debe desarrollar e implementar para poder cumplir la propuesta de valor con el cliente y con los objetivos establecidos por los accionistas, y los recursos y capacidades en los cuales la empresa debe enfocarse, finalmente se define la estrategia de la empresa.

- Objetivos principales

Los objetivos se muestran a continuación en función de los accionistas y de la propuesta de valor:

- Aumentar la rentabilidad y dividendos: Su objetivo principal siempre será generar valor a sus accionistas, lo cual se manifiesta a través de la generación de rentabilidad para el posterior retiro de dividendos.
- Posicionamiento y unificación de la marca: Si bien Artikos cuenta con una marca reconocida en el ámbito del comercio electrónico, es necesario consolidar y diferenciarse de la competencia que ha comenzado a aparecer en los últimos años, para llegar a ser el único líder de ese mercado.
- Potenciar la innovación: Al ser un mercado principalmente tecnológico, es necesario mantener un estándar de innovación, ya sea por la cantidad de transacciones requeridas por los clientes, la velocidad del desempeño al momento de realizarlas o la evolución de sus procesos, los cuales impactan directamente en la operatividad de los procesos de Artikos.
- Incrementar la satisfacción del cliente: Razón fundamental por la que hasta ahora Artikos se ha jactado de no requerir publicidad, ya que la satisfacción de

sus clientes ha sido su mejor carta de entrada, sin embargo, ésta debe ser permanente y robusta.

– **Ventajas competitivas**

Porter señala que una empresa obtiene ventajas competitivas, no a nivel general, sino que a través de la identificación de las distintas actividades claves que desarrolla desde el diseño, innovación, producción, marketing, entrega y servicio a sus clientes (Porter, 1987).

Las ventajas competitivas que la empresa debe desarrollar o incrementar, para cumplir con la propuesta de valor son las siguientes:

- Alianzas estratégicas sólidas con los partners o socios estratégicos, principalmente con proveedores críticos.
- Personal con *know how* o conocimiento en asesoría experta y personalizada en solución a las necesidades de los clientes.
- Plataforma tecnológica estable, moderna y amplia.

– **Recursos y capacidades**

Según Thompson et al, el análisis de recursos y capacidades “es una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales” (Thompson, y otros, 2017).

Para poder cumplir la propuesta de valor con el cliente y con los objetivos establecidos por los accionistas, la empresa debe enfocarse hacia el largo plazo en los siguientes recursos y capacidades:

En lo que sigue, se enlistan los recursos intangibles:

- **Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación:** Fuerte respaldo de la marca Artikos, siendo conocido como uno de los principales actores del comercio electrónico en Chile, destacando por sobre su competencia.
- **Activos humanos y capital intelectual:** Personal con experiencia en el desarrollo y programación de software. Personal comprometido en entregar un buen servicio. Equipo de trabajo sólido y con baja tasa de rotación voluntaria.
- **Activos tecnológicos:** Activos tecnológicos tales como PCs, servidores, softwares de desarrollo, licencias de software, entre otros.

- **Cultura y sistema de incentivos de la empresa:** En Artikos existe una evaluación anual e intermedia que determina el bono por desempeño anual. Además, se evalúan las competencias que van alineadas a los valores de la organización.

A partir de las ventajas competitivas y los recursos nombrados anteriormente la Tabla 26 muestra un resumen:

Tabla 26: Resumen de ventajas competitivas y recursos

Objetivo	Ventajas competitivas	Recursos para lograrlas
Aumentar la rentabilidad y dividendos	Personal con know how o conocimiento en asesoría experta y personalizada en solución a las necesidades de los clientes.	Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación
Posicionamiento y unificación de la marca		Activos humanos y capital intelectual
Potenciar la innovación	Plataforma tecnológica estable, moderna y amplia.	Activos tecnológicos
Incrementar la satisfacción del cliente		Alianzas estratégicas sólidas con los partners o socios estratégicos, principalmente con proveedores críticos.

Fuente: Elaboración Propia

- Resumen de la Estrategia de la empresa

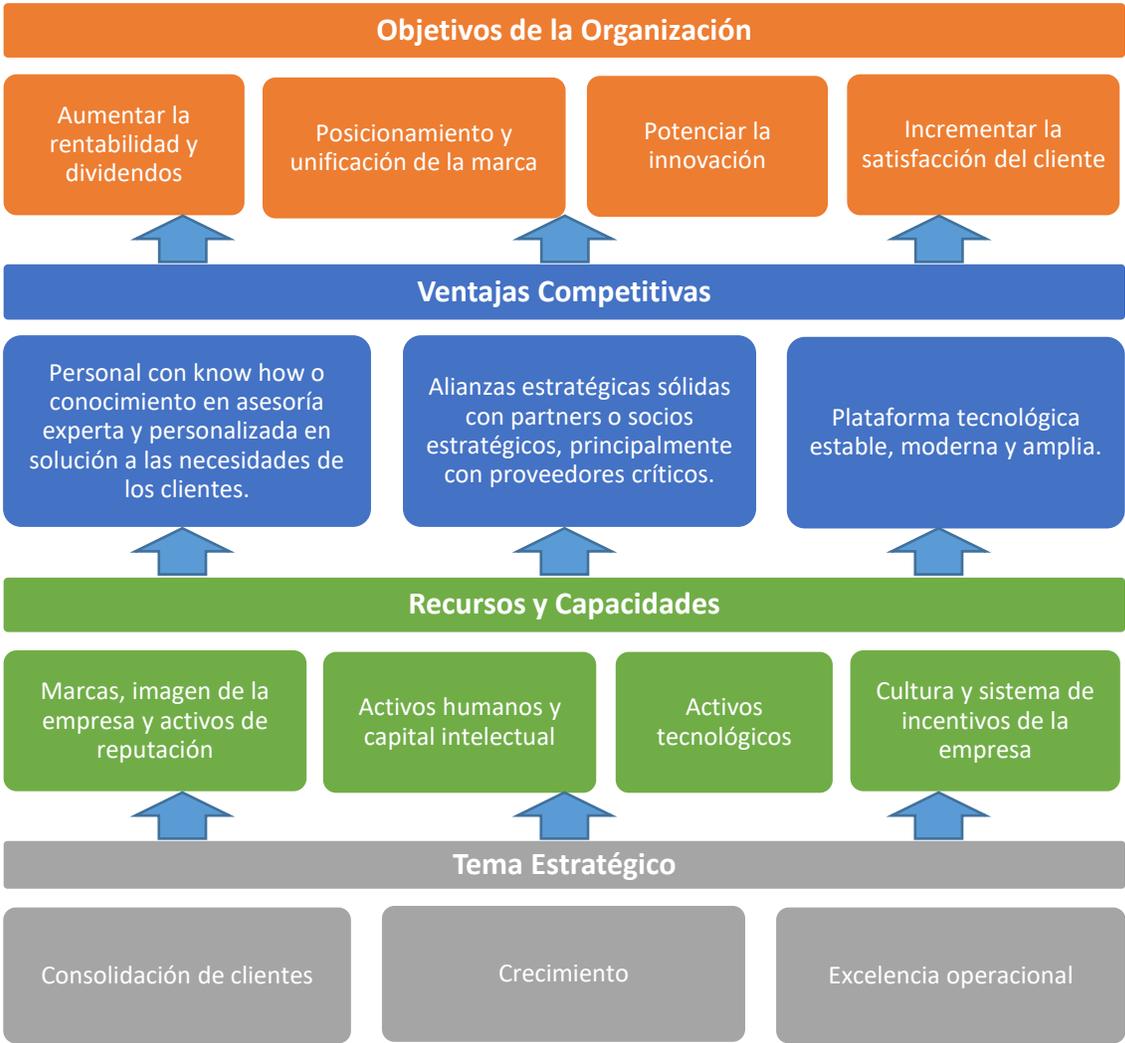
La estrategia de negocios de Artikos se basa en la especialización adquirida por su personal, la protección y continuidad de los procesos contratados por los clientes y la inversión e innovación tecnológica de sus plataformas y procesos.

Artikos debe enfocar sus esfuerzos en consolidar el conocimiento adquirido por su personal y mantener los estándares de contratación de especialistas, para potenciar la asesoría experta a sus clientes, lo que permite la detección de nuevas necesidades que pueden ser cubiertas con los servicios ofrecidos por la compañía, y de no existir un sistema estándar se pueden generar los desarrollos a la medida de las necesidades del cliente para proveer un servicio diferenciado, dirigido y que sea percibido por sus clientes como único. Adicionalmente, debe robustecer los controles de seguridad enfocados principalmente en la protección de la información almacenada en los servidores de Artikos perteneciente a sus clientes, procurando que estos se encuentren siempre disponibles para ellos ante cualquier acceso a la plataforma de servicios, que los datos se encuentren íntegros, es decir que no existan pérdidas, errores o modificaciones parciales o totales de su información,

para un correcto funcionamiento de sus procesos, y que la información almacenada sea mantenida en la total confidencialidad, es decir que nadie que no esté autorizado expresamente por el cliente tenga acceso a la misma. Por otro lado, debe procurar inyectar inversión e innovación tecnológica de sus plataformas y procesos para mantener el prestigio adquirido desde su creación en cuanto a la rapidez con la que se realizan las transacciones en la plataforma web, su capacidad de almacenamiento y su disponibilidad en línea (Uptime), innovación que permite también la generación de nuevas ofertas de servicios.

En la Figura 9 se resume gráficamente la estrategia de Artikos Chile S.A.:

Figura 9: Estrategia Artikos Chile S.A.



Fuente: Elaboración Propia

En términos generales, los atributos claves y la propuesta de valor, se hacen cargo del diagnóstico generado en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, permitiendo con esto definir la estrategia de la empresa, tener claros sus objetivos principales, las ventajas competitivas que posee junto a los recursos y capacidades que sostienen su estrategia. A continuación, se avanza al análisis del modelo de negocios, el cual permite abordar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas definidas en el capítulo anterior.

3.7 Modelo de Negocio

Este punto se enfoca en la descripción del modelo de negocios de la compañía, entendiendo esto como “la lógica de como una organización crea, entrega, y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Para lograr el entendimiento del modelo de negocios se detalla lo siguiente: se describe el modelo de negocios, se presenta el lienzo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011), para poder explicar el negocio en sus nueve bloques más importantes se detalla cada uno de los bloques del negocio y las relaciones que existen entre ellos, finalizando con un análisis de rentabilidad o captura de valor del Modelo de Negocios.

3.7.1 Definición del Modelo de Negocio

Thompson et al, describen el modelo de negocios como “el esquema que la administración sigue para entregar un producto o un servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda” (Thompson, y otros, 2017).

El modelo de negocios describe dos elementos cruciales: la propuesta de valor para el consumidor y la fórmula de utilidades. La propuesta de valor se refiere al enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que los clientes consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor y menor el precio, más atractiva resulta para los clientes. La fórmula de utilidades depende de tres elementos básicos: el valor que proporciona a los clientes en términos de la eficacia con que satisfacen las necesidades y deseos; el precio cobrado a los clientes y los costos de la empresa.

Mientras menor sean los costos, dada la propuesta de valor, mayor capacidad tiene el modelo de negocios para ganar dinero.

El método Canvas como modelo de negocios fue desarrollado por Osterwalder y Pigneur. Éste es un concepto que permite describir y gestionar un modelo de negocios a través de una nueva alternativa estratégica dividida en 9 módulos básicos que cubren 4 áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2011).

La propuesta de Osterwalder y Pigneur señala que la función de su modelo de negocios es detectar aquellos elementos que generan valor al negocio por medio de la identificación de los siguientes 9 módulos:

- **Segmentos de clientes:** En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o instituciones a los que una empresa ofrece sus productos o servicios (mercado de masas, nichos de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, plataformas multilaterales).
- **Propuesta de valor:** En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico a través de una mezcla de atributos adecuados a las necesidades de ese segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, tiempos de respuesta, etc.) o cualitativos (satisfacción de clientes, percepción de calidad, etc.).
- **Canales:** Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor (directos e indirectos).
- **Relaciones con clientes:** Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado (asistencia personal y exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva).
- **Fuentes de ingreso:** Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamos, alquiler, leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad).
- **Recursos claves:** Describe los activos más importantes para que un modelo de negocios funcione (físico, intelectual, humano y económico).

- **Actividades claves:** Describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocios funcione (producción, resolución de problemas, plataforma, red).
- **Asociaciones claves:** Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios (optimización y economías de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades).
- **Estructura de costos:** Describe todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios (costos fijos, variables, economías de escala, de campo, etc.).

Las ventajas de este modelo radican en la posibilidad de contar con una visión de alto nivel del modelo de negocios en forma simple, permitiendo entender la interrelación que existe entre los distintos elementos que lo componen desde un enfoque integral y sistémico al representar cada uno de sus puntos en una sola hoja, distribuida organizadamente. A su vez, permite interpretar cómo la empresa puede crear valor y competitividad, aspecto clave para evaluar el impacto de cada cambio antes diferentes escenarios. Es un modelo aplicable a cualquier tamaño de empresa.

Respecto las desventajas, se debe tener en cuenta que, si bien permite construir un modelo de negocios en forma simple, por sí solo no es suficiente para lograr el éxito, ya que solo constituye un abstracto de sus principales elementos.

El modelo de negocios definido plantea que Artikos Chile logre estrechos vínculos con los proveedores y socios claves, para capturar el mayor excedente posible del poder de negociación, potenciando una posición de liderazgo y sosteniéndolo a través de alcanzar la mayor eficiencia posible, cumpliendo con los estándares de calidad exigidos por los clientes.

Se presenta en la

Figura 10, el modelo de negocios de Artikos Chile, a través del desarrollo del método Canvas y su lienzo de 9 elementos.

En lo siguiente, se procede a analizar cada uno de los 9 componentes del modelo de negocios descrito en el modelo Canvas, el cual grafica cómo la UEN crea y construye valor.

Figura 10: Modelo de Negocios Artikos Chile S.A.

Socios Clave	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
<i>Bancos Socios (BCI - Banco Chile)</i>	<i>Desarrollo de soluciones tecnológicas a medida</i>	<i>“Generamos soluciones que aporten a la <u>rápida gestión</u>, <u>comunicación</u> e <u>intercambio</u> entre empresas productoras, proveedoras, consumidoras o intermediarias de bienes y servicios, para generar valor mediante la <u>interconexión</u>, con un alto, <u>seguro</u> y <u>continuo</u> nivel de servicio.”</i>	<i>Personalización del servicio</i>	<i>Micro y PYMES (40%)</i>
<i>Proveedores Críticos</i>	<i>Mantención del portal de comercio electrónico</i>		<i>Atención postventa</i>	<i>Bancos Comerciales (30%)</i>
<i>Comisión para el Mercado Financiero (CMAE)</i>	<i>Servicio de soporte 24x7</i>		<i>Capacitaciones al Portal Web</i>	<i>Empresas productoras, proveedoras, consumidoras o intermediarias de bienes y servicios. (30%)</i>
	Recursos Clave		Canales	
	<i>Infraestructura tecnológica (servidores y plataforma)</i>		<i>Venta: Licitaciones Equipo comercial</i>	
	<i>Profesionales especialistas en el área informática (desarrolladores y programadores)</i>		<i>Comunicación: Callcenter</i>	
			<i>Distribución: Portal Web</i>	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos		
<i>Costos fijos:</i>		<i>Venta de nuevos servicios a clientes antiguos (55%)</i>		
<i>Costos de Administración y Finanzas</i>	<i>30%</i>	<i>Venta de servicios a clientes nuevos (30%)</i>		
<i>Remuneraciones del personal</i>	<i>70%</i>	<i>Proyectos de mejoras y/o actualizaciones a clientes antiguos (10%)</i>		
<i>Personal administrativo</i>	<i>13%</i>	<i>Otros servicios (servicios a Bancos Socios) (5%)</i>		
<i>Personal operacional</i>	<i>87%</i>			
<i>Costos variables:</i>				
<i>Costos de la Cartera de Proyectos</i>	<i>60%</i>			
<i>Gastos de mejora y mantención de los Sistemas</i>	<i>40%</i>			

Fuente: Elaboración Propia

3.7.2 Análisis del Modelo del Negocio

Luego de hacer una explicación del modelo de negocios de Artikos Chile y de presentar el Canvas de la empresa según los autores Osterwalder y Pigneur, en este punto se realiza

una descripción de cada uno de los componentes internos del modelo y de cómo se relacionan entre ellos (Osterwalder y Pigneur, 2011). De acuerdo con el modelo de negocios expuesto en el punto 3.7, se identifican 9 secciones del negocio:

- **Socios clave:** Existen partes interesadas con las cuales la empresa debe mantener buena relación, las asociaciones que resultan claves son las siguientes: Bancos Socios como son Banco Chile y BCI a quienes entrega servicios para sus procesos internos y a los cuales debe entregar los dividendos generados por sus actividades con clientes externos; Proveedores Críticos, como son Telefónica, Prisa Logística S.A. y NOUS, los cuales fueron descritos en el punto 2.1.2 Principales Proveedores, el primero corresponde a todo el soporte en cuanto a los servidores principales y de respaldo, la estabilidad, operatividad y rapidez de las conexiones hacia el portal web de Artikos; y Comisión para el Mercado Financiero, el cual corresponde al ente regulador de las SAG y que realiza requerimientos, revisiones y exigencias homologadas a sus bancos accionistas.
- **Actividades clave:** Las acciones más importantes que debe realizar Artikos Chile para mantener su modelo de negocios están principalmente relacionadas con los servicios ofrecidos a través del Portal Web, y tienen que ver principalmente con los desarrollos de soluciones tecnológicas a medida, es decir, soluciones específicas para cada necesidad levantada por sus clientes, tales como integraciones con sus sistemas contables o Enterprise Resource Planning (ERP) para hacer más automatizados los procesos. Otra actividad clave corresponde a la mantención del portal de comercio electrónico, el cual, si bien posee una configuración estándar a la cual acceden todos los clientes, es posible customizar a la medida y en base a los requerimientos indicados por cada cliente, ajustado a sus necesidades para mejorar y automatizar sus procesos externalizados, esto último genera una simbiosis que beneficia a ambas partes, ya que por un lado el cliente se vuelve dependiente de la plataforma para mantener sus procesos activos y por otro lado Artikos Chile puede continuar ofreciendo mejoras y/o mantenimiento a los procesos del cliente, generando una dependencia que vuelve la relación a largo plazo, lo que implica que esos ingresos sean más estables y seguros para Artikos Chile. Por último, el soporte en línea entregado a sus clientes las 24 horas del día los 7 días de la semana y los 365 días del año entregan un nivel de confianza a sus clientes que sus procesos se encuentran resguardados y que ante cualquier contingencia poseen el soporte y la guía para solucionarlo rápidamente.

- **Recursos clave:** En cuanto a los principales activos necesarios para el modelo de negocios éstos se encuentran principalmente relacionados a la infraestructura tecnológica, es decir los servidores y el resguardo de la información externa contenida en cada uno de ellos, y los desarrollos tecnológicos generados a medida adaptados a las necesidades de cada cliente ofrecidos a través de la plataforma, el cual es un diferenciador con la competencia de Artikos Chile. Por otro lado, se destaca como recurso clave el recurso humano, enfocado a los profesionales especialistas en el área informática que generan y/o mejoran los desarrollos y programas que posteriormente son ofrecidos a los clientes, generando una especialización en ellos que permite identificar rápidamente las soluciones necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Propuesta de valor:** *“Generamos soluciones que aporten a la rápida gestión, comunicación e intercambio entre empresas productoras, proveedoras, consumidoras o intermediarias de bienes y servicios, para generar valor mediante la interconexión, con un alto, seguro y continuo nivel de servicio.”*. Artikos busca principalmente generar valor al poner a disposición de sus clientes herramientas de interconexión que permitan ser un apoyo a los procesos de los clientes, con atributos destacados como la rápida respuesta del portal a las diferentes consultas, tareas realizadas por los clientes al utilizarla o informes automáticos generados y que ayudan a volver más eficientes sus procesos. Otro atributo destacado es la disponibilidad de la información ingresada por los clientes para la realización de sus procesos, que no existan impedimentos para acceder a ella a través del portal. Finalmente, otro atributo destacado es la continuidad operacional de los procesos de sus clientes, es decir que ante cualquier contingencia el portal siga operando sin interrupciones y con un sistema de soporte full.
- **Relaciones con clientes:** El relacionamiento con sus usuarios se da principalmente a través de la personalización de su servicio, es decir entregar una plataforma adaptada a las necesidades levantadas por cada cliente incluyendo, por ejemplo, la visualización del contenido. Una fuerte y destacada atención postventa, la cual acompaña activamente a los usuarios una vez implementada la plataforma o los cambios realizados a ésta, la cual incluye el levantamiento de nuevas necesidades y soluciones a inconvenientes que pudieran presentarse con la operatividad diaria. Otro punto importante relacionado a sus clientes es la constante capacitación acerca del uso del portal web, lo cual permite a sus clientes sacar el máximo provecho a todas las

funcionalidades entregadas por la herramienta y que ayudan a volver más dinámicos los procesos de los clientes.

- **Canales:** Entendiendo los canales como la forma como la empresa se relaciona con sus clientes, los principales canales de comunicación corresponden al portal web de Artikos donde existe un chat de atención online, botones de autoatención y una sección de preguntas frecuentes, el centro de atención telefónica o Call Center el cual está operativo 24x7 a través de operadores con turnos rotativos, y por último las licitaciones en las cuales Artikos participa en conjunto con el trabajo del equipo técnico del área comercial, el cual estrecha y conecta la comunicación con el cliente.
- **Segmentos de clientes:** Los diferentes grupos de personas o instituciones a los que Artikos Chile ofrece sus productos o servicios corresponden a pequeñas y medianas empresas (PYMES), sus Bancos Accionistas (Banco Chile y BCI), los cuales corresponden también a la categoría de Bancos Comerciales y empresas productoras, proveedoras, consumidoras o intermediarias de bienes y servicios.

Los porcentajes de ingresos por segmento de clientes se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27: Segmentos de clientes

Ingresos	Porcentajes
Micro y PYMES	40%
Bancos Comerciales	30%
Empresas productoras, proveedoras, consumidoras o intermediarias de bienes y servicios.	30%

Fuente: Elaboración Propia

- **Estructura de costos:** La estructura de costos de Artikos Chile es simple, ésta se divide entre costos fijos y variables, los primeros correspondientes a las remuneraciones del personal, costos de administración y finanzas, y en cuanto a los variables corresponden a costos de la cartera de proyectos y finalmente gastos de mejora y mantención de los Sistemas.

La estructura de costos se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28: Estructura de costos

Ingresos	Porcentajes
<u>Costos fijos:</u>	
Costos de Administración y Finanzas	30%

Remuneraciones del personal	70%
Personal administrativo 13%	
Personal operacional 87%	
<u>Costos variables:</u>	
Costos de la Cartera de Proyectos	60%
Gastos de mejora y mantención de los Sistemas	40%

Fuente: Elaboración propia

- **Fuente de ingresos:** El principal flujo de ingresos de Artikos Chile corresponde a la venta de nuevos servicios a clientes antiguos, los cuales ya poseen contrato vigente con Artikos pero se le adicionan estos nuevos servicios que en general se encuentran enlazados con los ya contratados; venta de servicios a clientes nuevos, es decir que corresponde a todos los nuevos negocios generados; y proyectos de mejoras a clientes antiguos, los cuales ya poseen contrato con la compañía pero se les ofrece la incorporación de mejoras a medida a los procesos ya configurados.

La distribución de los ingresos por servicios se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29: Distribución de ingresos

Ingresos	Porcentajes
Venta de nuevos servicios a clientes antiguos	55%
Venta de servicios a clientes nuevos	30%
Proyectos de mejoras y/o actualizaciones a clientes antiguos	10%
Otros Servicios	5%

Fuente: Elaboración propia

3.7.3 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocios

Es esta sección se realiza un análisis de la rentabilidad con una mirada crítica y se propone cómo Artikos Chile puede capturar el valor de su modelo de negocios. El objetivo principal es proponer potenciales mejoras al modelo de negocios que permitan capturar la mayor rentabilidad posible.

Luego de analizar el modelo de negocios, mediante el modelo Canvas y tomando en consideración el aporte de cada dimensión al modelo actual de negocios, se puede observar que, de acuerdo con algunos puntos del análisis de estrategias mencionadas en el apartado anterior, existe una estrategia que podría generar el valor buscado y que sea posible rentabilizar, el cual corresponde a la alianza estratégica con empresas internacionales dedicadas a la generación de softwares de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés), tales como SAP ERP, generado por la compañía alemana SAP SE; u Oracle ERP de Oracle Corporation en California, Estados Unidos.

Se presenta en la Figura 11, el modelo de negocios propuesto para Artikos Chile:

Figura 11: Modelo de Negocios Propuesto Artikos Chile S.A.

Socios Clave	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Clientes
<i>Bancos Socios (BCI - Banco Chile)</i>	<i>Desarrollo de soluciones tecnológicas a medida</i>	<i>“Generamos soluciones que aporten a la rápida gestión, comunicación e intercambio entre empresas productoras, proveedoras, consumidoras o intermediarias de bienes y servicios, para generar valor mediante la interconexión y tecnología, con un alto, seguro y continuo nivel de servicio.”</i>	<i>Personalización del servicio</i>	<i>Micro y PYMES (20%)</i>
<i>Proveedores Críticos</i>	<i>Mantención del portal de comercio electrónico</i>		<i>Atención postventa</i>	<i>Gran Empresa (30%)</i>
<i>Comisión para el Mercado Financiero</i>	<i>Servicio de soporte 24x7</i>		<i>Capacitaciones al Portal Web</i>	<i>Bancos Comerciales (30%)</i>
<i>Empresas de ERP internacionales (por ej. SAP u Oracle)</i>	Recursos Clave		Canales	<i>Empresas productoras, proveedoras, consumidoras o intermediarias de bienes y servicios. (20%)</i>
	<i>Infraestructura tecnológica (servidores y plataforma)</i>		<i>Venta: Licitaciones Equipo comercial</i>	
	<i>Profesionales especialistas en el área informática (desarrolladores y programadores)</i>		<i>Comunicación: Callcenter</i>	
	<i>Personal especializado en Sistemas ERP</i>		<i>Distribución: Portal Web Página Web Empresas ERP</i>	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos		
<i>Costos fijos:</i> <i>Costos de Administración y Finanzas 30%</i> <i>Remuneraciones del personal 70%</i> <i>Personal administrativo 13%</i> <i>Personal operacional 87%</i> <i>Gastos de capacitación del personal técnico</i> <i>Contratación de personal especializado en Sistemas ERP</i> <i>Costos variables:</i> <i>Costos de la Cartera de Proyectos 60%</i> <i>Gastos de mejora y mantención de los Sistemas 40%</i>		<i>Venta de nuevos servicios a clientes antiguos (35%)</i> <i>Venta de servicios a clientes nuevos (50%)</i> <i>Proyectos de mejoras y/o actualizaciones a clientes antiguos (10%)</i> <i>Otros servicios (servicios a Bancos Socios) (5%)</i>		

Fuente: Elaboración Propia

La estrategia de generar una nueva asociación clave con una o más empresas internacionales dedicadas a la generación de softwares de planificación de recursos empresariales impactaría en el modelo de negocios de Artikos, generando la necesidad de recursos claves en relación a la contratación y la capacitación de personal especializado en ese tipo de plataformas, lo cual impacta además en la estructura de costos, debido al gasto que implica la capacitación del actual personal técnico y la contratación de nuevo personal que tenga la experiencia y conocimientos específicos en sistemas ERP que permitan entregar un servicio a la altura de las empresas internacionales. Por otro lado, la nueva estrategia permitirá abrir su propuesta de valor a nuevos segmentos de clientes, desde la micro, pequeña y mediana empresa a la gran empresa, lo anterior debido a que son justamente las empresas que califican como tal las que cuentan con los presupuestos que permitan adquirir las licencias de estos sistemas especializados y que contratan servicios de mejora o adaptación al mercado local. Los canales de comunicación se amplían a los de las empresas de ERP para finalmente ver reflejado el impacto del cambio de estrategia en la fuente de ingresos, el cual permitiría subir desde un 30% a un 50% la venta de servicios a clientes nuevos, potenciando la captura de la mayor rentabilidad posible.

Con el desarrollo en el presente capítulo del análisis del modelo de negocios ahora se posee una visión clara de la propuesta de valor de la UEN de cara al consumidor y la fórmula de utilidades enfocada a la captura de valor, con ello se puede avanzar a la siguiente etapa correspondiente al enfoque estratégico, identificando los problemas que justifican un sistema de control de gestión en la UEN y la generación de un mapa estratégico que grafique el cruce de los objetivos estratégicos con las diferentes perspectivas estratégicas.

4. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el presente capítulo se definen los objetivos estratégicos, para ello es necesario primero definir los problemas a abordar, se identifican los mecanismos para esos problemas luego se hace una propuesta de objetivos a través del modelo mapa estratégico, se definen los pilares estratégicos para finalmente generar iniciativas estratégicas que aborden la materialización de los objetivos estratégicos definidos.

Thompson et al. describen el propósito de establecer objetivos, como la necesidad de convertir la visión y la misión en metas específicas de desempeño (Thompson, y otros, 2017). Los objetivos bien formulados son específicos, cuantificables o medibles y continen fechas límites para su logro. Estos son valiosos por tres razones, la primera, porque centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, segundo, porque sirven como normas para rastrear el desempeño y los avances de una organización y tercero porque significan una motivación e inspiran a los empleados a realizar mayores esfuerzos.

4.1 Problemas que Justifican un Sistema de Control de Gestión

De acuerdo con Caprile, para poder diseñar un sistema de control de gestión, es clave identificar cuáles son los problemas o potenciales problemas existentes en la organización, que eventualmente podrían contribuir a que la estrategia no se cumpla (Caprile, 2020).

El sistema de control de gestión debe hacerse cargo de la alineación total de la organización, por lo que se hace pertinente un modelo que incorpore distintos niveles de alineación, no solamente la alineación jerárquica y funcional (Anthony y Govindarajan, 1998), que aseguren un desempeño excelente del sistema, para inducir el desempeño excelente de la gestión misma.

Un sistema de control de gestión orienta los objetivos de una compañía, mide que estos sean cumplidos, lo cual se traduce en que este sistema modela conductas y establece reglas, para ello utiliza varias herramientas o metodologías, las cuales son desarrolladas en los apartados siguientes del presente proyecto.

Tal como se mencionó en el punto 1.3, es importante recordar que el principal problema de Artikos es la inexistencia de una herramienta formal que permita asegurar el cumplimiento de la planificación estratégica a través la gestión del desempeño de las distintas áreas de Artikos.

En términos más específicos, Artikos presenta los siguientes problemas en el actual sistema de control de gestión que requieren ser abordados:

- ***Alineamiento Vertical:***

Liderazgo (dirección):

Focos y énfasis claros: Debido a que no existe un sistema de control de gestión formalizado en la compañía, resulta difícil para la alta gerencia lograr transmitir la alineación entre los objetivos estratégicos y el aporte que cada uno de los colaboradores logra entregar para el cumplimiento de éstos y los beneficios que pudieran conseguirse en caso de lograrlos.

Incapacidad de gestionar los cambios: Pese a ser una empresa tecnológica, la plana ejecutiva promedia los 58 años, siendo el gerente general el más longevo con 64 años, sin embargo, las áreas de desarrollo de software están mayormente conformadas con profesionales entre 23 y 28 años, lo que genera una importante brecha generacional, tanto en el estilo de liderazgo, como en la adaptación a los cambios tecnológicos.

Comunicación corporativa (dirección): No existe una comunicación de la Misión, Visión y Valores y/o Creencias desde la administración hasta las áreas menos estratégicas, tampoco se observa una comunicación en cascada de los resultados esperados para la compañía o los objetivos estratégicos a cumplir.

Falta de incentivos correctos (dirección, motivación): Existen dificultades para cumplir con los plazos de entrega e implementación de los nuevos desarrollos por parte de las Gerencias de Tecnología y Operaciones, establecidos por contrato entre la Gerencia Comercial y los clientes, ya que pese a que su trabajo se construye en base a objetivos y proyectos concretos, los cargos inferiores no reciben bono por cumplimiento de metas o por los resultados de la compañía, por lo que no existe mayor motivación o desafío a cumplir los plazos o compromisos entregados a las personas y áreas.

- ***Alineamiento Horizontal:***

Coordinación (dirección, motivación, limitaciones):

Informalidad: Existen pocos canales formales de comunicación y de registro de éstos, debido principalmente a que la planta es reducida, al igual que el lugar físico de trabajo, por lo que la comunicación verbal termina siendo más rápida y eficaz que el registro mediante,

por ejemplo, correo electrónico, lo que dificulta el seguimiento posterior de solicitudes o problemáticas levantadas para utilizarlas como aprendizaje continuo.

Conflictos por paradigmas, formas y estilos: Falta de comunicación entre las áreas, por ejemplo, la Gerencia de Tecnología (quienes desarrollan softwares) y la Gerencia de Operaciones (quienes prueban los desarrollos y los ponen en marcha), para temas fundamentales como la ubicación de los proyectos, resultados de las pruebas en cada etapa, detalles de los desarrollos generados, oportunidades de mejoras detectadas, entre otros.

- ***Diseño Organizacional:***

Estructura organizacional:

Especialización-Coordinación: Debido a la alta rotación del personal de menor jerarquía, siendo justamente ellos quienes generan los desarrollos de software que son el core del negocio o negocio principal, resulta difícil mantener una especialización de manera individual o grupal, respecto a los servicios entregados por Artikos, lo anterior debido a que se deben estar instruyendo constantemente a las nuevas contrataciones para adecuarlas a sus nuevas funciones.

Centralización-Descentralización: La estructura de Artikos Chile es reducida y concentrada en pocos actores, centrandó la toma de decisiones en gran medida en el cargo de Gerente General, llegando éste incluso a ocupar dos cargos estratégicos, el de Gerente General y el de Gerente de Administración y Procesos de Negocios (ver Figura 4 en Anexos), el mismo caso ocurre con el Gerente de Operaciones, quien adicionalmente ocupa el cargo de Jefe de Operaciones (ver Figura 15 en Anexos). Adicionalmente no se visualizan instancias reales e independientes de revisiones y control, ya que la única área de control depende directamente del Gerente General, la cual también se encuentra concentrada en una sola persona y que corresponde a tres cargos en uno, esto es Auditor Interno, Oficial de Seguridad de la Información y Encargado de Prevención de Delitos (basado en la Ley 20.393 de responsabilidad penal de las personas jurídicas).

Autoridad-Control: La autoridad se encuentra concentrada en la Gerencia General, área por la cual pasan todo tipo de decisiones, desde cotidianas hasta estratégicas, haciendo perder el enfoque entre lo importante y lo prioritario para dicha función, ralentizando, además, decisiones que podrían estar previamente acordadas.

- ***Cultura de la Organización:***

Cultura inadecuada para los desafíos actuales: Artikos, pese a ser una empresa tecnológica enfocada a la innovación en cada uno de los servicios prestados tanto a clientes como a bancos accionistas, aún posee una cultura de trabajo del siglo XIX, con relojes control marcando la entrada y salida de los trabajadores de planta baja, debiendo justificar cada hora extra marcada (sin considerar el trabajo por objetivos), manteniendo a la plana ejecutiva en oficinas aisladas del común de los trabajadores, negándose a trabajar en sistemas como las “nubes” o clouds (servidores virtuales), trabajando únicamente a través de internet por cable y no inalámbrico (red wifi), no permitiendo el trabajo colaborativo mediante repositorios virtuales tales como Google Drive o Dropbox, negándose a la posibilidad de implementar teletrabajo (viéndose obligados por los efectos de la Pandemia Covid-19), entre otras cosas.

- ***Competencias (limitaciones):***

En Artikos se privilegia contratar a personas con las competencias requeridas para cada nuevo proyecto que capacitar al personal con el que ya se cuenta. Por otro lado, el personal que se desempeña en el área de desarrollo u operaciones no demuestra al 100% sus capacidades debido a las limitaciones impuestas tanto en la forma de administración como en la cultura de trabajo (explicada más arriba), por lo que sus competencias solo son utilizadas para cumplir el trabajo diario mas no para agregar valor a cada uno de los procesos.

- ***Diseño y/o implementación del Sistema Control de Gestión:***

Falta de mecanismos formales que generan problemas de juicios de valor y percepciones: Debido a la carencia de un sistema formal de control de gestión, la administración de Artikos Chile se ha regido por un Sistema Informal de Control de Gestión (Majluf, 2011), en donde la administración no solo se preocupa de temas estratégicos, sino que también participa directamente de los temas operacionales.

La

Tabla 30 presenta un cruce para identificar qué problemas son abordados, por cuáles mecanismos del sistema de control de gestión anteriormente mencionados.

Tabla 30: Matriz Problema / Mecanismo

Problema/Mecanismo	Mapa estratégico	Cuadro de mando integral	Tablero de control	Esquemas de incentivos
<u>Alineamiento Vertical:</u>				
Focos y énfasis claros	✓	✓	✓	✓
Incapacidad de gestionar los cambios		✓	✓	
Comunicación corporativa (dirección)	✓	✓	✓	
Falta de incentivos correctos (dirección, motivación)				✓
<u>Alineamiento Horizontal:</u>				
Informalidad		✓	✓	✓
Conflictos por paradigmas, formas y estilos	✓	✓	✓	✓
<u>Diseño Organizacional:</u>				
Especialización-Coordinación		✓	✓	✓
Centralización-Descentralización	✓	✓	✓	
Autoridad-Control		✓	✓	
<u>Cultura de la Organización:</u>				
Cultura inadecuada para los desafíos actuales				✓
<u>Competencias (limitaciones):</u>				✓
<u>Diseño y/o implementación del Sistema Control de Gestión:</u>				
Falta de mecanismos formales que generan problemas de juicios de valor y percepciones	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Para abordar los problemas mencionados previamente, se propone diseñar un sistema de control de gestión que contenga los siguientes mecanismos:

- Definición de los objetivos estratégicos, mediante la construcción de un mapa estratégico con temas estratégicos.
- Un sistema de medición de desempeño mediante el cuadro de mando integral.
- El despliegue de la estrategia a través de un tablero de control funcional, para las áreas claves de la organización.
- Un instrumento de evaluación de desempeño con su correspondiente esquema de incentivos.

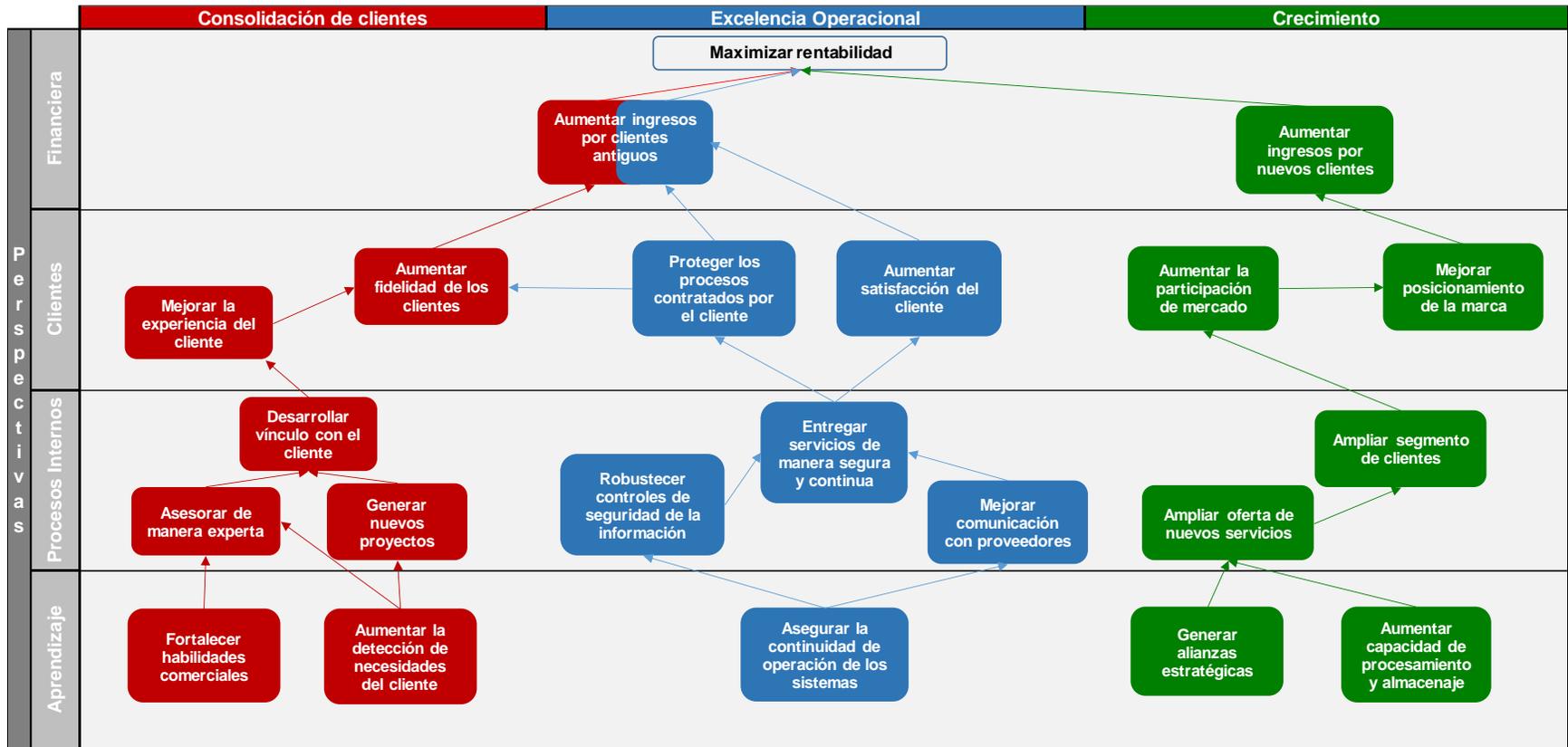
4.2 Mapa Estratégico

Una vez identificados los problemas de control de gestión que justifican la presente propuesta, se desarrolla uno de los mecanismos que se hacen cargo de dichos problemas, como es el caso del mapa estratégico.

Un mapa estratégico según los autores Kaplan y Norton tiene como función principal comunicar la estrategia a toda la organización, ya que éste traduce la estrategia, pues es una representación visual de ésta en una organización. Los mapas estratégicos ayudan a clarificar la misión y visión estratégica, además de especificar los objetivos en cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 2008). El mapa describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos, en cuatro perspectivas. Las perspectivas son las que muestran los objetivos estratégicos. De acuerdo al modelo establecido por estos autores, las perspectivas son: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje.

En la Figura 12 se puede apreciar el Mapa Estratégico propuesto para Artikos Chile S.A.

Figura 12: Mapa Estratégico Propuesto Artikos Chile



Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Perspectivas del Mapa Estratégico

Las perspectivas financiera y clientes describen como crear valor para el accionista y como crea valor para los clientes, respectivamente y las perspectivas de proceso y aprendizaje, describen como la organización logra el cumplimiento de la estrategia.

- **Perspectiva Financiera:** Refleja el impacto de haber alcanzado los objetivos que crean valor para los accionistas. Corresponde generalmente a indicadores financieros, en donde estos permiten monitorear la estrategia. Entre estos indicadores se encuentran, la rentabilidad, ebitda, retorno sobre la inversión, retorno sobre los activos, costos e ingresos.
- **Perspectiva Cliente:** El eje es la propuesta de valor al cliente, donde se muestran los elementos diferenciadores, los cuales son parte de la estrategia para alcanzar los objetivos, por eso esta perspectiva monitorea que la propuesta de valor al cliente se cumpla. Los indicadores que miden si la estrategia está bien formulada e implementada pueden ser satisfacción del cliente, ingresos por segmentos, retención de clientes, nuevos clientes, participación de mercado, entre otros.
- **Perspectiva Procesos:** Determina los procesos críticos del modelo de negocios que permitirán cumplir tanto los objetivos financieros como los del cliente. En ese sentido la organización ejecuta una serie de procesos, desde operaciones hasta financieros, no obstante, no todos impactan de la misma manera en la estrategia. El mapa estratégico busca determinar cuáles son los procesos relevantes para que la estrategia se cumpla, identificando en qué procesos deben concentrarse los esfuerzos.
- **Perspectiva de Aprendizaje:** Es la base del mapa estratégico y define las competencias y capacidades centrales, las tecnologías, la cultura corporativa necesaria para acompañar la estrategia. Esta perspectiva permite alinear los recursos humanos y las tecnologías en función de la estrategia.

4.2.2 Temas Estratégicos

Dentro de un mapa estratégico, se encuentran los ejes o temas estratégicos, los cuales, siguiendo con la definición de Kaplan y Norton, estos son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa (Kaplan y Norton, 2008).

Estos temas generalmente se conectan con todas las perspectivas, incluyendo objetivos desde la perspectiva de aprendizaje, procesos, siguiendo con la perspectiva cliente, hasta llegar a la perspectiva financiera.

Los temas estratégicos “dividen la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor” (Kaplan y Norton, 2008). Estos temas deben ser definidos con sustento en la propuesta de valor para sus clientes.

Para cada uno de los temas se precisan las siguientes definiciones presentadas en la Tabla 31:

Tabla 31: Temas estratégicos Artikos Chile S.A.

Tema Estratégico	Descripción
Consolidación de Clientes	Orientada a la especialización del personal, <i>know how</i> o conocimiento adquirido y asesoría experta a clientes para detección de nuevas necesidades y lograr su fidelidad.
Excelencia Operacional	Proteger los procesos contratados por los clientes, de manera segura y continua.
Crecimiento	Relacionado con la inversión e innovación tecnológica de sus plataformas y procesos que permitan aumentar la oferta de servicios.

Fuente: Elaboración propia

– **Relación de los temas estratégicos con el FODA, las ventajas competitivas y los objetivos de la organización**

La determinación de los temas estratégicos es el resultado del análisis del entorno de la empresa, de sus recursos y de sus ventajas competitivas. Los temas estratégicos además están relacionados con los objetivos de la organización, que incluyen a su vez la propuesta de valor de esta.

La

Tabla 32 muestra la relación entre los temas estratégicos, las estrategias que surgieron del FODA, las

Ventajas *competitivas* que maneja la empresa y los

Objetivos *principales* de la organización. Esto sustenta la conexión existente entre la estrategia, el entorno de la empresa sus recursos y sus objetivos.

Tabla 32: Relacionamiento de los temas estratégicos

Tema Estratégico	Estrategia del FODA	Ventajas Competitivas	Objetivos de la Organización
Consolidación de clientes	E1: Generar un levantamiento de las necesidades de capacitación y con ello un plan para priorizar los temas y el personal a capacitar.	Personal con know how o conocimiento en asesoría experta y personalizada en solución a las necesidades de los clientes.	Aumentar la rentabilidad
	E5: Comunicación permanente con los organismos públicos y capacitación en las nuevas tecnologías que ellos apliquen en las herramientas de recaudación para adaptar procesos y entregar soluciones rápidas a clientes que se encuentren enlazados con ellos.		
	E6: Generar un plan por parte del equipo comercial para detectar necesidades de automatización y/o mejora de procesos de sus clientes para ofrecer soluciones a medida y a precios accesibles.		Asegurar dividendos
	E13: Fuerte capacitación al personal involucrado en los desarrollos de soluciones tecnológicas de la compañía y contratación de personal con experiencia en la generación de dichos desarrollos para atraer el <i>know how</i> o conocimiento necesario para la consolidación de ese servicio.		
	E12: Flexibilización en cambios de proyectos, sin penalización ni cobros adicionales, y cambios y facilidades en las condiciones de pago para clientes antiguos.		
Crecimiento	E11: Mantener una adecuada salud financiera y capital de trabajo positivo que le permitan ser candidata a la adquisición de un nuevo préstamo de alguna entidad financiera en caso de que se generen nuevas condiciones de funcionamiento u operación.	Alianzas estratégicas sólidas con partners o socios estratégicos, principalmente con proveedores críticos.	Posicionamiento y unificación de la marca
	E3: Inversión en hardware y software para robustecer las bases que permitan entregar servicios a un nivel superior, en cuanto a espacio, seguridad y velocidad.		
	E7: Impulso en el desarrollo de innovaciones tecnológicas enfocadas al cumplimiento normativo por parte de la CMF y de otros actores que pudieran fiscalizarlo.		Potenciar la innovación
	E9: Inversión en innovación tecnológica que le permita ampliar la gama de servicios ofrecidos a sus clientes actuales o potenciales, lo cual incluya servicios cloud.		
	E2: Buscar alianzas estratégicas especialmente con empresas que entreguen servicios de ERP para ampliar la gama de servicios prestados.		
Excelencia operacional	E10: Robustecimiento de los controles de seguridad de la información y ciberseguridad, incluyendo inversión en software de detección de fugas de información, ataques externos y denegación de servicios.	Plataforma tecnológica estable, moderna y amplia.	Incrementar la satisfacción del cliente
	E4: Generar contratos que establezcan cláusulas de priorización a la hora de, por ejemplo, reestablecer los servicios o disminuir/aumentar la velocidad de la conexión después de algún desastre natural o problemas de fuerza mayor como por ejemplo un atentado.		Relacionarse estratégicamente con los proveedores

	E8: Mantener la comunicación y buenas relaciones con los proveedores, y a la vez estudiar alternativas de soporte con otros proveedores para debilitar la dependencia de los actuales velando por la continuidad de las operaciones a un precio conveniente.	Mantener bajos los costos y gastos
--	--	------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Definición de los Objetivos del Mapa Estratégico

Luego de desarrollar los pilares o temas estratégicos, lo que sigue son los objetivos del mapa estratégico, los cuales tienen sus fundamentos en el modelo de negocio del Canvas, los cuales se pueden apreciar en la Figura 12. Los objetivos se relacionan directamente con el modelo de negocios de acuerdo con cada segmento y cada objetivo en algunos casos agrupa varios inputs del segmento. Algunos conceptos quedaron fuera porque no se consideran importantes o son muy difíciles de manejar en cada tema estratégico.

En la Tabla 33 se puede visualizar la relación entre los objetivos estratégicos descritos en el Mapa Estratégico y los módulos descritos en el Modelo de Negocio.

Tabla 33: Relación Mapa Estratégico vs Modelo de Negocios

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocios
Aprendizaje y crecimiento	Ob1: Fortalecer habilidades comerciales	Canales: Equipo comercial
	Ob2: Aumentar la detección de necesidades del cliente	Canales: Equipo comercial
	Ob3: Asegurar la continuidad de negocios	Actividades clave: Mantenimiento del portal de comercio electrónico
	Ob4: Generar alianzas estratégicas	Socios clave: Proveedores críticos
	Ob5: Aumentar capacidad de procesamiento y almacenaje	Recursos clave: Infraestructura tecnológica (servidores y plataforma)
Procesos	Ob1: Asesorar de manera experta	Relaciones con clientes: Personalización del servicio
	Ob2: Desarrollar vínculo con el cliente	Relaciones con clientes: Atención postventa
	Ob3: Generar nuevos proyectos	Actividades clave: Desarrollo de soluciones tecnológicas a medida
	Ob4: Robustecer controles de seguridad de la información	Actividades clave: Mantenimiento del portal de comercio electrónico
	Ob5: Entregar servicios de manera segura y continua	Actividades clave: Servicio de soporte 24x7
	Ob6: Mejorar comunicación con proveedores	Socios clave: Proveedores críticos
	Ob7: Ampliar oferta de nuevos servicios	Propuesta de valor
	Ob8: Ampliar segmento de clientes	Segmento de clientes: Empresas productoras, proveedoras, consumidoras o intermediarias de bienes y servicios.
Clientes	Ob1: Mejorar la experiencia del cliente	Relaciones con clientes: Personalización del servicio
	Ob2: Aumentar fidelidad de los clientes	Relaciones con clientes: Atención postventa
	Ob3: Proteger los procesos contratados por el cliente	Actividades clave: Servicio de soporte 24x7
	Ob4: Aumentar satisfacción del cliente	Relaciones con clientes: Atención postventa

	Ob5: Aumentar la participación de mercado	Fuentes de ingreso: Venta de servicios a clientes nuevos
	Ob6: Mejorar posicionamiento de la marca	Fuentes de ingreso: Venta de nuevos servicios a clientes antiguos
Financiero	Ob1: Aumentar ingresos por clientes antiguos	Fuentes de ingreso: Proyectos de mejoras y/o actualizaciones a clientes antiguos
	Ob2: Aumentar ingresos por nuevos clientes	Fuentes de ingreso: Venta de servicios a clientes nuevos
	Ob3: Maximizar rentabilidad	Fuentes de ingreso: Venta de nuevos servicios a clientes antiguos

Fuente: Elaboración propia

Para una mejor comprensión del mapa estratégico es necesario describir tanto los objetivos como mostrar la relación de causalidad/efecto. En las tablas desde la 34 a la 37 se describen los objetivos por cada perspectiva del mapa estratégico.

Tabla 34: Descripción de objetivos de aprendizaje

Objetivo	Efecto	Explicación
Ob1: Fortalecer habilidades comerciales	Incrementar el capital relacional con los clientes.	Alinear al equipo con la estrategia de la organización, con énfasis en la relación estratégica con los clientes.
Ob2: Aumentar la detección de necesidades del cliente	Motivar a los empleados hacia la generación de nuevos negocios con clientes ya consolidados.	Detectar a tiempo necesidades no cubiertas para ofrecer los servicios y generar mayor vínculo con el cliente.
Ob3: Asegurar la continuidad de operación de los sistemas	Generar valor a través del prestigio y buena performance de sus sistemas.	Entregar seguridad relacionada a la estabilidad de los procesos y la sustentabilidad de la compañía.
Ob4: Generar alianzas estratégicas	Aumentar competitividad en servicios.	Generar alianzas estratégicas con partners o socios que sean implementadores de ERP, para alinear las soluciones ofrecidas actualmente, aumentando la oferta de éstas.
Ob5: Aumentar capacidad de procesamiento y almacenaje	Aumentar competitividad en tecnología.	En línea con el objetivo anterior, para ofrecer nuevos y más complejos servicios es necesario contar con equipos que estén a la altura del procesamiento y almacenamiento de datos y así mantener el atributo de la rapidez en las operaciones procesadas por los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Descripción de objetivos de procesos

Objetivo	Efecto	Explicación
Ob1: Asesorar de manera experta	Identificar oportunidades de mejora en los procesos de los clientes.	Ofrecer el servicio más acorde a las necesidades no cubiertas del cliente.
Ob2: Desarrollar vínculo con el cliente	Generar lazos de confianza con el cliente.	Crear lazos que impidan la fuga de clientes de manera espontánea o rápida.
Ob3: Generar nuevos proyectos	Explotar las necesidades no cubiertas por el cliente.	Generar contratos y/o adendas a los contratos ya existentes para satisfacer las necesidades de los clientes.
Ob4: Robustecer controles de seguridad de la información	Proteger la información de los clientes frente a un potencial robo o fuga de información.	Mantener el prestigio de la marca respecto a la seguridad de sus procesos frente a posibles ataques que impacten en la información de sus clientes.

Ob5: Entregar servicios de manera segura y continua	Mantener la confianza de los clientes en cuanto al resguardo de su información.	Mantener la tasa de Uptime (conexión activa) por sobre el promedio del mercado.
Ob6: Mejorar comunicación con proveedores	Estrechar lazos con los proveedores críticos.	Con el objetivo de ganar un lugar de privilegio a la hora de entregar servicios bajo condiciones extremas.
Ob7: Ampliar oferta de nuevos servicios	Incrementar la cartera de soluciones a ofrecer a nuevos clientes.	Mediante la generación de alianzas estratégicas con nuevos partners o socios generar nuevos servicios y soluciones a ofrecer a los clientes.
Ob8: Ampliar segmento de clientes	Enfocar esfuerzos en adicionar un nuevo segmento de clientes.	Ampliar la cartera de clientes debido a nueva capacidad de procesamiento y nuevos servicios ofrecidos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: Descripción de objetivos de clientes

Objetivo	Efecto	Explicación
Ob1: Mejorar la experiencia del cliente	Brindar el mejor servicio al cliente.	Agregar valor entregando la mejor experiencia de servicio.
Ob2: Aumentar fidelidad de los clientes	Mantener los contratos y licitaciones.	Mantener a los clientes amarrados mediante la venta de diferentes servicios que no les permita visualizar a la competencia.
Ob3: Proteger los procesos contratados por el cliente	Mantener los servicios de los clientes activos y seguros.	Resguardar los procesos de los clientes, asegurando su disponibilidad, integridad y confidencialidad.
Ob4: Aumentar satisfacción del cliente	Generar una buena imagen frente a los clientes.	Ofrecer un servicio rápido, simple, seguro y continuo.
Ob5: Aumentar la participación de mercado	Quitar espacio a los competidores.	Encantar a nuevos clientes con los servicios ofrecidos, quitando participación a los competidores.
Ob6: Mejorar posicionamiento de la marca	Potenciar la marca.	Reconocimiento de la marca a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: Descripción de objetivos financieros

Objetivo	Efecto	Explicación
Ob1: Aumentar ingresos por clientes antiguos	Incrementar la excelencia operacional.	Cero errores, apuntando a la eficiencia y eficacia operacional.
Ob2: Aumentar ingresos por nuevos clientes	Crece en términos de ingresos mediante contratos con clientes.	Asegura la prestación del servicio en términos comerciales y de flujo de ingresos, mediante contratos con nuevos clientes.
Ob3: Maximizar rentabilidad	Asegurar rentabilidad del negocio, cumpliendo con la excelencia operacional.	Ser eficientes en términos de utilización de recursos, asegurando un buen precio para el cliente y buena rentabilidad al accionista.

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son proyectos con un tiempo de duración definido, que no se corresponde con las actividades diarias de la organización y que le permite alcanzar su visión y los objetivos del mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2004).

A partir de los temas y los objetivos estratégicos definidos anteriormente, en conjunto con el análisis de los

Recursos y capacidades y las estrategias del FODA se generan iniciativas estratégicas que apuntan a lograr los objetivos del cuadro de mando integral y que fueron además clasificadas por tema estratégico.

– **Iniciativas estratégicas relacionadas con los objetivos y perspectivas del mapa estratégico**

La Tabla 38 presenta un resumen de las iniciativas propuestas para alcanzar los objetivos planteados anteriormente y se clasifican según esto y según los temas estratégicos del mapa estratégico:

Tabla 38: Iniciativas estratégicas y perspectivas mapa estratégico

Perspectivas	Objetivos	Iniciativas
Aprendizaje	Ob1: Fortalecer habilidades comerciales	In1: Generar un plan de capacitaciones formales para todo el personal.
	Ob2: Aumentar la detección de necesidades del cliente	
	Ob3: Asegurar la continuidad de operación de los sistemas	In2: Firmar adendas de contrato o nuevas cláusulas que favorezcan la priorización de entrega de servicios a la compañía.
	Ob4: Generar alianzas estratégicas	In3: Implementar estrategia publicitaria.
	Ob5: Aumentar capacidad de procesamiento y almacenaje	In4: Crear plan de renovación y adquisición de equipos tecnológicos, ya sea propio o a través de arriendo o consignación.
Procesos	Ob1: Asesorar de manera experta	In5: Diseñar e implementar encuesta de satisfacción al cliente.
	Ob2: Desarrollar vínculo con el cliente	In6: Generar un plan de ofertas diferenciadas para cada cliente.
	Ob3: Generar nuevos proyectos	In7: Implementar un comité de innovación que analice y genere nuevos proyectos.
	Ob4: Robustecer controles de seguridad de la información	In8: Implementar un plan formal de seguridad de la información para toda la compañía.
	Ob5: Entregar servicios de manera segura y continua	In2: Firmar adendas de contrato o nuevas cláusulas que favorezcan la priorización de entrega de servicios a la compañía. In8: Implementar un plan formal de seguridad de la información para toda la compañía.
	Ob6: Mejorar comunicación con proveedores	In9: Crear un canal de comunicación directo con proveedores externos.

	Ob7: Ampliar oferta de nuevos servicios	In7: Implementar un comité de innovación que analice y genere nuevos proyectos.
	Ob8: Ampliar segmento de clientes	
Clientes	Ob1: Mejorar la experiencia del cliente	In5: Diseñar e implementar encuesta de satisfacción al cliente.
	Ob2: Aumentar fidelidad de los clientes	In6: Generar un plan de ofertas diferenciadas para cada cliente.
	Ob3: Proteger los procesos contratados por el cliente	In8: Implementar un plan formal de seguridad de la información para toda la compañía.
	Ob4: Aumentar satisfacción del cliente	In5: Diseñar e implementar encuesta de satisfacción al cliente.
	Ob5: Aumentar la participación de mercado	In7: Implementar un comité de innovación que analice y genere nuevos proyectos.
	Ob6: Mejorar posicionamiento de la marca	

Fuente: Elaboración propia

Algunos objetivos no tienen iniciativas estratégicas diseñadas para desarrollarlos, esto supone que existe una brecha que la empresa debe compensar y desarrollarlo si es posible con la colaboración de sus empleados en la generación de ideas (Kaplan y Norton, 2004). Para este proyecto sólo se propone el desarrollo de nueve iniciativas, pero no quiere decir que sean las únicas que se deban desarrollar, todos los objetivos debiesen en algún momento tener su propia iniciativa estratégica.

A continuación, se presenta una explicación breve de las iniciativas nombradas, qué son, cómo contribuyen y los hitos que son necesarios para su cumplimiento:

In1. Generar un plan de capacitaciones formales para todo el personal: Generar un calendario de capacitación y reforzamiento de los conocimientos del personal de Artikos respecto a la plataforma web de la compañía y los servicios ofrecidos a sus clientes. El hito para su cumplimiento es:

- Programa calendarizado de capacitación.
- Evaluaciones para medir el manejo de los conceptos tratados.

In2. Firmar adendas de contrato o nuevas cláusulas que favorezcan la priorización de entrega de servicios a la compañía: Negociar cláusulas especiales o adendas de contrato con los proveedores críticos de la compañía que favorezcan la entrega de servicios en momentos críticos tales como desastres naturales o revueltas sociales y que provoquen interrupciones en el servicio con el objetivo de entregar un servicio continuo y seguro a los clientes. El hito para su cumplimiento es:

- Firma de contrato, adenda de contrato o cláusulas especiales.

In3. Implementar estrategia publicitaria: Contratar empresa publicitaria para la creación de una campaña publicitaria enfocada al nuevo segmento de clientes a atraer presentando los actuales y nuevos servicios a ofrecerles. El hito para su cumplimiento es:

- Firma de contrato publicitario.

In4. Crear plan de renovación y adquisición de equipos tecnológicos, ya sea propio o a través de arriendo o consignación: Realizar un levantamiento de las necesidades de adquisición de hardware y software necesarios para procesar la nueva capacidad de procesos y almacenaje necesarios para los nuevos servicios a ofrecer, verificar la disponibilidad de capital para su realización y mediante plan de navegación concretar la adquisición de éstos. El hito para su cumplimiento es:

- Plan de levantamiento de necesidades.
- Carta Gantt de control para la realización del plan en los tiempos acordados.

In5. Diseñar e implementar encuesta de satisfacción al cliente: Contratar los servicios de una empresa externa de encuestas nacionales que se comunique directamente con los clientes para saber sus impresiones respecto a los servicios prestados y detectar oportunidades de mejora. El hito para su cumplimiento es:

- Contrato con empresa de encuestas.
- Entrega de informes con los resultados de las encuestas.

In6. Generar un plan de ofertas diferenciadas para cada cliente: Crear ofertas de servicios y facilidades de pago diferenciadas para cada cliente ya consolidado en la compañía, para fortalecer los lazos que los unen a la compañía. El hito para su cumplimiento es:

- Aprobación del plan de ofertas diferenciadas.

In7. Implementar un comité de innovación que analice y genere nuevos proyectos: Crear un comité multidisciplinario cuyo objetivo sea que mediante la innovación y la detección de las necesidades de los clientes se pueda concretar la generación de nuevos proyectos. El hito para su cumplimiento es:

- Actas de sesión del comité.
- Plan de nuevos proyectos informados.

In8. Implementar un plan formal de seguridad de la información para toda la compañía: Generar un plan de seguridad de la información a corto, mediano y largo plazo, el cual considere el robustecimiento de los controles, monitoreo, adquisición de nuevos softwares de detección de fuga de información, capacitación al personal, herramientas de detección de ciberataques, entre otros. El hito para su cumplimiento es:

- Plan formal de seguridad de la información.
- Carta Gantt que formalice los hitos a cumplir de cada punto del plan.

In9. Crear un canal de comunicación directo con proveedores externos: Generar comunicación directa con los proveedores críticos por diferentes canales, y con llegada directa al área gerencial, ya sea a través de una web interna, generación de una red diferenciada y mensajería instantánea. El hito para su cumplimiento es:

- Formalización de el o los canales de comunicación con los proveedores externos.
- **Derivación de las estrategias del FODA en iniciativas estratégicas**

Algunas de las iniciativas estratégicas que se nombraron anteriormente provienen de las iniciativas estratégicas del FODA, ya que estas se producen como resultado del análisis del ambiente externo y de las capacidades que maneja la compañía como un plan para potenciar estos beneficios o aprovechar estas oportunidades. Esta comparación se presenta en la Tabla 39:

Tabla 39: Iniciativas estratégicas Vs Estrategias del FODA

Iniciativas	Estrategia
In1: Generar un plan de capacitaciones formales para todo el personal.	E1: Generar un levantamiento de las necesidades de capacitación y con ello un plan para priorizar los temas y el personal a capacitar.
	E5: Comunicación permanente con los organismos públicos y capacitación en las nuevas tecnologías que ellos apliquen en las herramientas de recaudación para adaptar procesos y entregar soluciones rápidas a clientes que se encuentren enlazados con ellos.
	E6: Generar un plan por parte del equipo comercial para detectar necesidades de automatización y/o mejora de procesos de sus clientes para ofrecer soluciones a medida y a precios accesibles.
	E13: Fuerte capacitación al personal involucrado en los desarrollos de soluciones tecnológicas de la compañía y contratación de personal con experiencia en la generación de dichos desarrollos para atraer el <i>know how</i> necesario para la consolidación de ese servicio.
In2: Firmar adendas de contrato o nuevas cláusulas que favorezcan la priorización de entrega de servicios a la compañía.	E4: Generar contratos que establezcan cláusulas de priorización a la hora de, por ejemplo, reestablecer los servicios o disminuir/aumentar la velocidad de la conexión después de algún desastre natural o problemas de fuerza mayor como por ejemplo un atentado.

	E8: Mantener la comunicación y buenas relaciones con los proveedores, y a la vez estudiar alternativas de soporte con otros proveedores para debilitar la dependencia de los actuales velando por la continuidad de las operaciones a un precio conveniente.
In3: Implementar estrategia publicitaria.	E2: Buscar alianzas estratégicas especialmente con empresas que entreguen servicios de ERP para ampliar la gama de servicios prestados.
In4: Crear plan de renovación y adquisición de equipos tecnológicos, ya sea propio o a través de arriendo o consignación.	E3: Inversión en hardware y software para robustecer las bases que permitan entregar servicios a un nivel superior, en cuanto a espacio, seguridad y velocidad. E9: Inversión en innovación tecnológica que le permita ampliar la gama de servicios ofrecidos a sus clientes actuales o potenciales, lo cual incluya servicios cloud.
In5: Diseñar e implementar encuesta de satisfacción al cliente.	E12: Flexibilización en cambios de proyectos, sin penalización ni cobros adicionales, y cambios y facilidades en las condiciones de pago para clientes antiguos.
In6: Generar un plan de ofertas diferenciadas para cada cliente.	
In7: Implementar un comité de innovación que analice y genere nuevos proyectos.	E7: Impulso en el desarrollo de innovaciones tecnológicas enfocadas al cumplimiento normativo por parte de la CMF y de otros actores que pudieran fiscalizarlo.
In8: Implementar un plan formal de seguridad de la información para toda la compañía.	E10: Robustecimiento de los controles de seguridad de la información y ciberseguridad, incluyendo inversión en software de detección de fugas de información, ataques externos y denegación de servicios.
In9: Crear un canal de comunicación directo con proveedores externos.	E4: Generar contratos que establezcan cláusulas de priorización a la hora de, por ejemplo, reestablecer los servicios o disminuir/aumentar la velocidad de la conexión después de algún desastre natural o problemas de fuerza mayor como por ejemplo un atentado.

Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Justificación del Mecanismo de Definición de Objetivos

La propuesta de Mapa Estratégico presentado se encarga de problemas asociados al alineamiento vertical, horizontal, diseño organizacional y del diseño y/o implementación de un Sistema Control de Gestión, tal como se indica en la Tabla 30.

En cuanto al alineamiento vertical, con la definición de los objetivos estratégicos se logran cubrir las debilidades en la transmisión de éstos a toda la compañía, de manera vertical y la forma en que cada área, asociada a las correspondientes perspectivas del mapa estratégico lograr contribuir al cumplimiento de éstos, tal es el caso del objetivo estratégico número uno de la perspectiva de aprendizaje, se define como fortalecer habilidades comerciales, y tiene como efecto esperado incrementar el capital relacional con los clientes, lo cual aportaría en alinear al equipo con la estrategia de la organización, con énfasis en la relación estratégica con los clientes.

Con relación al alineamiento horizontal, el contar con un mapa estratégico, permite la mejora en la comunicación entre las áreas, ya que éstas saben exactamente lo que se espera de ellas, en contribución al logro de los objetivos y el foco estratégicos que deben seguir de acuerdo con las iniciativas estratégicas determinadas, un claro ejemplo de ello es

el objetivo estratégico número cuatro de la perspectiva procesos internos, el cual se define como robustecer controles de seguridad de la información, y tiene como efecto esperado proteger la información de los clientes frente a un potencial robo o fuga de información, lo cual aportaría en mantener el prestigio de la marca respecto a la seguridad de sus procesos frente a posibles ataques que impacten en la información de sus clientes, lo cual es fuente de conflicto entre las Gerencias de Operaciones y Tecnología, debido a que si los desarrollos generados por esta última no cumplen con los estándares de seguridad de la información indicados por la primera éstos no serán aprobados y más bien serán devueltos para su modificación las veces que sea necesario pudiendo generar atrasos en el cumplimiento de los plazos establecidos para cada proyecto, por lo que claramente la generación de un objetivo estratégico que apunte a esa fuente de conflicto puede ayudar al alineamiento entre estas diferentes áreas.

Por otro lado, al poseer una estructura tan reducida y concentrada en pocos actores, el contar con un mapa estratégico permite quitar el sesgo centralista en la toma de decisiones y permite la entrada y contribución de todos los actores que permiten el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, con esta mirada general de la dirección en la que se mueve estratégicamente la compañía, permite enfocar los esfuerzos y energía de la alta gerencia en el cumplimiento del foco de la compañía y quitar presión en la participación en temas operacionales que son perfectamente delegables y medibles.

En el siguiente apartado, se continúa con la generación de una propuesta de sistema de control de gestión, diseñando un sistema de medición del desempeño que permitirá hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos a través de indicadores centralizados en un cuadro de mando integral, el cual permite centrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño son más valiosas para el cumplimiento de la estrategia.

4.3 Diseño del Sistema de Medición del Desempeño de la UEN

En el apartado anterior se definieron los objetivos estratégicos de acuerdo con el Modelo de Negocio, se utilizó el Mapa Estratégico como herramienta de presentación de la estrategia. Posterior a ello se busca monitorear la ejecución de la estrategia, el cumplimiento de objetivos y la implementación de las iniciativas estratégicas. Todo esto a través de un sistema de medición del desempeño, compuesto por una serie de indicadores de rendimiento, el Cuadro de Mando Integral (CMI).

El Cuadro de Mando Integral según Niven (Niven, 2003) es una herramienta que “identifica las medidas o indicadores fundamentales del éxito” y explica además la importancia de que este sea comprendido por todas las personas de la empresa. Todos los empleados deben saber cómo su trabajo afecta en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Una de las recomendaciones de Caprile para el desarrollo de indicadores de gestión exitosos es tener claros los objetivos y para qué se está midiendo se puede contestar con tres preguntas “¿Qué es lo que realmente queremos conseguir? ¿Cómo sabemos si estamos logrando el objetivo? ¿El indicador de desempeño permite medir si estamos mejor o peor?” (Caprile, Aldo, 2017).

4.3.1 Medición del Desempeño de los Objetivos Estratégicos

El cuadro de mando integral es una herramienta creada por los autores Kaplan y Norton, es un sistema de gestión que permite medir más allá de los indicadores financieros, mostrando indicadores que no se extraen solamente de los estados financieros de la compañía (Kaplan y Norton, 2008).

Esta herramienta permite centrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño son más valiosas para el cumplimiento de la estrategia. Las ventajas que tiene el cuadro de mando integral son que entrega una visión integral de la organización permitiendo dar a conocer la situación real de la empresa, además de mirar hacia el futuro. Adicionalmente tiene el efecto de influir en el comportamiento de las personas claves de la organización, mediante el sistema de medición de objetivos, los cuales proporciona el mapa estratégico.

En las Tabla 40 y Tabla 41 se presenta el cuadro de mando integral propuesto para Artikos Chile, el cual asocia la perspectiva (financiera, clientes, procesos y aprendizaje), los

objetivos estratégicos determinados en el Mapa Estratégico, los indicadores asociados a éstos con su respectiva métrica, la meta esperada para cada uno y la frecuencia con que es revisado su cumplimiento.

En la Perspectiva Financiera se miden los ingresos por clientes antiguos que es la principal fuente de ingresos de la compañía, lo anterior utilizando un indicador que mide el ingreso por ventas regulares para diferenciarlo de las nuevas ventas, las cuales son medidas en el indicador que mide el porcentaje de ventas nuevas y la maximización de la rentabilidad se mide a través del EBIT.

En la Perspectiva de Clientes se miden 6 objetivos estratégicos, donde la mejor experiencia del cliente se mide a través de la tasa neta de recomendación, a la cual se le incorporaron mejoras que permiten medir adicionalmente las dimensiones más valoradas por los clientes. Dado que el foco es fidelizar a los clientes antiguos, es importante tener presente el nivel de retención que posee la empresa respecto a sus clientes, por otro lado, es importante tener presente, para el cumplimiento de la propuesta de valor, el nivel de seguridad de la información contenida en los procesos de los clientes soportados por la plataforma. Otro factor importante para la retención de los clientes es medir su nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos por la compañía de manera permanente. Y para medir la participación de mercado y el posicionamiento de la marca se realiza una comparación de los ingresos totales de la compañía versus las de la industria, y para la última se toma en cuenta el número de licitaciones a las cuales es invitada a participar la compañía, lo cual es un punto de referencia para saber qué tanto está siendo tomada en cuenta la compañía respecto a su competencia.

En la Perspectiva de Procesos se miden 8 objetivos estratégicos, donde la asesoría experta está directamente relacionada con el cumplimiento de la propuesta de valor y para su medición es utilizada la tasa neta de recomendación. El desarrollo de vínculo con el cliente se mide a través del tiempo de resolución de reclamos, ya que la rapidez de la resolución de los problemas de los clientes es uno de sus atributos diferenciadores. La generación de nuevos proyectos se mide a través de una tasa en la que se diferencian los proyectos nuevos respecto de los totales. Para medir el robustecimiento de los controles de seguridad de la información se utilizó un estándar como la ISO:27002 la que con sus 114 controles entrega una base robusta que permite además compararse además con la industria. La entrega de los servicios de manera segura y continua se mide a través del tiempo de conexión activa del portal web durante el cual los clientes tuvieron acceso a la plataforma.

La comunicación con los proveedores en el caso de ocurrida una contingencia se mide a través de un porcentaje de comunicación con los proveedores, midiendo el registro de los incidentes que fueron advertidos de forma previa respecto del total de eventos registrados por Artikos mensualmente. La ampliación de la oferta de nuevos servicios se mide a través de los nuevos servicios registrados versus el total de servicios entregados por la compañía. La ampliación del segmento de clientes se mide a través de una diferenciación entre los “grandes clientes” y el total de cliente que posee la compañía.

En la Perspectiva de Aprendizaje, el fortalecimiento de las habilidades comerciales se mide a través de dos indicadores, el primero es la transferencia al puesto de trabajo (TPT) para verificar el número de trabajadores que lograron aplicar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones a sus puestos de trabajo y el número de horas de capacitación por persona. El aumento de la detección de las necesidades del cliente se mide a través del número de proyectos que pueden ser concretados versus las necesidades de los clientes, levantadas como potenciales proyectos. La continuidad de la operación de los sistemas que soportan los procesos de los clientes es medida a través de la conexión activa de los sistemas internos de la compañía críticos para la entrega de los servicios. La generación de alianzas estratégicas se mide a través del número de funcionalidades desarrolladas específicamente versus las funcionalidades estándar de los sistemas. Finalmente, el aumento en la capacidad de procesamiento y almacenaje, el cual corresponde a la rapidez con la cual se ejecutan las operaciones en el portal web, se mide a través de dos indicadores, el porcentaje de la capacidad de almacenamiento como de procesamiento.

Tabla 40: Cuadro de mando integral propuesto Artikos Chile

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Financiera	Ob1: Aumentar los ingresos por clientes antiguos	Porcentaje de ventas regulares	$((\text{Ventas totales} - \text{Ventas nuevas}) / \text{Ventas totales}) * 100$	>90%	Mensual
	Ob2: Aumentar ingresos por nuevos clientes	Porcentaje de ventas nuevas	$(\text{Ventas nuevas} / \text{Ventas totales}) * 100$	>10%	Mensual
	Ob3: Maximizar rentabilidad	EBIT	Margen bruto-Gastos de administración	> USD\$1.000	Mensual
Clientes	Ob1: Mejorar la experiencia del cliente	NPS*: Tasa neta de recomendación NPS: net promoter score	N° de personas que recomendarían a Artikos - N° de personas que no recomendarían a Artikos	>9	Semestral
	Ob2: Aumentar fidelidad de los clientes	Porcentaje de retención de clientes	$((\text{N° de clientes antiguos T+1}) / \text{N° de clientes antiguos en T}) * 100$	>90%	Anual
	Ob3: Proteger los procesos contratados por el cliente	Número de incidentes informados	N° de incidentes de seguridad de la información declarados a la CMF	>1	Anual
	Ob4: Aumentar satisfacción del cliente	Porcentaje de nivel de satisfacción	$(\text{N° encuestas con nota sobre 6} / \text{N° total de encuestas}) * 100$	>98%	Semestral
	Ob5: Aumentar la participación de mercado	Porcentaje de participación de mercado	$(\text{Ingresos Artikos} / \text{Total Ingresos de la Industria}) * 100$	>30%	Semestral
	Ob6: Mejorar posicionamiento de la marca	Porcentaje de licitaciones cerradas	$(\text{N° licitaciones cerradas} / \text{N° licitaciones totales})$	>10%	Semestral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41: Cuadro de mando integral propuesto Artikos Chile (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Procesos	Ob1: Asesorar de manera experta	Porcentaje de problemas solucionados por cliente	(N° de problemas solucionados/N° total de problemas levantados por el cliente)*100	>90%	Semestral
	Ob2: Desarrollar vínculo con el cliente	Tiempo de resolución de reclamos	N° de horas entre el ingreso de un reclamo a la mesa de ayuda y su cierre definitivo	>24	Mensual
	Ob3: Generar nuevos proyectos	Porcentaje de desarrollo de nuevos proyectos	(N° de nuevos proyectos/N° total de proyectos)*100	>10%	Añual
	Ob4: Robustecer controles de seguridad de la información	Porcentaje de controles cubiertos por ISO:27002	(N° de controles ISO:27002 cubiertos/N° total de controles que aplican ISO:27002)*100	>80%	Añual
	Ob5: Entregar servicios de manera segura y continua	Uptime (conexión activa) del portal web	(N° de minutos con conexión activa/(24 horas*60 minutos))*100	>99%	Diario
	Ob6: Mejorar comunicación con proveedores	Porcentaje de comunicación ante eventualidades	(N° de eventos informados previamente/N° total de eventos)*100	>80%	Mensual
	Ob7: Ampliar oferta de nuevos servicios	Porcentaje de nuevos servicios	(N° de nuevos servicios/N° total de servicios)*100	>10%	Añual
	Ob8: Ampliar segmento de clientes	Porcentaje de nuevo segmento	N° de clientes clasificados como "Gran Empresa"/Total de clientes	>5%	Semestral
Aprendizaje	Ob1: Fortalecer habilidades comerciales	TPT: Transferencia puesto de trabajo	N° de trabajadores lograron transferir sus conocimientos al puesto de trabajo/Total de trabajadores capacitados	>80%	Añual
		Horas de capacitación por persona	N° de horas de capacitación por persona	>20 horas	Añual
	Ob2: Aumentar la detección de necesidades del cliente	Porcentaje de "necesidades" factibles a convertirse en proyecto	(N° de nuevos proyectos/N° de "necesidades" aplicables)*100	>80%	Añual
	Ob3: Asegurar la continuidad de operación de los sistemas	Uptime (conexión activa) de los sistemas internos	(N° de minutos con conexión activa/(24 horas*60 minutos))*100	>99%	Diario
	Ob4: Generar alianzas estratégicas	Porcentaje de nuevas funcionalidades	(N° de funcionalidades desarrolladas/N° de funcionalidades estándar)*100	>10%	Semestral
	Ob5: Aumentar capacidad de procesamiento y almacenaje	Porcentaje de Capacity Planning: almacenamiento	(N° de terabyts logrados/N° de terabyts objetivo)*100	>80% x obj	Mensual
		Porcentaje de Capacity Planning: procesamiento	(N° de MIPS logrados/N° de MIPS objetivo)*100 MIPS: millones de instrucciones por segundo	>80% x obj	Mensual

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Descripción de Algunos Indicadores

Para una mejor comprensión del cuadro de mando integral, algunos indicadores son descritos a continuación:

– **Clientes:**

Porcentaje de licitaciones cerradas: El número de invitaciones a participar en licitaciones se puede considerar como “licitaciones cerradas”, independientemente de que la adjudicación no sea favorable para Artikos, el número de invitaciones son un indicador de la gran reputación que ésta posee.

NPS*: Se va a medir a través de un instrumento que contiene las dimensiones que tienen directa relación con la calidad-precio, valoración del producto, calidad del servicio y una dimensión emocional, donde también se va a encontrar el Net Promoter Score, por lo tanto, este indicador estaría midiendo certeramente la experiencia de clientes.

– **Procesos:**

Porcentaje de controles cubiertos por ISO:27002: La seguridad de la información es fundamental para proteger los datos de los clientes, por ello se deben cumplir ciertos niveles apegados a alguna normativa de referencia, en este caso se verifica la aplicación de la ISO 27002 con sus 14 dominios, 35 objetivos de control y 114 controles.

Porcentaje de comunicación ante eventualidades: La comunicación ante cualquier evento que pudiera afectar la continuidad de las operaciones de la compañía debe ser comunicado con suficiente antelación para tomar los resguardos necesarios para mantener los sistemas funcionando de cara al cliente, es por ello que el número de veces en que el aviso se entregó previa o durante un evento es relevante para considerar la fluidez de la comunicación entre proveedor y cliente, estos pueden ser ejercicios programados o eventualidades inesperadas.

Porcentaje de nuevo segmento: Al aplicar los cambios estratégicos propuestos en este estudio, uno de los resultados esperados es la incorporación de un nuevo segmento de clientes denominada “gran empresa”, para determinar el impacto de esta incorporación es que se debe medir el número de clientes categorizados como tal, para verificar la efectividad de la propuesta.

- **Aprendizaje:**

Transferencia al puesto de trabajo (TPT): La evaluación de transferencia de capacitaciones al puesto de trabajo se refiere a medir el desempeño de la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades adquiridos durante una capacitación.

Porcentaje de "necesidades" factibles a convertirse en proyecto: En cuanto a los clientes antiguos, éstos pueden tener oportunidades de mejora no explotadas, las cuales deben ser detectadas por el personal de la compañía para posteriormente llegar a convertirlos en proyectos concretos, algunas pueden ser demasiado complejas o tan simples que su aplicación resultaría más cara que el propio beneficio, por lo que se debe medir la factibilidad de cada posible proyecto.

4.3.3 Medición del Desempeño de las Iniciativas Estratégicas

Después de desarrollar el CMI, la siguiente etapa es definir las iniciativas estratégicas, ya que estas son las acciones que debe seguir la administración para cumplir los objetivos antes expuestos en el CMI, estas iniciativas se deben monitorear de acuerdo con el avance físico, su presupuesto asignado, el plazo del proyecto y la efectividad.

En la Tabla 42; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra el *stratex* o presupuesto específico que se genera para financiar todas las iniciativas estratégicas, en cada caso la efectividad se evalúa de forma diferente, pero la metodología es similar y se traduce en que los hitos del proyecto se cumplan satisfactoriamente en objetivo, plazo y presupuesto.

Tabla 42: Medición de las iniciativas

Iniciativas	Ppto	Plazos	Hitos	Efectividad
In1: Generar un plan de capacitaciones formales para todo el personal.	MM\$100	12 meses	<ul style="list-style-type: none"> Formación académica de equipos (Mes 1 al 9). Licitación y contratación de empresas de capacitación. Evaluación psicológica de competencias (Mes 1, 6 y 12). Evaluación de transferencia al puesto de trabajo (TPT) (Mes 12). 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos implementados y finalizados. Emisión de informes psicológicos. Emisión de informes de TPT y detección de nuevas brechas de capacitación.
In2: Firmar adendas de contrato o nuevas cláusulas que favorezcan la priorización de entrega de servicios a la compañía.	MM\$50	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Negociación de condiciones de entrega de servicios a la compañía. Firma de adenda de contrato o nuevas cláusulas (según aplique). 	<ul style="list-style-type: none"> Cláusulas definidas y acordadas en conjunto con la administración. SLAs modificados.

In3: Implementar estrategia publicitaria.	MM\$200	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> Licitación de empresas publicitarias. Contratación de empresa publicitaria. Definición del foco de la estrategia publicitaria. Realización de comerciales y cortos para redes sociales. Publicación en TV y redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Contrato firmado con empresa publicitaria. Aprobación de la estrategia publicitaria por parte de la administración. Aprobación de los comerciales y publicidad escrita.
In4: Crear plan de renovación y adquisición de equipos tecnológicos, ya sea propio o a través de arriendo o consignación.	MM\$600	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de necesidades de equipos tecnológicos. Cotización de equipos en el mercado. Licitación de empresas importadoras de equipos tecnológicos. Compra de equipos tecnológicos. Instalación de equipos tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe levantamiento de necesidades tecnológicas. Firma contrato de adquisición de equipos tecnológicos.
In5: Diseñar e implementar encuesta de satisfacción al cliente.	MM\$10	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> Licitación de empresas encuestadoras. Contratación de empresa encuestadora. Aprobación de encuestas a aplicar. Aplicación de la encuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe con los resultados de la encuesta. Plan de cierre de brechas.
In6: Generar un plan de ofertas diferenciadas para cada cliente.	MM\$10	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de necesidades de cada cliente. Generación de informe con los resultados del levantamiento. Comunicación de ofertas a cada cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe con plan de ofertas diferenciado por cliente.
In7: Implementar un comité de innovación que analice y genere nuevos proyectos.	MM\$24	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de comité en sesión de Directorio. Aprobación del comité en sesión de Directorio. Actas con sesiones del comité de innovación. Informes de resultados con proyectos propuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> Actas de aprobación de creación de comité de innovación. Informes trimestrales generados por el comité con proyectos propuestos.
In8: Implementar un plan formal de seguridad de la información para toda la compañía.	MM\$40	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de necesidades de softwares de protección. Contratación de software de detección de fugas de información, ataques externos y denegación de servicios. Capacitación del personal para el uso de estos nuevos sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe con el resultado de las necesidades de softwares de protección de información. Contrato de adquisición de software.
In9: Crear un canal de comunicación directo con proveedores externos.	MM\$10	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> Generación de múltiples canales de comunicación con proveedores críticos. Capacitación en el uso de los canales y nuevos SLAs. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones y pruebas de uso finalizadas exitosamente.

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Justificación del Sistema de Medición del Desempeño

El CMI permite relacionar y medir de manera más concreta los objetivos estratégicos asociados a las iniciativas y el impacto que éstas producirán a la generación de valor de la compañía, gracias a su generación se logran cubrir los problemas correspondientes a los de alineamiento vertical, horizontal, diseño organizacional y de diseño y/o implementación de un Sistema de Control de Gestión.

En cuanto a los problemas de alineamiento vertical, el cuadro de mando integral viene a medir cada uno de los objetivos identificados en el Mapa Estratégico a la vez que detalla las métricas y las metas que se incentiva a cumplir para el logro de estos, logrando

comunicar y formalizar el foco y sobre todo los énfasis que finalmente influirán en el comportamiento de las unidades para que se alineen a la generación de valor de la compañía, incluyendo a la alta gerencia, ya que es un apoyo para gestión de los cambios necesarios para el cumplimiento de los objetivos.

En relación con el alineamiento horizontal, la informalidad se ve reducida al mínimo al concretar métricas y metas que miden específicamente el cumplimiento de cada objetivo e iniciativa estratégica, evitando conflictos por faltas de comunicación entre áreas, formas de comunicación o posibles paradigmas respecto a lo que se espera de ellos. Un ejemplo de ello sería el indicador relacionado a la comunicación ante eventualidades, perteneciente a la perspectiva de Procesos, ya que el robustecimiento de las comunicaciones entre diferentes áreas evita riesgos en cuanto a detener la continuidad de las operaciones y permite que las diferentes áreas trabajen unidas para el cumplimiento de un mismo fin.

Los problemas relativos al diseño organizacional, al tener claras las metas a cumplir se generan incentivos para su cumplimiento y con ello la motivación para mantenerse enfocado en su logro, pudiendo bajar los niveles de rotación por disconformidad en la coordinación del trabajo y los objetivos a seguir. Adicionalmente se descentraliza en el control del cumplimiento de ello, descongestionando el trabajo y el enfoque de la alta gerencia para preocuparse de los temas que son de su real competencia.

Finalmente, en relación al problema del diseño e implementación de un sistema de control de gestión, ya con objetivos, metas, métricas e iniciativas claramente definidas se pueden comenzar a guiar los comportamientos de las unidades para el logro de los objetivos, con ello ya se puede visualizar una estructura general de un sistema de control de gestión, el cual es posteriormente desplegado al resto de las unidades (dos para el caso del presente documento), alineando a las gerencias que funcionalmente se definen como principales para el cumplimiento de los objetivos: Gerencia de Operaciones y Gerencia de Tecnología, lo cual se desarrolla en el capítulo siguiente, heredando objetivos principales pero sin perder de vista los característicos de cada unidad.

5. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Después de haber definido el Mapa Estratégico, los Temas Estratégicos, las Iniciativas Estratégicas y el CMI, es posible entonces desdoblar la estrategia hacia el resto de organización, considerando a quienes encabezan las unidades de negocio y respectivas gerencias permitiendo que éstos tengan un rol de optimización y mejoramientos a nivel compañía.

En esta sección, se explican las funciones de la UEN, haciendo referencia al organigrama presentado en la sección 2.2 Descripción de la UEN. Se explican las principales funciones que tiene cada área en la UEN y qué objetivos relevantes deben cumplir. Luego, en una segunda sección, se presentan los principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar y que la organización debe resolver en términos de alineamiento y coordinación de funciones, tanto vertical como horizontalmente, para así lograr los objetivos estratégicos. En lo que sigue, se exponen 2 tableros funcionales de control, escogidos por su relevancia. Finalmente, se justifica la propuesta de estos tableros funcionales.

Núñez y Caprile, describen el alineamiento del nivel estratégico como “el proceso en que se asegura que los productos de la planificación estratégica muestren consistencia con las expectativas de los directivos. Para esto, se pretende que los directivos se pongan de acuerdo en sus requerimientos y luego traduzcan a objetivos y metas coherentes con lo esperado. Las sesiones de planificación estratégica suelen contar con toda la gerencia en pos de evitar las brechas en este tipo de alineamiento” (Núñez y Caprile, 2006).

Según Niven la aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mandos a todos y cada uno de los niveles de la empresa (Niven, 2003),. Estos cuadros deben estar en línea con el cuadro de mando de más alto nivel en la empresa, porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usan para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.

El proceso de desdoblamiento estratégico que se propone para Artikos Chile S.A., está basado en el modelo de cascada planteado (Niven, 2003), el cual plantea que el alineamiento debe ser integral, es decir, que se debe lograr tanto a nivel horizontal como a nivel vertical. Horizontal, se refiere a un énfasis más estratégico, alineando a los responsables de las diferentes unidades funcionales con la estrategia corporativa. Por otro lado, vertical se refiere a una misma unidad funcional.

Kaplan y Norton (2008), señalan que existen 3 subprocesos para alinear las unidades organizacionales y los empleados con la estrategia:

- Alinear las unidades de negocios. ¿Cómo alineamos las unidades de negocios para crear sinergias corporativas?
- Alinear las unidades de soporte. ¿Cómo alineamos las unidades de soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas?
- Alinear a los empleados. ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?

5.1 Explicación de las Funciones de la UEN

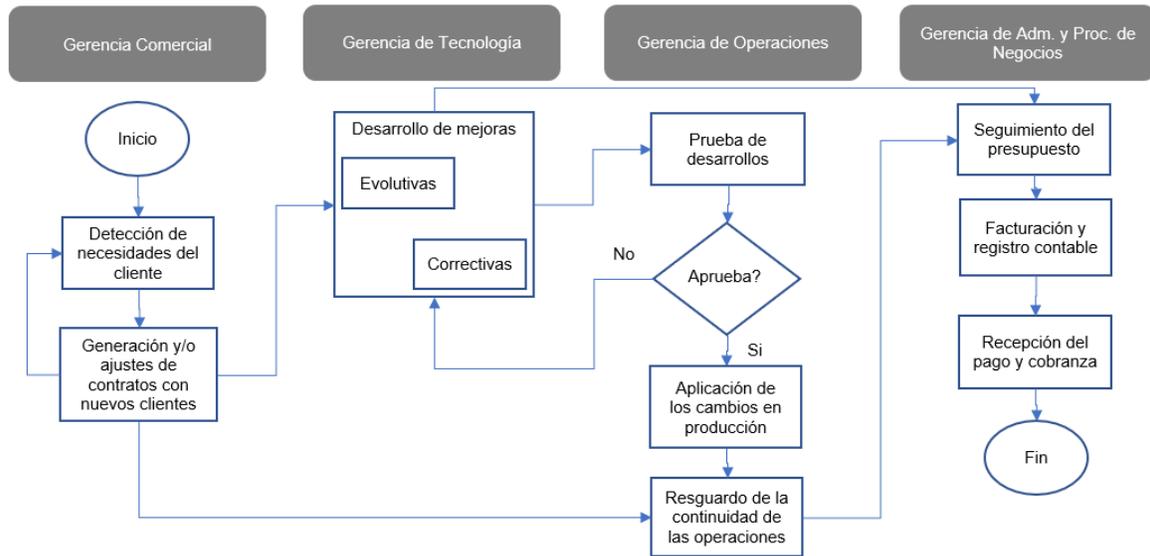
La unidad económica de negocios (UEN) está compuesta por cuatro gerencias, la gerencia comercial, de operaciones, tecnología y de administración y procesos de negocios. La contribución de cada gerencia en la consecución de los objetivos y su colaboración con las demás gerencias se describe a continuación:

- **Gerencia Comercial:** Esta gerencia es responsable de la relación con los clientes, captar nuevos clientes y fidelizar los antiguos; mantener alianzas con proveedores estratégicos; definir precios competitivos; posicionar la marca y servicio al cliente.
- **Gerencia de Operaciones:** Esta gerencia es responsable de probar (o rechazar) las mejoras y nuevos desarrollos generados por la Gerencia de Tecnología, otorgar servicio de asistencia a los clientes y mantener la continuidad de las operaciones.
- **Gerencia de Tecnología:** Esta gerencia es responsable de la generación de mejoras y nuevos desarrollos solicitados por los clientes o propios de la evolución de los procesos de negocios.
- **Gerencia de Administración y Procesos de Negocios:** Esta gerencia es responsable de la supervisión de los cierres contables mensuales y es la responsable de la elaboración y seguimiento del uso del presupuesto de la entidad, entre otras funciones.

5.2 Flujo de Actividades

Como parte del proceso de desdoblamiento estratégico se describe de manera gráfica el conjunto de actividades que fluyen en las unidades funcionales que participan para alcanzar las principales metas de la UEN, el cual fue descrito gráficamente en la Figura 13.

Figura 13: Flujo de Actividades Artikos Chile S.A.



Fuente: Elaboración propia

En el flujo se pueden apreciar las interacciones entre las diferentes gerencias de la UEN, en un principio el flujo de negocios se inicia en la Gerencia Comercial, la cual se preocupa de la comunicación directa con el cliente, lo cual le permite identificar sus necesidades, ya sean para clientes antiguos, donde los contratos pudieran ampliarse o mediante la generación de nuevos contratos con nuevos clientes. Una vez cerrados dichos contratos se derivan las especificaciones técnicas de las necesidades del cliente a la Gerencia de Tecnología, quien es la encargada de interpretarlas y desarrollarlas, ya sea por ampliación de contratos de clientes antiguos, donde las mejoras son clasificadas como evolutivas o por nuevos contratos, donde las mejoras son clasificadas como correctivas. Una vez que éstas son desarrolladas y probadas en primera instancia por el área tecnológica, las mejoras son entregadas a la Gerencia de Operaciones, quien es el área encargada de realizar exhaustivas pruebas en un ambiente seguro de pruebas denominado Qas, donde los desarrollos son puestos a prueba en cuanto a su operatividad y seguridad, los cuales, de no ser aprobados son devueltos a la Gerencia Tecnología para su ajuste, en caso contrario los desarrollos son transportados al área productiva del Portal Web, resguardando siempre que esta acción no perjudique la continuidad de las operaciones, finalmente se contacta al cliente para la realización de pruebas durante un periodo de funcionamiento de marcha blanca hasta su total aprobación. Una vez aplicados los cambios en el ambiente productivo

y con la aprobación del cliente, la información es traspasada a la Gerencia de Administración y Procesos de Negocios para su facturación.

Es posible entonces determinar que las áreas claves para el desarrollo de la estrategia de Artikos se encuentra en las Gerencias de Tecnología y Operaciones, ya que es en ellas donde se materializan los deseos y necesidades de los clientes, por lo que de ellos depende la satisfacción de éstos y con ello su fidelidad.

Finalmente, en la Tabla 43, se describen en detalle las actividades indicadas en la Figura 13.

Tabla 43: Descripción de Principales Actividades

Área	Actividad	Descripción
Gerencia Comercial	Detección de necesidades del cliente	Encargada de mantener el flujo de comunicación con el cliente y/o potencial cliente, para detectar necesidades que pudieran convertirse en ampliación o nuevos contratos.
	Generación y/o ajustes de contratos con nuevos clientes	Luego de detectadas las necesidades, se procede a cerrar nuevos contratos o generar adendas o ampliaciones a contratos de clientes ya existentes. Eventualmente esta actividad podría volver a la actividad anterior ante la firma de un nuevo contrato que requerirá la detección de las necesidades del cliente.
Gerencia de Tecnología	Desarrollo de Mejoras	Con el detalle entregado por la Gerencia Comercial, la Gerencia de Tecnología genera los diseños y desarrollos para cubrir las necesidades de los clientes, ya sea generando desarrollos propios de la evolución del negocio o ajustando desarrollos ya creados de acuerdo con las necesidades del cliente.
Gerencia de Operaciones	Prueba de desarrollos	Una vez recibidos los desarrollos probados en una etapa inicial, la Gerencia de Operaciones les realiza pruebas más avanzadas agregando escenarios más reales en un ambiente Qas (ambiente de pruebas con datos antiguos o distorsionados), en caso de resultar en pruebas defectuosas o incompletas éstos son devueltos al área de Tecnología para su corrección y nuevo envío, en caso de ser pruebas exitosas éstos son transportados al área de producción.
	Aplicación de los cambios en producción	Los cambios o nuevos desarrollos probados en ambiente de pruebas son transportados al ambiente productivo, con pruebas básicas de funcionamiento y solicitando la aprobación del cliente.
	Resguardo de la continuidad de las operaciones	El ambiente productivo recibe desarrollos generados por cada nuevo contrato que se firme y de las mejoras, los cuales deben ser incorporados a los respaldos y SLAs definidos para resguardar la continuidad de las operaciones del Portal.
Gerencia de Adm. y Proc. de Negocios	Seguimiento del presupuesto	El seguimiento del presupuesto es realizado principalmente para tres actividades del flujo, estas son: generación y/o ajustes de contratos con nuevos clientes, resguardo de la continuidad de las operaciones y desarrollo de mejoras, esto debido a que existe un límite entre los servicios contratados por los clientes, los controles que se efectúan para evitar interrupciones en la entrega del servicio y la calidad y cantidad de mejoras a realizar ante las necesidades de los clientes.
	Facturación y registro contable	Posteriormente se realiza la facturación y el registro contable de los servicios contratados y las mejoras desarrolladas.
	Recepción del pago y cobranza	Finalmente, en base a la facturación realizada en la actividad anterior, se gestiona la recepción del pago de los servicios facturados, y en caso de requerirlo se genera la cobranza.

Fuente: Elaboración Propia

5.3 Selección de las Funciones a Analizar

A partir del Flujo de Actividades descrito en el apartado anterior, se seleccionan las unidades que intervienen de manera más crítica con relación a cubrir las necesidades del cliente y resguardar la continuidad de sus procesos, dado ello se seleccionan la Gerencia de Tecnología y la Gerencia de Operaciones.

Se elige la Gerencia Tecnología porque es el área que debe materializar los deseos de los clientes y encontrar la mejor solución a sus necesidades, por otro lado, se elige a la Gerencia Operaciones que debe aplicar en tiempo real los desarrollos generados por el área tecnológica y resguardar la continuidad de su funcionamiento. Ambas gerencias deben actuar en completa coordinación para lograr el objetivo final que es la rentabilidad de la UEN.

Como se explica en la sección 4.1, el principal problema de Artikos es la inexistencia de una herramienta formal que permita asegurar el cumplimiento de la planificación estratégica a través la gestión del desempeño de las distintas áreas de Artikos, situación que se ve reflejada en la relación entre las gerencias seleccionadas, debido a que existen problemas como por ejemplo, incumplimientos en los plazos de entrega de los desarrollos por parte de la Gerencia de Tecnología por cambios en el diseño recogido por la Gerencia de Operaciones de cara al cliente, escasa descripción de los requerimientos y especificaciones técnicas y tecnológicas, dificultad de priorización entre proyectos de mejora y aquellos que permiten mantener las operaciones de manera continua y segura, existen también problemas para balancear las capacidades de los equipos en cuanto al resguardo de información y el procesamiento de ésta.

Para abordar lo anterior se requiere, entre otras cosas, ampliar oferta de nuevos servicios creados por la Gerencia Tecnología, aumentar la detección de necesidades del cliente por parte de la Gerencia de Operaciones y aumentar capacidad de procesamiento y almacenaje.

Finalmente, estas dos áreas contribuyen significativamente a los objetivos estratégicos, lo que es expuesto en la Tabla 44, donde se desarrolla una matriz de contribución en los objetivos estratégicos.

5.4 Diseño del Sistema de Medición de las Unidades

Para monitorear adecuadamente las operaciones de las unidades funcionales elegidas, se debe diseñar un sistema de medición del desempeño, compuesto por un conjunto de indicadores que deben cumplir con las mismas condiciones explicitadas anteriormente. El sistema de medición funcional se debe desplegar verticalmente, y de manera coherente con el sistema de medición del desempeño propuesto para la UEN.

5.4.1 Definición de los Desempeños de las Unidades Funcionales

Según Niven los beneficios de realizar una aplicación en cascada del cuadro de mando integral estratégicos son muchos, entre los que incluye: la generación de conciencia, compromiso y comprensión sobre el cuadro de mando integral estratégico a través del seguimiento de una línea de visión entre los objetivos de las direcciones y la UEN (Niven, 2003).

El primer paso de la metodología implementada es la presentación de una matriz de contribución que contiene todos los objetivos del CMI estratégico, para realizar la selección de aquellos en los que las gerencias seleccionadas contribuyen de manera directa o parcial en su consecución, lo cual se presenta de manera resumida en la Tabla 44.

Tabla 44: Matriz de Contribución

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Contribución Si/No	
		Gerencia Operaciones	Gerencia Tecnología
Financiera	Ob1: Aumentar los ingresos por clientes antiguos	Si	No
	Ob2: Aumentar ingresos por nuevos clientes	No	Si
	Ob3: Maximizar rentabilidad	Si	Si
Clientes	Ob1: Mejorar la experiencia del cliente	Si	No
	Ob2: Aumentar fidelidad de los clientes	Si	No
	Ob3: Proteger los procesos contratados por el cliente	Si	Si
	Ob4: Aumentar satisfacción del cliente	Si	Si
	Ob5: Aumentar la participación de mercado	No	No
	Ob6: Mejorar posicionamiento de la marca	No	No
Procesos	Ob1: Asesorar de manera experta	Si	Si
	Ob2: Desarrollar vínculo con el cliente	No	No
	Ob3: Generar nuevos proyectos	Si	Si
	Ob4: Robustecer controles de seguridad de la información	Si	Si
	Ob5: Entregar servicios de manera segura y continua	Si	Si
	Ob6: Mejorar comunicación con proveedores	Si	No

	Ob7: Ampliar oferta de nuevos servicios	No	Si
	Ob8: Ampliar segmento de clientes	No	No
Aprendizaje	Ob1: Fortalecer habilidades comerciales	No	No
	Ob2: Aumentar la detección de necesidades del cliente	Si	No
	Ob3: Asegurar la continuidad de operación de los sistemas	Si	Si
	Ob4: Generar alianzas estratégicas	Si	No
	Ob5: Aumentar capacidad de procesamiento y almacenaje	No	Si

Fuente: Elaboración propia

De manera resumida, ambas gerencias contribuyen a maximizar la rentabilidad de la UEN, sin embargo, se diferencian principalmente en que la Gerencia de Operaciones contribuye en el aspecto de la experiencia y fidelidad del cliente, además del resguardo de la continuidad de sus operaciones y la Gerencia de Tecnología contribuye velando por la seguridad de la información de los procesos del cliente y continuar ampliando la oferta de servicios.

Una vez determinados los objetivos estratégicos en los que las gerencias seleccionadas tienen impacto, se realiza la construcción de los Cuadros de Mando (CM) de cada una de ellas.

A partir del cuadro de mando integral estratégico y la Matriz de Contribución, presentados anteriormente se realiza una vinculación de los objetivos estratégicos y los objetivos funcionales de las dos gerencias seleccionadas que son fundamentales para la UEN.

La presentación de los objetivos de cada gerencia y su relación con los objetivos estratégicos centrales les entrega a los responsables de las direcciones una guía sobre cómo su trabajo y su desempeño afecta de manera directa en la consecución de los objetivos de la compañía, (Niven, 2003).

Durante este proceso de desdoblamiento se generan tres tipos de objetivos:

- **Objetivos iguales:** Son objetivos del CMI estratégico por los cuales sólo es responsable una gerencia, por lo que estos bajan a su cuadro de mando iguales, porque están descritos de igual manera que en el CMI estratégico y no es necesario modificarlos o agregarles un “de la gerencia de”.
- **Objetivos hijos:** Estos son responsabilidad de varias gerencias, por lo que para hacer la bajada desde el CMI estratégico a los tableros de las áreas se debe agregar el nombre de la gerencia específica.

- **Objetivos nuevos:** Son utilizados dentro de cada gerencia para la coordinación, estos indicadores no están reflejados en el CMI estratégico, pero son importantes para el cumplimiento de metas y coordinación de la gerencia.

Una vez que los objetivos de cada área seleccionada han sido definidos a partir de los objetivos estratégicos, para continuar con el proceso de descenso en cascada según Niven se realiza un cuadro de mando con métricas definidas para las gerencias de operaciones y tecnología (Niven, 2003).

5.4.2 Cuadro de mando de la Gerencia de Operaciones

Como indica Niven, el CMI estratégico contiene ideas o lineamiento de alto nivel que dejan por fuera detalles necesarios para la operación y coordinación en las áreas, por lo que los siguientes CM contienen objetivos específicos de cada gerencia necesarios para lograr el alineamiento y poder mantener un seguimiento del cumplimiento de las funciones centrales de cada gerencia que van asegurando de abajo hacia arriba el cumplimiento de los objetivos del CMI (Niven, 2003).

Para el desarrollo del cuadro de mando de la Gerencia de Operaciones se consideraron los objetivos más relevantes para los cuales ésta contribuye y sobre éstos se establecieron metas que llevaran a cumplir con la maximización de la rentabilidad. Los objetivos nuevos identificados para la Gerencia son los siguientes:

- Mejorar la gestión presupuestaria de operaciones
- Incrementar la seguridad de la información
- Mejorar comunicación con proveedores críticos
- Aumentar el número de partners o socios

En la Tabla 45 se presenta el CM de la Gerencia de Operaciones.

Tabla 45: Cuadro de mando propuesto Gerencia Operaciones

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Funcional	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Financiera	Ob1: Aumentar los ingresos por clientes antiguos	Mejorar la gestión presupuestaria de operaciones	Índice de cumplimiento de los costos presupuestados para la Gcia. Operaciones	(Total presupuesto Gcia. Oper. ejecutado/total presupuesto Gcia. Oper.)*100	≤ ppto	Mensual
	Ob3: Maximizar rentabilidad					
Clientes	Ob1: Mejorar la experiencia del cliente	Aumentar satisfacción del cliente	Porcentaje de nivel de satisfacción	(N° encuestas con nota sobre 6/N° total de encuestas)*100	>98%	Semestral
	Ob2: Aumentar fidelidad de los clientes					
	Ob4: Aumentar satisfacción del cliente					
	Ob3: Proteger los procesos contratados por el cliente	Proteger los procesos contratados por el cliente	Número de incidentes de la Gcia. Operaciones	N° de incidentes de seguridad de la información de la Gcia. Operaciones, declarados por el OSI	≤año anterior	Anual
Procesos	Ob1: Asesorar de manera experta	Asesorar de manera experta	Porcentaje de problemas solucionados por cliente	(N° de problemas solucionados/N° total de problemas levantados por el cliente)*100	>90%	Semestral
	Ob3: Generar nuevos proyectos	Generar nuevos proyectos	Porcentaje de desarrollo de nuevos proyectos	(N° de nuevos proyectos/N° total de proyectos)*100	>10%	Anual
	Ob4: Robustecer controles de seguridad de la información	Incrementar la seguridad de la información	Porcentaje de controles cubiertos por ISO:27002	(N° de controles ISO:27002 cumplidos/N° total de controles que aplican ISO:27002)*100	>80%	Anual
	Ob5: Entregar servicios de manera segura y continua	Entregar servicios de manera segura y continua	Uptime (conexión activa) del portal web	(N° de minutos con conexión activa/(24 horas*60 minutos))*100	>99%	Diario
	Ob6: Mejorar comunicación con proveedores	Mejorar comunicación con proveedores críticos	Porcentaje de comunicación ante eventualidades	Tiempo desde que se genera un evento hasta que el evento se da por solucionado/Total de eventos)*100	<30 min	Mensual
	Aprendizaje	Ob2: Aumentar la detección de necesidades del cliente	Aumentar la detección de necesidades del cliente	Porcentaje de "necesidades" factibles a convertirse en proyecto	(N° de nuevos proyectos/N° de "necesidades" aplicables)*100	>80%
Ob3: Asegurar la continuidad de operación de los sistemas		Asegurar la continuidad de operación de los sistemas	Uptime (conexión activa) de los sistemas internos	(N° de minutos con conexión activa/(24 horas*60 minutos))*100	>99%	Diario
Ob4: Generar alianzas estratégicas		Aumentar el número de partners o socios	Porcentaje de nuevas funcionalidades	(N° de nuevos partners o socios/N° total de partners o socios)*100	>10%	Anual

Fuente: Elaboración Propia

5.4.3 Cuadro de mando de la Gerencia de Tecnología

Para el desarrollo del cuadro de mando de la Gerencia de Tecnología se consideraron los objetivos más relevantes para los cuales ésta contribuye y sobre éstos se establecieron metas que llevaran a cumplir con la maximización de la rentabilidad. Los objetivos nuevos identificados para la Gerencia son los siguientes:

- Mejorar la gestión presupuestaria de tecnología
- Ampliar oferta de nuevos servicios creados por la Gcia. Tecnología

En la Tabla 46 se presenta el CM de la Gerencia de Tecnología.

Tabla 46: Cuadro de mando propuesto Gerencia de Tecnología

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Funcional	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
Financiera	Ob2: Aumentar ingresos por nuevos clientes	<i>Mejorar la gestión presupuestaria de tecnología</i>	<i>Índice de cumplimiento de los costos presupuestados para la Gcia. Tecnología</i>	<i>(Total presupuesto Gcia. Tec. ejecutado/total presupuesto Gcia. Tec.)*100</i>	≤ ppto	Mensual
	Ob3: Maximizar rentabilidad					
Clientes	Ob3: Proteger los procesos contratados por el cliente	Proteger los procesos contratados por el cliente	Número de incidentes informados por la Gcia. Tecnología	N° de incidentes de seguridad de la información declarados a la CMF	>1	Anual
	Ob4: Aumentar satisfacción del cliente	Aumentar satisfacción del cliente	Porcentaje de nivel de satisfacción	(N° encuestas con nota sobre 6/N° total de encuestas)*100	>98%	Semestral
Procesos	Ob3: Generar nuevos proyectos	<i>Ampliar oferta de nuevos servicios creados por la Gcia. Tecnología</i>	<i>Porcentaje de nuevos servicios creados en la Gcia. Tecnología</i>	<i>(N° de nuevos servicios creados por Gcia. Tec./N° total de servicios)*100</i>	>10%	Anual
	Ob7: Ampliar oferta de nuevos servicios					
	Ob1: Asesorar de manera experta	Asesorar de manera experta	Porcentaje de problemas solucionados por cliente	(N° de problemas solucionados/N° total de problemas levantados por el cliente)*100	>90%	Semestral
	Ob4: Robustecer controles de seguridad de la información	Robustecer controles de seguridad de la información	Porcentaje de controles cubiertos por ISO:27002	(N° de controles ISO:27002 cubiertos/N° total de controles que aplican ISO:27002)*100	>80%	Anual
	Ob5: Entregar servicios de manera segura y continua	Entregar servicios de manera segura y continua	Uptime (conexión activa) del portal web	(N° de minutos con conexión activa/(24 horas*60 minutos))*100	>99%	Diario
Aprendizaje	Ob3: Asegurar la continuidad de operación de los sistemas	Asegurar la continuidad de operación de los sistemas	Uptime (conexión activa) de los sistemas internos	(N° de minutos con conexión activa/(24 horas*60 minutos))*100	>99%	Diario
	Ob5: Aumentar capacidad de procesamiento y almacenaje	Aumentar capacidad de procesamiento y almacenaje	Porcentaje de Capacity Planning: procesamiento	(N° de MIPS logrados/N° de MIPS objetivo)*100 MIPS: millones de instrucciones por segundo	>80% x obj	Mensual

Fuente: Elaboración Propia

5.4.4 Justificación de la Elección de los Tableros de Control

El despliegue de la estrategia a las dos unidades estudiadas permite abarcar los problemas relativos al alineamiento vertical, horizontal, de diseño organizacional y de diseño y/o implementación de un sistema de control de gestión.

En lo relativo al alineamiento vertical, la transmisión de los objetivos estratégicos específicos para cada unidad en línea con los objetivos generales permite a las unidades tener una visión del peso en la contribución del cumplimiento de la generación de valor para la compañía, entregando un foco específico y evitar comparaciones con otras unidades. Esto permite enfocar las energías de sus colaboradores en lo relativo a su unidad y no preocuparse específicamente de no influir en, por ejemplo, indicadores financieros, con ello se limpia el camino de distractores y amplía la capacidad de gestionar cambios internos necesarios para su alineamiento, generando una comunicación fluida, transparente y en cascada de lo que se espera de cada una de ellas.

En cuanto al alineamiento horizontal, los tableros de control permiten terminar con la informalidad, entregando lineamientos y metas especializadas para cada unidad, mejorando la fluidez en las comunicaciones entre áreas, lo cual influye, por ejemplo, en el cumplimiento de los tiempos relacionados a los proyectos comprometidos y en los cuales participa más de un área, lo anterior es mencionado en el apartado 4.1, respecto a los problemas de comunicación entre la Gerencia de Operaciones y Tecnología para temas fundamentales como la cubicación de los proyectos, resultados de las pruebas en cada etapa, detalles de los desarrollos generados, oportunidades de mejoras detectadas, entre otros.

Para el diseño organizacional, los tableros de control entregan luces de las especialidades requeridas para los colaboradores, sin las cuales no es posible lograr el cumplimiento de las metas levantadas para cada unidad, por lo que es un apoyo para los administradores que deben velar por su aplicación. Adicionalmente, dado lo específico de cada indicador y métrica de los tableros de control, éstos generan instancias reales e independientes de revisiones y control, tanto internos como también externos, por lo que aporta a la descentralización de estas funciones a la alta gerencia y por ende pocos actores, distribuyendo esa responsabilidad dentro de cada unidad.

Finalmente, en cuanto al diseño e implementación de un sistema de control de gestión, a estas alturas éste se encuentra más robusto, formalizado y completo, quedando pendiente

la evaluación de los desempeños esperados y los esquemas de incentivos que influirán en los comportamientos para lograr alinear los esfuerzos que permitan el logro de los objetivos estratégicos y generar valor para la compañía, lo anterior es tratado en específico en el siguiente apartado.

5.5 Evaluación del Desempeño y Esquema de Incentivos

Luego de haber expuesto la definición de los desempeños de las unidades funcionales y el sistema de medición de éstos, en función de los objetivos estratégicos y operacionales de las gerencias seleccionadas en el capítulo anterior, en el presente apartado se presenta la situación actual de la UEN en relación con el esquema de incentivos de las Gerencias de Operaciones y Tecnología. Posteriormente se realiza una crítica al sistema actual, junto con una propuesta que busca dar solución a los problemas encontrados. Finalmente se justifica el esquema de incentivos en función de la crítica antes mencionada y de los problemas de control de gestión.

Los incentivos son premios o gratificaciones que mueven o impulsan a ejecutar una determinada acción, en el mundo profesional un incentivo generalmente busca mejorar un rendimiento. Según Caprile, los incentivos son inductores de la motivación y por otra parte la motivación es un sentimiento interno del individuo para orientar su comportamiento hacia determinadas decisiones (Caprile, 2020).

Por otra parte, Robbins y Judge, se refieren a la motivación como los procesos que determinan la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo o meta (Robbins y Judge, 2013). En general la motivación se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, en este caso las metas organizacionales.

La intensidad se relaciona a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es un componente importante al hablar de motivación. No obstante, la intensidad debe estar direccionada al beneficio de la organización. Dado lo anterior se debe considerar tanto la cantidad del esfuerzo como su calidad, en ese sentido, el esfuerzo que interesa es aquel que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con ellas. En síntesis, la motivación tiene una dimensión de persistencia, lo que se traduce, por cuánto tiempo la persona es capaz de mantener su esfuerzo. De acuerdo con lo anterior, los individuos permanecen motivados en una tarea lo suficiente como para alcanzar su objetivo.

Según Kaplan y Norton, las implementaciones más exitosas del Balance Score Card (BSC) suceden cuando las organizaciones fusionan con inteligencia la motivación intrínseca que se alza de sus líderes y su programa de comunicación con la motivación intrínseca creada por la alineación de los objetivos personales de desempeño y la compensación salarial por incentivos (Kaplan y Norton, 2008). Posteriormente de recibir la comunicación, educación y

capacitación sobre las estrategias de su unidad y de la empresa, los empleados definen objetivos personales que están alineados con los objetivos estratégicos.

En consecuencia de lo anterior, es fundamental motivar y alinear a los empleados con los objetivos de la organización. La motivación es el impulso para que los empleados aporten ideas innovadoras que finalmente podrían generar éxito en sus respectivas unidades de trabajo. Adicionalmente el comportamiento organizacional toma un rol fundamental en el ambiente de trabajo, este debe ser estructurado con el fin de fomentar comportamientos productivos que aporten al logro de objetivos.

Es importante mencionar que las compensaciones están estrechamente relacionadas con la motivación, por esa razón se debe desarrollar un esquema de incentivos idóneo que permita generar altos desempeños. Por lo anterior, la compensación influye en la motivación, pero se deben combinar estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos.

Según lo analizado por Bethania Nascimento (Nascimento Fernández, 2021) y resumido en la Tabla 47, cuando los sistemas de incentivos de las empresas son mal aplicados pueden generar en sus empleados los siguientes comportamientos negativos, de acuerdo con lo planteado por (Caprile, 2020):

Tabla 47: Comportamientos Negativos

Comportamiento	Descripción
Sandbagging	<p>Según Kaplan y Norton (2000) este tipo de comportamiento de “colocar bolsas de arena” alrededor de las metas para terminar escogiendo las metas menos riesgosas, se puede producir en los empleados cuando las empresas pagan los incentivos a través de un pago único por el logro de todos los objetivos y sin escalas medias de cumplimiento. Es decir, se paga el incentivo si cumple con todos los objetivos.</p> <p>Esta metodología de pago de los incentivos puede generar en los trabajadores comportamientos adversos, ya que la empresa encarga al trabajador un conjunto de objetivos de desempeño a cumplir, pero si el trabajador percibe que no podrá cumplir con alguno de los objetivos, podría no esforzarse en cumplir ninguno de los objetivos restantes, porque sabe que el pago del incentivo está sujeto al cumplimiento global de los objetivos. Este tipo de comportamiento es uno de los más peligrosos ya que el individuo desecha el sistema de incentivos completo.</p> <p>El Sandbagging podría explicarse haciendo referencia en la psicología al término de disonancia cognitiva. Según García-Allen (sf) esta disonancia se produce por la necesidad de las personas de que su comportamiento y sus creencias sean coherentes. Es por esto que las personas pueden auto engañarse intentando defender sus actitudes. Es decir, por ejemplo: si un empleado sabe que existe una posibilidad de que una de sus metas no pueda ser cumplida comenzará a buscar excusas en terceras personas que justifiquen por qué no está alcanzando el desempeño.</p>
Auto escalamiento	<p>El tipo de comportamiento que para los efectos de este documento se describe como auto escalamiento, hace referencia a que el empleado toma la decisión sobre el nivel de esfuerzo que hará en cada objetivo de acuerdo con sus intereses personales. Esto ocurre porque la empresa realiza el pago de los incentivos de manera individual o bien con escalas con premios atractivos, inclusive en sus niveles inferiores de cumplimiento. Es decir, un pago por cada objetivo.</p> <p>El auto escalamiento se puede producir de dos formas: el auto escalamiento vertical tiene que ver con que el empleado recibe un pago individual por cada uno de los objetivos, por lo que decide si los va a realizar todos o preferiría acomodarse a cumplir los que menos esfuerzo tenga que realizar por una mayor recompensa. El auto escalamiento horizontal, se produce cuando además de que se pagan objetivos individualmente se produce un pago con escalas por cada objetivo y estas escalas no son representativas para el empleado. Es decir, para el pago parcial del bono</p>

	<p>debe cumplir con un porcentaje del objetivo y para el pago completo debe estar por encima de otro porcentaje. Si la recompensa por el esfuerzo que debe hacer el empleado para pasar de un cumplimiento parcial al cumplimiento completo no es representativa para este, escogerá esforzarse para cumplir de manera parcial y recibir la primera escala del beneficio.</p> <p>Este tipo de comportamiento son negativos para la empresa ya que todos los objetivos que han sido incluidos en el sistema de incentivos son realmente importantes y por esto se realiza un pago adicional por su cumplimiento, por lo que resulta negativo que el trabajador decida cuáles desea cumplir o si los cumplirá completos.</p>
Mercenarismo	<p>Este tipo de comportamiento se puede producir en los empleados a los cuáles la empresa paga bonos por el cumplimiento de muchos objetivos, en vez de realizar una compensación por el cumplimiento de un objetivo general. Este tipo de educación por parte de la empresa lleva al empleado a sensibilizarse en extremo por el pago, limitando sus acciones sólo a lo que es recompensado.</p> <p>Además, este tipo de comportamiento también se puede producir en empresas que realizan pagos separados por el cumplimiento de cada objetivo, con esta metodología el empleado puede decidir en cuáles objetivos esforzarse y en cuales no, de igual forma recibirá una compensación por el esfuerzo en los que él decidió.</p>
Free-riding	<p>Según Kaplan y Norton (2000) este tipo de comportamiento se produce cuando el empleado no recibe una retribución por sus propias acciones, sino que se beneficia del trabajo de los demás. Por lo cual, el trabajador percibe que se esfuerce o no, no influye en el mejoramiento del indicador por el cual le cancelan el bono. Así que el pago del bono no será para este trabajador un incentivo al esfuerzo. Por ejemplo, esto ocurre en organizaciones donde a los empleados se les entregue el bono en base a la antigüedad. (Robbins y Jugde, 2013).</p>
Indiferencia	<p>Ocurre cuando el bono no genera interés en el empleado. Este tipo de comportamiento podría explicarse a través de la teoría de las expectativas, en la que una persona realiza un esfuerzo para obtener un desempeño que será recompensado, pero esta recompensa debe ser atractiva para este. Es decir, deben satisfacer una necesidad. (Robbins y Jugde, 2013).</p>
Gaming	<p>Según Kaplan y Norton (2000) las personas prefieren protegerse con objetivos que sean fáciles de lograr y los cuales saben que son capaces de conseguir. En un artículo publicado por Valdenegro (2017) en el Diario Financiero, haciendo referencia a un estudio realizado por la Universidad de Chile, se menciona este fenómeno y su repercusión en las instituciones públicas en Chile, donde para el 2014 el 99,5 por ciento de las instituciones lograban alcanzar el máximo de su sistema de incentivos, es un tipo de fenómeno donde el empleador simula que incentiva y el empleado simula que cumple.</p>

Fuente: Nascimento (2021)

Los comportamientos descritos anteriormente se producen como resultado de un sistema de incentivos que necesita hacer correcciones o ajustes para que sus empleados dirijan sus esfuerzos en alcanzar todos los objetivos que les ha propuesto la organización con el nivel de esfuerzo y constancia deseado.

5.5.1 Descripción del Sistema de Evaluación y Compensación Actual

Para este punto se realiza una descripción del sistema de evaluación utilizado dentro de la UEN, realizando un repaso por todos los pasos que lo componen, para finalizar con una breve explicación de los elementos que componen su sistema de compensación. En función de la descripción del esquema de incentivos actual, se pretende realizar un análisis crítico, con respecto a las políticas y los sistemas de compensación vigentes en la organización. En ese sentido los aspectos del esquema de incentivos analizados son la intensidad, persistencia y dirección, sobre el esfuerzo de los responsables de las unidades en aquellos desempeños que se requiere alinear, los cuales fueron identificados en el punto anterior.

El objetivo de este ítem es revisar si existen brechas que deban ser cubiertas con la propuesta de un nuevo esquema de incentivos para las unidades antes seleccionadas.

A continuación, se describen las formas de compensación de la compañía:

- **Remuneración Base Mensual:** Es el sueldo fijo mensual que percibe un colaborador sin ningún otro beneficio fijo asociado.
- **Incentivo Anual Variable:** El Bono Anual de Cumplimiento de Metas (BACM) representa el Incentivo Anual Variable de la Compensación Integral entregada por Artikos a sus colaboradores, que busca incentivar la excelencia y favorecer la alineación estratégica de los colaboradores con el logro de los objetivos estratégicos.

La Subgerencia de Recursos Humanos prepara anualmente un presupuesto para el pago del BACM utilizando como antecedente la curva histórica de cumplimiento de metas y el presupuesto definido para el año en cuestión, monto que es presentado al Gerente General, para su revisión y aprobación.

La asignación del BACM está sujeta directamente al presupuesto previamente definido para el periodo del ejercicio en cuestión, dado lo cual, en caso de no contarse con un presupuesto que permita cumplir con el pago íntegro del bono, en base al cumplimiento total de las metas, se aplica un factor de corrección, que permita ponderar el monto a pagar, en función al cumplimiento proporcional obtenido por cada colaborador elegible, ajustando para ello el cálculo del bono al presupuesto previamente estimado.

Tendrán derecho al BACM, todos los colaboradores con contrato indefinido de trabajo, que tengan al menos un 80% de cumplimiento de todas las metas convenidas para el año calendario evaluado y un cumplimiento mínimo de 100% en las competencias de su cargo, en caso de tener una antigüedad igual o mayor a dos años en el cargo, o un cumplimiento mínimo de 90% si la antigüedad en el cargo es menor a dos años.

Asimismo, es requisito para ser elegible para el pago de BACM, que la unidad organizacional inmediatamente superior a la que pertenece el colaborador, y el nivel siguiente de la misma, hayan logrado sus respectivos objetivos al menos en un 80% de cumplimiento.

Con todo, si todas las unidades de Artikos no cumplieran con al menos el 80% de sus metas, aun existiendo presupuesto, no corresponde incentivo alguno a ningún colaborador de la compañía, lo anterior se identifica como una regla del premio (o kicker).

Una vez cumplidos los requisitos antes indicados, el BACM se fija de acuerdo con los siguientes parámetros:

Cumplimiento individual: Considera una ponderación del 70% del valor total.

Cumplimiento grupal:

- Se asigna una ponderación del 20%, de acuerdo con el cumplimiento de la jefatura del nivel inmediatamente superior a la persona evaluada.
- Se asigna una ponderación del 10%, de acuerdo con el cumplimiento de la jefatura del jefe de la persona evaluada.
- En el caso de haber solo un nivel superior al de la persona evaluada, la ponderación grupal es única y equivale a 30%.
- En el caso de no tener jefatura directa, el 30% corresponde al nivel de cumplimiento de la compañía.

Los porcentajes de cumplimiento de metas son definidos en un rango que considera un mínimo de un 80% y un máximo de 120% de cumplimiento de metas.

El cálculo del BACM resulta de la multiplicación de la Remuneración Base, el porcentaje de Cumplimiento Total de Metas con el Factor de Aceleración incluido, el porcentaje de tiempo trabajado en el año, el Target (número de remuneraciones base) según tipo de cargo y el Factor de Corrección presupuestario, según lo establecen las Tabla 48 y Tabla 49:

Tabla 48: Target

Tipo de cargo	Número de remuneraciones base		
	Mínimo	Target	Máximo
Alta Administración y Gerentes de Área	0,4	1	1,5
Jefes de Departamento, Profesionales Senior y Profesionales	0,32	0,8	1,2
Técnicos y Administrativos	0,2	0,5	0,75

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49: Factor de Aceleración

Tramo de meta total	Mínimo	Factor de aceleración
Tramo 1	80%	0,4
Tramo 2	90%	0,9
Tramo 3	100%	1
Tramo 4	110%	1,15
Tramo 5	115%	1,25
Tramo 6	120%	1,5

Fuente: Elaboración Propia

Se establece una Curva de Distribución de Cumplimiento de Metas, en los términos indicados a continuación en la Tabla 50, la que es revisada anualmente, para asegurar que refleje el desempeño organizacional en su totalidad:

Tabla 50: Curva de Distribución de Cumplimiento de Metas

% Cumplimiento de Metas	Distribución Esperada Dotación
<80%	5%
80% - 90%	15%
90%- 110%	55%
110% - 115%	20%
115% - 120%	5%

Fuente: Elaboración Propia

Para dar cumplimiento a la Curva de Distribución antes indicada, se podrá realizar una calibración a la totalidad de la compañía, a una Gerencia o a una Subgerencia. Dicha calibración es propuesta por la Subgerencia de Recursos Humanos al Gerente General para su aprobación.

Para los efectos del cálculo del BACM, se considera como Remuneración Base la percibida en el mes de diciembre del año anterior al pago y la agrupación del cargo desempeñado en la misma fecha.

Son sujetos de pago del BACM:

- Los colaboradores con contrato indefinido de trabajo que, al término del año respectivo, tengan al menos 6 meses efectivamente trabajados en la compañía.
- Los colaboradores que hubiesen ingresado antes del 2 de julio del año de ejecución de las metas.

En estos casos, se calcula y paga un bono proporcional a los meses efectivamente trabajados.

- Los colaboradores con permiso maternal (pre y post natal). En este caso el lapso utilizado como permiso maternal no es imputado como efectivamente trabajado.
- Los colaboradores con jornada especial recibirán el pago del Bono en relación con el porcentaje de horas trabajadas.
- Los colaboradores con contrato a plazo fijo con una duración mayor a un año al 31 de diciembre del año evaluado, que cumplan con los requisitos antes indicados.

Se entiende como días no trabajados el lapso de duración de licencias médicas, permisos sin goce de remuneraciones, etc.

En el caso particular que un colaborador sea promovido durante el año de ejecución de metas respectivo y que sus metas originales sean modificadas por la nueva jefatura, se solicita que ambas jefaturas en conjunto revisen el grado de cumplimiento parcial en cada una de las áreas y se calcule su nivel de cumplimiento. Esto aplica siempre y cuando el colaborador tenga a lo menos 4 meses de permanencia en cada cargo dentro del año, en caso contrario, se considera sólo la evaluación del cargo con mayor tiempo de permanencia.

El cálculo del BACM se realiza por la Subgerencia de Recursos Humanos antes del 31 de marzo de cada año. El BACM se paga antes del 30 de abril de cada año a todos aquellos colaboradores que cumplan con los requisitos previamente establecidos y tengan un contrato de trabajo a plazo indefinido vigente al primer día del mes de pago.

- **Beneficios Monetarios y No Monetarios:** Se entiende por Beneficio toda aquella compensación monetaria o no monetaria destinada a mejorar la calidad de vida presente y futura de los colaboradores, así como su seguridad financiera ante contingencias naturales del ciclo de vida del colaborador, tales como, enfermedades, accidentes, escolaridad, centros recreacionales, entre otros.

Los beneficios otorgados por la compañía se clasifican en dos grupos principales:

- **Beneficios Monetarios:** Son aquellos que el colaborador recibe en dinero directamente de la compañía.
- **Beneficios No Monetarios:** Son aquellos que el colaborador recibe de manera indirecta, ya que son adquiridos o contratados directamente por la compañía.

El detalle de los beneficios monetarios y no monetarios se encuentra contenido en las Tabla 51 y Tabla 52.

Tabla 51: Beneficios Monetarios

Beneficio	Quién lo recibe	Cuánto	Cómo
Reajustabilidad Futura	Colaboradores con Contrato Plazo Indefinido al 1 de julio del año respectivo	1 punto porcentual más 100% variación de IPC en los 12 meses anteriores. Se aplica anualmente a contar del 1 de julio	Pago Automático
Asignación de Movilización	Colaboradores con Contrato Plazo Indefinido y Plazo Fijo.	1,6 UF líquidas mensuales pagaderos junto a la remuneración del mes	Pago Automático
Aguinaldo Aniversario y Navidad	Colaboradores con Contrato Plazo Indefinido vigentes al 1 de agosto y 1 de diciembre, respectivamente.	16 UF brutas pagadero en la primera quincena de agosto y diciembre.	Pago Automático
Bono de Descanso Anual	Colaboradores con Contrato Plazo Indefinido que hagan uso de 10 días hábiles consecutivos de feriado legal.	10 UF líquidas	Pago Automático previa solicitud del incentivo en Sistema

Asignación de Matrimonio o Acuerdo de Unión Civil	Colaboradores que por primera vez contraigan matrimonio, o celebren Acuerdo de Unión Civil.	12 UF valor bruto presentando hasta los siguientes 3 meses el certificado correspondiente.	Luego de presentar el certificado y solicitarla por sistema
Asignación de Natalidad	Contrato indefinido, por el nacimiento de un hijo.	2,82 UF monto bruto. Se paga junto al sueldo del mes que presente el certificado si lo hace durante los primeros 12 días. En caso contrario, junto al sueldo del mes siguiente.	Luego de presentar certificado de nacimiento y solicitarla por sistema

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 52: Beneficios No Monetarios

Beneficio	Quién lo recibe	Cuánto	Cómo
Incentivo Uso de Feriado Anual	Colaboradores con Contrato Plazo Indefinido que hagan uso del periodo legal de feriado anual equivalente a 15 días hábiles.	1 día adicional de vacaciones no acumulable, el que debe ser utilizado antes del siguiente uso de periodo anual.	Contabilización Automática
Días adicionales de Feriado	Colaboradores con Contrato Plazo Indefinido que hagan uso del periodo legal de feriado anual equivalente a 15 días hábiles entre el 1 de marzo y el 30 de noviembre inclusive, y que no hayan hecho uso de días feriados legales en el periodo comprendido entre el 1 de diciembre y 28 de febrero inmediatamente anterior.	2 días adicionales de feriado legal, los que deben ser utilizados antes del siguiente uso de periodo anual.	Contabilización Automática
Permiso Matrimonio o Acuerdo de Unión Civil	Colaboradores que contraigan matrimonio o Acuerdo de Unión Civil.	12 días corridos	Posterior a presentar el certificado correspondiente.
Alimentación	Todos los colaboradores de la compañía	No tiene costo para los colaboradores	Presentando la credencial de acceso
Permiso por duelo	Todos los colaboradores de la compañía quienes hayan sufrido el fallecimiento del cónyuge, conviviente civil, hijos, padres y hermanos.	12 días corridos por fallecimiento del cónyuge, conviviente civil o hijos. 7 días corridos por fallecimiento de padres, hermanos o hijo en periodo de gestación.	Posterior a presentar el certificado correspondiente.
Permiso Post natal Masculino	Colaboradores de género masculino, con motivo del nacimiento de un hijo.	12 días corridos desde el día del parto, ya sea consecutivos, o distribuidos dentro del primer mes de la fecha de nacimiento.	Posterior a presentar certificado correspondiente.
Seguro de Vida Colectivo	Colaboradores con Contrato Plazo Indefinido	Primas financiadas por la compañía. Se puede mejorar el seguro pagando una prima adicional.	Completar formularios correspondientes

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 53 se presentan los KPI de las gerencias evaluadas, bajo la situación actual de la organización, para la determinación del bono anual. En esta tabla se observan principalmente indicadores, más que acciones o intangibles, ya que el sistema actual está basado casi completamente en indicadores operativos específicos, y no en una visión subjetiva o flexible por parte de la jefatura.

Tabla 53: KPI para evaluar los desempeños gerenciales bajo el sistema actual

Gerencia	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Se mantiene en esquema de incentivos propuesto
Operaciones	Índice de cumplimiento de los costos presupuestados para la Gcia. Operaciones	(Total presupuesto Gcia. Oper. ejecutado/total presupuesto Gcia. Oper.)*100	≤ ppto	Mensual	Sí
	Nivel de satisfacción	(N° encuestas con nota sobre 6/N° total de encuestas)*100	>98%	Semestral	No
	Nivel de seguridad de la información de la Gcia. Operaciones	N° de incidentes de seguridad de la información de la Gcia. Operaciones, declarados por el OSI	≤ año anterior	Anual	Sí
	NPS*: Tasa neta de recomendación NPS: net promoter score	N° de personas que recomendarían a Artikos - N° de personas que no recomendarían a Artikos	>9	Semestral	No
	Uptime (conexión activa) del portal web	(N° de minutos con conexión activa/(24 horas*60 minutos))*100	>99%	Diario	Sí
	Uptime (conexión activa) de los sistemas internos	(N° de minutos con conexión activa/(24 horas*60 minutos))*100	>99%	Diario	No
	Porcentaje de "necesidades" factibles a convertirse en proyecto	(N° de nuevos proyectos/N° de "necesidades" aplicables)*100	>80%	Anual	Sí
Tecnología	Índice de cumplimiento de los costos presupuestados para la Gcia. Tecnología	(Total presupuesto Gcia. Tec. ejecutado/total presupuesto Gcia. Tec.)*100	≤ ppto	Mensual	Sí
	Uptime (conexión activa) del portal web	(N° de minutos con conexión activa/(24 horas*60 minutos))*100	>99%	Diario	Sí
	Uptime (conexión activa) de los sistemas internos	(N° de minutos con conexión activa/(24 horas*60 minutos))*100	>99%	Diario	No
	Porcentaje de Capacity Planning: procesamiento	(N° de MIPS logrados/N° de MIPS objetivo)*100 MIPS: millones de instrucciones por segundo	>80% x obj	Mensual	No
	Nivel de seguridad de la información de la Gcia. Tecnología	N° de incidentes de seguridad de la información de la Gcia. Tecnología, declarados por el OSI	≤ año anterior	Anual	Sí
	Tasa de nuevos servicios creados en la Gcia. Tecnología	(N° de nuevos servicios creados por Gcia. Tec./N° total de servicios)*100	>10%	Anual	Sí

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 54, se presenta un resumen las competencias evaluadas para los cargos **medios y gerenciales**, los cuales incluyen las gerencias actualmente bajo este análisis, las que corresponden a las más destacadas o representativas.

Tabla 54: Competencias evaluadas para mandos medios y gerencias

Competencias	Descripción
Trabajo en equipo	Colabora y trabaja en equipo con sus pares, subordinados y superiores, tanto dentro como fuera de su área, en pro del clima laboral y la consecución de los objetivos estratégicos
Eficiencia	Realiza su trabajo eficientemente en pro de la optimización de los recursos y buscando la mejora continua.
Gestión de seguridad de la información	Sigue las normas de seguridad e informa cualquier sospecha de incidente de seguridad de acuerdo con las políticas de la organización.
Capacidad análisis	Analiza problemas y situaciones de complejas, buscando la solución óptima para su resolución.
Comunicación	Se comunica y escucha efectivamente de forma clara, concisa y respetuosa.

Fuente: Elaboración Propia

5.5.2 Análisis Crítico del Sistema de Evaluación y Compensación Actual

En este apartado el objetivo es realizar una evaluación crítica del sistema actual. Se evalúan dos aspectos fundamentales, por una parte, la congruencia de objetivos para alinear y motivar los desempeños esperados de cada gerente y, por otro lado, el grado de influencia que el colaborador pueda tener en afectar el indicador establecido, es decir, el impacto que tiene su motivación a cumplir con los desempeños deseados.

Entre los aspectos positivos se encuentran los siguientes:

- Las metas son claras y alcanzables por todos los empleados.
- Éstas son concretas y medibles.
- Existe constante feedback o retroalimentación respecto del estado de los indicadores que miden el cumplimiento de las metas.
- La evaluación del cumplimiento de las metas es realizada de manera ascendente, descendiente y de toda el área, incentivando de manera colectiva al compromiso de cumplimiento de ellas.

Mientras que entre los aspectos negativos del esquema actual se encuentran los siguientes:

- Es rígida, ya que no considera factores subjetivos que pudieran ser considerados en el rendimiento para el cumplimiento de las metas.
- No genera incentivos para generar nuevos proyectos.

- Existe un foco en los beneficios no monetarios que son entregados sin mayor esfuerzo por el colaborador, por lo que perderían su calidad de incentivo para el cumplimiento de las metas.
- Muchos de los indicadores que miden el cumplimiento de las metas son medidos de forma diaria, lo que puede producir un desgaste en el empleado y la pérdida del control de su cumplimiento efectivo.
- Existe una regla para la entrega del premio (kickers) que amarra el desempeño de la totalidad de las gerencias y para todos los niveles respecto a la entrega del BACM, lo cual podría generar un comportamiento de Sandbagging explicado en detalle en la Tabla 47, ya que al ser un pago único y depender finalmente del resultado total de la compañía, el colaborador podría perder el interés por esforzarse si sabe que no se logrará el resultado general suficiente para el pago del bono o premio independientemente de su propio esfuerzo.

5.5.3 Propuesta del Instrumento de Evaluación y Compensación del Desempeño

Una vez que se ha expuesto cómo es el proceso de evaluación y de compensación que se utiliza actualmente en Artikos y adicionalmente se han mencionado algunos puntos de mejora a considerar, se procede con la propuesta de un sistema de evaluación y compensación.

5.5.4 Identificación de los Desempeños Claves a Recompensar

En este ítem se identifican los desempeños que son recompensados, en el caso que se hayan alcanzado los objetivos definidos para cada unidad. En ese sentido, esto significa que el responsable de una unidad generalmente se hace cargo de los desempeños dentro de la unidad que dirige. En este apartado se incluyen las Gerencias de Operaciones y Tecnología, ya que son parte de la propuesta del presente estudio.

En la Tabla 55 se presentan las competencias y desempeños de la Gerencia de Operaciones y en la Tabla 56 las de la Gerencia de Tecnología, las cuales son consistentes con los objetivos funcionales del tablero de gestión. Las competencias también van en línea con los desempeños esperados, por ejemplo, la competencia eficiencia va en línea con el objetivo funcional maximizar rentabilidad.

Tabla 55: Competencias y desempeños Gerencia de Operaciones

Competencias	Desempeño Esperado	Objetivo Relacionado	Variable o Indicador	Tipo
Trabajo en equipo	Trabajo cooperativo con sus pares, dentro o fuera del área	Entregar servicios de manera segura y continua	Uptime (conexión activa) del portal web	Cuantitativo
Eficiencia	Uso eficiente de los recursos, manteniendo siempre los márgenes presupuestarios	Mejorar la gestión presupuestaria de operaciones	Índice de cumplimiento de los costos presupuestados para la Gcia. Operaciones	Cuantitativo
Gestión de seguridad de la información	Apego irrestricto a las normas relativas a la seguridad de la información, tanto para procesos internos como de los clientes	Incrementar la seguridad de la información	Índice de cumplimiento de controles cubiertos por ISO:27002	Cuantitativo
Comunicación	Fluidez en la comunicación de mejoras y problemas en los procesos internos como en áreas externas	Aumentar la detección de necesidades del cliente	Porcentaje de "necesidades" factibles a convertirse en proyecto	Cuantitativo

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56: Competencias y desempeños Gerencia de Tecnología

Competencias	Desempeño Esperado	Objetivo Relacionado	Variable o Indicador	Tipo
Trabajo en equipo	Trabajo cooperativo con sus pares, dentro o fuera del área	Ampliar oferta de nuevos servicios creados por la Gcia. Tecnología	Tasa de nuevos servicios creados en la Gcia. Tecnología	Cuantitativo
Proactividad	Adelantarse a las necesidades indicadas por los clientes en pos de entregarle una solución eficiente a sus requerimientos			
Eficiencia	Uso eficiente de los recursos, manteniendo siempre los márgenes presupuestarios	Mejorar la gestión presupuestaria de tecnología	Índice de cumplimiento de los costos presupuestados para la Gcia. Tecnología	Cuantitativo
Capacidad análisis	Proactividad en la resolución de situaciones complejas tanto para procesos internos como de los clientes	Aumentar capacidad de procesamiento y almacenaje	Porcentaje de Capacity Planning: procesamiento	Cuantitativo

Fuente: Elaboración Propia

En función de las competencias y desempeños esperados para estas dos unidades funcionales, se observa que tanto las competencias y desempeños son transversales, lo primero va en línea con la cultura de unión que debe existir en la organización y lo segundo tiene directa relación con la estrategia que se desea implantar. Los denominadores comunes son trabajo en equipo y eficiencia. Finalmente, se diferencian en que la Gerencia de Operaciones se encuentra enfocada en entregar servicios con seguridad y mantener una

fluida comunicación con otras áreas y la Gerencia de Tecnología busca aumentar su capacidad de análisis y proactividad para ofrecer servicios acordes a las necesidades de los clientes.

5.5.5 Propuesta de Esquemas de Incentivos

En la

Tabla 57 se presenta un resumen que explica cómo se abordan los aspectos relevantes de la propuesta del esquema de incentivos. Sobre esta, es importante resaltar que este esquema se encuentra condicionado a dos triggers, factores con alta importancia para la empresa y que de ellos depende si se realiza el pago de los bonos o no (Caprile, 2020), los cuales se explican en detalle en el apartado 5.5.6. El primer trigger (T1) se relaciona con los incidentes de seguridad de la información, en ese sentido los motivos que calificarían como incidente es uno, que se interrumpa la conectividad del portal, la materialización de este incidente articula el pago o no pago del bono. El segundo trigger (T2) es sobre la entrega de servicios de manera segura, donde la meta mínima que gatilla el pago es que la conexión activa del portal se mantenga de forma permanente superior a un 99%, el mínimo presupuestado es al menos un 95%, en ese sentido este indicador tiene cinco escalas, donde el premio postulado son tres sueldos.

Tabla 57: Resumen de la Propuesta del Esquema de Incentivos

Elemento	Gerencia Tecnología	Gerencia Operaciones
Sujeto evaluado y recompensado	Gerente Tecnología	Gerente de operaciones
Carácter colectivo o individual	Colectivo e individual	Colectivo e individual
Instrumentos de origen de las variables	Mapa estratégico, CMI y tablero de control de la UEN y evaluación de competencias.	Mapa estratégico, CMI y tablero de control de la UEN y evaluación de competencias.
¿Premios separados por cada desempeño o condicionados a un único desempeño global?	Pagos por desempeños conjuntos a través de media ponderada con regla de mínimos locales, condicionados a un <i>trigger</i> .	Pagos por desempeños conjuntos a través de media ponderada con regla de mínimos locales, condicionados a un <i>trigger</i> .
Premios y sus condiciones para ser entregados	Hasta 3 sueldos según cumplimiento de objetivos.	Hasta 3 sueldos según cumplimiento de objetivos.
Rangos en los que se entrega cada premio	5 escalas	5 escalas
Reglas y condiciones especiales	Condicionado a un <i>trigger</i> , más cumplimiento del plan anual en mínimo de un 50% (pago según escalas).	Condicionado a un <i>trigger</i> , más cumplimiento del plan anual en mínimo de un 50% (pago según escalas).
Periodicidad de evaluación y compensación	Anual	Anual

Fuente: Elaboración Propia

5.5.6 Triggers del Sistema de Incentivos Propuesto

Existen tres alternativas para medir el desempeño colectivo, uno es respaldar el compromiso de los empleados, pero si se dan varios años de resultados poco favorables por variables exógenas, tales como ciberataques nacionales o internacionales, a la compañía o sus proveedores, podría mermar el compromiso con la empresa y generar un comportamiento de *indiferencia* como se explicó en la Tabla 47. La segunda alternativa es flexibilizar el Uptime dependiendo de cómo se vaya cumpliendo la conexión activa, es decir, reajustar las metas de acuerdo con la historia de conexiones activas del portal, pero podría generar cierto relajamiento o *Gaming* descrito dentro de los Comportamientos Negativos, ya que sabrán de antemano que el objetivo es perfectamente cumplible, lo que finalmente se traduce en una disminución de la **intensidad** por parte de los colaboradores. Finalmente, la mejor opción es ampliar las escalas de cumplimiento de conexión activa, a través de aumentos graduales, donde se asegura un piso de medio sueldo, en el mínimo cumplimiento de conexión del portal. En la Tabla 58 se presenta de manera resumida el objetivo funcional a cubrir, el indicador y la métrica utilizada para su cálculo.

Tabla 58: Triggers del sistema de incentivos propuesto

Triggers	Objetivo funcional	Indicador	Métrica	Meta	Meta mínima para pago
T1	Proteger los procesos contratados por el cliente	Nivel de seguridad de la información de la Gcia. Operaciones	Nº de incidentes de seguridad de la información de la Gcia. Operaciones, declarados por el OSI	≤año anterior	1
T2	Entregar servicios de manera segura y continua	Uptime (conexión activa) del portal web	(Nº de minutos con conexión activa/(24 horas*60 minutos))*100	>99%	95%

Fuente: Elaboración Propia

Trigger 1:

Según esto en T1, hay dos valores posibles, los cuales son 1 y 0, donde 1 significa que no hay incidentes de seguridad de la información y 0 significa que si hay incidentes registrados.

Trigger 2:

T2, tiene cinco escalas, las cuales se presentan en la Tabla 59:

Tabla 59: Escalas de cumplimiento para el Trigger 2

Escala	Uptime	Porcentaje del premio postulado
1	95%	20%
2	96%	33%
3	97%	50%
4	98%	70%
5	≥ 99%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Las escalas de cumplimiento de Uptime permiten incentivar a que los empleados se esfuercen en asegurar una conexión activa de un 95%, con eso la empresa paga medio sueldo. Con lo anterior, el objetivo es motivar a que en un año poco exitoso haya **persistencia**, ya que, si la escala mínima es muy alta, y la meta por razones exógenas a la administración no se cumple, los empleados al ver la dificultad de alcanzarla podrían bajar la **intensidad** del esfuerzo y generar *sandbags* o *sandbagging* explicado en la Tabla 47, desechando la meta al verse inalcanzable, por lo tanto, la escala 1 y 2 es un premio de consuelo que asegura la **persistencia** del empleado.

El premio máximo postulado son 3 sueldos, lo cual está condicionado a los triggers 1 y 2, donde ambos pertenecen al desempeño colectivo de la UEN.

La fórmula para el cumplimiento de los trigger es la siguiente:

$$T_1 \times T_2 = \text{premio postulado, 3 Sueldos}$$

Según la primera parte de la fórmula de triggers, si no hay incidentes de seguridad T1 es igual a 1, si el T2 pertenece a la escala 3 de Uptime, el ejemplo sería:

$$\text{Premio Postulado} = (1 \times 50\% \times 3 \text{ sueldos})$$

5.5.7 Desempeño Individual

Posteriormente se evalúa el desempeño individual de cada ejecutivo. Esta evaluación consiste en pagos por desempeños a través de una media ponderada con regla de mínimos locales, con la finalidad de evitar el *auto escalamiento* descrito en la Tabla 47.

Donde los desempeños individuales tienen la siguiente escala:

- Cumplimiento 1 < 50%; premio cero
- Cumplimiento 2 > 50%; premio igual a porcentaje de cumplimiento.

El desempeño medio ponderado es igual a la suma de porcentajes de cumplimiento de los indicadores multiplicados por la ponderación del indicador donde; si el porcentaje de cumplimiento de un indicador es igual a cero, el puntaje total de las ponderaciones debe ser mayor que un 50% para se pague el premio, donde este es igual al porcentaje de cumplimiento.

Dado lo anterior la ecuación sería la siguiente:

$$Premio\ postulado = t1 \times t2 (\sum \% \text{ de cumplimiento individual })$$

Como se mencionó anteriormente los triggers permiten establecer rendimientos colectivos, lo cual genera ambiente de compromiso y trabajo en equipo, generando que todos se esfuercen en ir en la misma **dirección**. Por otro lado, la segunda parte de la ecuación, se hace cargo de premiar el desempeño individual, buscando un equilibrio entre un articulador colectivo y otro individual.

Esta evaluación permite en primer lugar premiar el esfuerzo colectivo en función del resultado operativo de la empresa, posteriormente se evalúa en este caso, a las dos gerencias que tienen participación directa en el Uptime y la seguridad de la información, donde si el desempeño colectivo no fue el esperado, a través de la evaluación individual se logra identificar en que unidad se generó la desviación, puesto que una parte de los indicadores de cada evaluación, se despliegan cada tablero de control y son inputs en el cálculo del Uptime y del número de incidentes de seguridad de la información.

En la Tabla 60, se presenta la estructura de esquema de incentivos propuesta para el Gerente de Operaciones, mientras que en la Tabla 61 se presenta la estructura de esquema de incentivos propuesta para el Gerente de Tecnología en donde para ambos casos se destaca el énfasis de la ponderación en los indicadores tomados como triggers generales en la evaluación colectiva, en este caso especificada para cada gerencia, así éste resultaría como un diferenciador en caso del no cumplimiento de la meta, lo cual impactaría en el pago del premio postulado para cada gerente.

Tabla 60: Estructura de esquema de incentivos propuesto para Gerente de Operaciones

Objetivo Funcional	Indicador	Métrica	Meta	Regla mínima por desempeño	Ponderación
Mejorar la gestión presupuestaria de operaciones	Índice de cumplimiento de los costos presupuestados para la Gcia. Operaciones	(Total presupuesto Gcia. Oper ejecutado/total presupuesto Gcia. Oper)*100	≤ ppto	80%	20%

Proteger los procesos contratados por el cliente	Nivel de seguridad de la información de la Gcia. Operaciones	N° de incidentes de seguridad de la información de la Gcia. Operaciones, declarados por el OSI	≤ año anterior	70%	30%
Entregar servicios de manera segura y continua	Uptime (conexión activa) del portal web	(N° de minutos con conexión activa/(24 horas*60 minutos))*100	>99%	95%	30%
Aumentar la detección de necesidades del cliente	Porcentaje de "necesidades" factibles a convertirse en proyecto	(N° de nuevos proyectos/N° de "necesidades" aplicables)*100	>80%	50%	20%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 61: Estructura de esquema de incentivos propuesto para Gerente de Tecnología

Objetivo Funcional	Indicador	Métrica	Meta	Regla mínima por desempeño	Ponderación
Mejorar la gestión presupuestaria de tecnología	Índice de cumplimiento de los costos presupuestados para la Gcia Tecnología	(Total presupuesto Gcia. Tec. ejecutado/total presupuesto Gcia. Tec.)*100	≤ ppto	80%	20%
Proteger los procesos contratados por el cliente	Nivel de seguridad de la información de la Gcia. Tecnología	N° de incidentes de seguridad de la información de la Gcia. Tecnología declarados por el OSI	≤ año anterior	70%	30%
Entregar servicios de manera segura y continua	Uptime (conexión activa) del portal web	(N° de minutos con conexión activa/(24 horas*60 minutos))*100	>99%	95%	30%
Ampliar oferta de nuevos servicios creados por la Gcia Tecnología	Tasa de nuevos servicios creados en la Gcia Tecnología	(N° de nuevos servicios creados por Gcia. Tec./N° total de servicios)*100	>10%	50%	20%

Fuente: Elaboración Propia

5.5.8 Justificación del Esquema de Incentivos

La justificación de la propuesta del esquema de incentivos responde a dos problemáticas, la primera se refiere al esquema de incentivos actual de la empresa, es decir se hace cargo de la crítica y la segunda resuelve los problemas de control de gestión de la organización, los cuales corresponden a alineamiento vertical, horizontal, diseño organizacional, cultura, competencias y diseño y/o implementación de un sistema de control de gestión.

A continuación, se detallan los aspectos positivos de la propuesta del esquema de incentivos propuesto en relación con la crítica del sistema actual y cómo esta se hace cargo de los problemas identificados bajo la situación actual.

- Formalización de la estructura de un sistema de incentivos que mide el desempeño individual y el desempeño colectivo.

- Disminución del factor sandbagging, debido a que se descarta la condicionante del pago del bono o premio, únicamente al cumplimiento de las metas de la totalidad de la compañía, motivando el cumplimiento individual y colectivo.
- Mejora del clima laboral al tener reglas claras, transparentes y medibles de la evaluación de desempeños.

Adicionalmente, en lo relacionado al alineamiento vertical, con la evaluación del desempeño y un esquema de incentivos claro y transparente, resulta más simple para la alta administración guiar los comportamientos de los colaboradores para conseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, obteniendo los incentivos correctos para, por ejemplo, cumplir con los plazos de entrega de los desarrollos compartidos entre las gerencias de Operaciones y Tecnología, una de sus principales problemáticas.

En cuanto al alineamiento horizontal, se logra atacar la informalidad, ya que tanto la evaluación de desempeño como el esquema de incentivos pasan por instancias de aprobación y comunicación a los involucrados, por lo que se limita el uso de, por ejemplo, correo electrónico para informar los criterios de evaluación o metas esperadas de manera individual y grupal. Adicionalmente es posible enfocar los esfuerzos en metas locales del área que también aportan al cumplimiento de las metas generales, conociendo el alcance esperado del esfuerzo a realizar para cada área, desvaneciendo paradigmas en cuanto a beneficiar mayormente a un área en desmedro de otra, lo anterior se puede graficar en la medición del cumplimiento del objetivo estratégico *Entregar servicios de manera segura y continua*, el cual está asociado al indicador *Uptime (conexión activa) del portal web*, el cual, a través de una escala de 5 escalas condiciona el pago del premio con el objetivo de incentivar los rendimientos esperados entregando alternativas para premiar el esfuerzo individual y grupal en cada una de ellas.

En lo relacionado al diseño organizacional, con un esquema de incentivos claro, desafiante y transparente es posible lograr la motivación a permanecer más tiempo en la compañía, mermando la rotación del personal y con ello fortalecer la especialización del personal en relación con los desarrollos de software generados.

Respecto de la cultura de la organización, una evaluación de desempeño objetiva y clara y un esquema de incentivos desafiante, acorde a los tiempos actuales con los distintos tipos de formación generacional aporta sin dudas a motivar de manera positiva cada esfuerzo realizado y a valorar los esfuerzos extraordinarios, independientemente del nivel del

colaborador, si bien sus estímulos variarán de acuerdo a la responsabilidad de cada cargo, es importante de todas maneras incentivar a todo el personal para generar una nueva cultura orientada a los objetivos y no, por ejemplo, al cumplimiento irrestricto de un horario laboral definido.

En línea con el cambio cultural, un esquema de incentivos desafiante puede explotar todas las competencias de su personal, quienes al sentirse motivados por la recompensa pueden comenzar a demostrar todos sus conocimientos, no así con un esquema de incentivos informal o inexistente, ya que estos quedan ocultos solo para cumplir con las tareas diarias designadas, sin agregar valor a su trabajo.

Finalmente, la importancia de hacer objetiva la evaluación de desempeño y contar con un esquema de incentivos claro reduce a la mínima expresión juicios de valor y percepciones que le quitan formalidad, seriedad y en algunos casos justicia a la hora de evaluar a los colaboradores, lo cual queda cubierto con la implementación de estas herramientas en un sistema de control de gestión formal como el propuesto en el presente documento.

6. CONCLUSIONES

En este último capítulo se determina el cumplimiento de los objetivos planteados en la primera parte de este proyecto, se demuestra cómo el trabajo se ocupa de los problemas de control de gestión de la estrategia y de la organización que se exponen inicialmente, cuál es la contribución de este trabajo y finalmente, las recomendaciones para que este proyecto tenga éxito ante una eventual implementación.

6.1 Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto

El Objetivo General y los Objetivos Específicos del presente proyecto fueron cubiertos a lo largo del desarrollo de éste, debido a que se presenta un diseño de una propuesta de sistema de planificación y control de gestión para Artikos, el cual contribuye con asegurar sus resultados, mediante la orientación del comportamiento de sus colaboradores hacia los objetivos de dicha organización. Lo anterior se justifica mediante la contribución de cada mecanismo utilizado a lo largo del documento y que se resume a continuación:

- Se desarrolló una propuesta de las declaraciones estratégicas de Artikos, garantizando que exista una declaración explícita y compartida que permita un alineamiento con los objetivos estratégicos.
- Se analizó el contexto de la organización, mediante la descripción de esta, la caracterización del negocio y composición del contexto, a modo de introducir y presentar la unidad estratégica de negocio, éste fue desarrollado utilizando herramientas como la Matriz de Influencia e Interés de los Stakeholders y el análisis PESTEL para analizar el macroentorno y para el microentorno se analizó la Cadena de Valor y 5 fuerzas de Porter.
- Se realizó un análisis estratégico de Artikos, considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta para enfocar los esfuerzos y recursos en la dirección correcta a través del análisis FODA.
- Se determinó una curva de valor y se seleccionaron los atributos clave para definir una propuesta de valor para Artikos que permita identificar los atributos más valorados por sus clientes (internos y externos), los cuales corresponden a: rapidez en las operaciones, continuidad operacional y seguridad de la información.
- Se desarrolló el modelo de negocios existente en Artikos mediante un Canvas, con él se pudieron establecer las actividades claves, socios estratégicos, recursos claves, las

relaciones con los clientes, canales, el segmento de clientes, la estructura de costos y las fuentes de ingreso.

- Se definieron los problemas que justifican la propuesta de un sistema de control de gestión y se desarrolla uno de los mecanismos que se hacen cargo de dichos problemas, el cual corresponde al mapa estratégico para separar los objetivos en 4 perspectivas y relacionarlos según su causa–efecto, a cada objetivo se le definió una meta e indicador, en este caso se desarrolló un cuadro de mando integral, y se determinaron las iniciativas estratégicas que harán ayudarán al cumplimiento de dichos objetivos.
- De esta estrategia se realizó un despliegue y se desarrollaron tableros de control para vincular la estrategia de Artikos con el modelo de operaciones, se desarrollaron los indicadores y se justificó cómo esta herramienta permite alinear a las áreas funciones escogidas, las cuales corresponden a la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Tecnología y como esto ayuda a resolver algunos problemas de control de gestión expuestos en capítulos anteriores.
- Finalmente se realizó un análisis crítico al esquema de incentivos actual y se propuso un nuevo esquema que se hace cargo de los desafíos y problemas de control de gestión, estableciendo metas claras e indicadores que permiten alinear los desempeños y generar los incentivos apropiados para lograr los resultados esperados acordes con la estrategia.

6.2 Justificación y Contribución de la Propuesta

El principal aporte de la propuesta desarrollada en el presente documento corresponde a contribuir como una guía inicial para la generación de un sistema de control de gestión para un área de negocios que actualmente no es tan estudiada como son las Sociedades de Apoyo al Giro Bancario, industria poco analizada en proyectos de grado anteriores.

Por otro lado, busca ser un aporte en generar alineamiento vertical y horizontal de los colaboradores de la compañía con los objetivos organizacionales. Esta bajada en cascada de los objetivos estratégicos del cuadro de mando integral hasta los cuadros de mando específicos para cada gerencia y el sistema de incentivos les permite a los empleados entender cómo sus acciones repercuten en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

Además, las mejoras al sistema de incentivos propuesto disminuyen la posibilidad de generación de conductas adversas por parte de los empleados al cumplir con sus objetivos y debiesen incrementar la motivación intrínseca, ya que se mejoran aspectos del proceso que podían provocar sentimientos de injusticia o indiferencia en los empleados y la extrínseca ya que se propone un sistema de incentivos que incluye premio incluso teniendo un escenario externo desfavorable.

6.3 Recomendaciones

Para que en el futuro la compañía mantenga su posición aventajada respecto de sus competidores, logre la aplicación de un sistema de control de gestión que genere valor para sus accionistas y logre la eficiencia en sus procesos, se sugiere tomar las siguientes acciones a los fines de asegurar el funcionamiento del sistema de control de gestión bajo las mejoras y rediseños propuestos:

- Reforzar a los colaboradores los conceptos de misión y creencias y de la modificación realizada a la visión de la compañía, así como la nueva propuesta de valor.
- Comunicar y concientizar a los colaboradores acerca del cuadro de mando integral y el mapa estratégico. Además, comunicar cómo los objetivos de sus áreas se relacionan directamente con los objetivos estratégicos de la compañía, para transparentar su contribución al logro de estos.
- Reforzar el área de control de gestión para que se realice el desarrollo y seguimiento del Sistema de Control de Gestión sugerido en el presente documento, con el objetivo de mantener mejora continua y sacar el mejor provecho de la información contenida en él.
- Trabajar con la Subgerencia de Recursos Humanos para comunicar y educar a los empleados sobre las mejoras al sistema de incentivos que se proponen. Se sugiere además que se realice una revisión intermedia de seguimiento del sistema y los indicadores a mitad de año para asegurar el entendimiento del nuevo sistema con los trabajadores y verificar el avance en su cumplimiento.
- Se requiere el apoyo y la disposición de la Gerencia General para realizar cambios que le afectarían directamente, como la descentralización de las funciones propias como de otras gerencias bajo su cargo.
- Finalmente se propone que la estrategia propuesta sea revisada de manera anual como mínimo, a través de reuniones donde participe la alta gerencia y presentada al directorio.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (1998). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- BBC News Mundo. (21 de 10 de 2019). *T13*. Obtenido de T13.cl: <https://www.t13.cl/noticia/nacional/bbc/protestas-en-chile-las-6-grandes-deudas-sociales-por-las-que-muchos-chilenos-dicen-sentirse-abusados>
- BCN. (25 de 10 de 2020). *BCN*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <https://www.bcn.cl/procesoconstituyente/plebiscito2020>
- Biblioteca Nacional de Chile. (2021). *Memoria Chilena*. Obtenido de memoriachilena.gob.cl: <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-92403.html#:~:text=La%20Constituci%C3%B3n%20fue%20aprobada%20con,de%20expresi%C3%B3n%2C%20informaci%C3%B3n%20y%20reuni%C3%B3n>.
- Caprile, A. (2020). *Gestión del Rendimiento*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Caprile, Aldo. (2017). Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Buenas prácticas para su diseño. *Revista Contabilidad y Sistemas*, 14-21.
- Convención Constitucional. (s.f.). *Chileconvencion.cl*. Obtenido de Chileconvencion.cl: <https://www.chileconvencion.cl/>
- Deloitte Ecuador. (s.f.). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte Ecuador: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html>
- El Mostrador. (17 de Agosto de 2012). *Elmostrador.cl*. Obtenido de Elmostrador.cl: <https://www.elmostrador.cl/mercados/destacados-mercado/2012/08/17/tarjetas-credito/>
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Saint Paul Minn, Estados Unidos: West.

- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Estados Unidos: Pitman Press.
- Gardner, J. R., Rachlin, R., & Sweeney, H. A. (1986). *Handbook of Strategic Planning*. New York, Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc.
- Gorila. (s.f.). *Gorilasoftware*. Obtenido de gorilasoftware.cl: <https://www.gorilasoftware.cl/blog/que-es-una-empresa-de-desarrollo-de-software>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral*. Ciudad de México, México: CENGAGE Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Buenos Aires, Argentina: TEMAS Grupo Editorial.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá, Colombia: Grupo Norma.
- Majluf, N. (2011). *Los desafíos de la gestión: de lo formal a lo sutil*. Santiago, Chile: El Mercurio-Aguilar.
- Ministerio de Hacienda. (26 de Noviembre de 1997). *BCN*. Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=83135>
- Naciones Unidas. (s.f.). *Naciones Unidas*. Obtenido de un.org: <https://www.un.org/es/climatechange/what-is-climate-change>
- Nascimento Fernández, B. M. (2021). *Propuesta de Sistema de Control de Gestión Para Una Concesionaria de Autopistas*. Santiago, Chile: Aldo Caprile.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Núñez, A., & Caprile, A. (2006). Una Propuesta Metodológica de Alineación. *Contabilidad y Sistemas*, 30-40.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.
- Portal Innova. (13 de Enero de 2021). *Portal Innova*. Obtenido de portalinnova.cl: <https://portalinnova.cl/las-5-tendencias-en-medios-de-pago-para-2021/>
- Porter, M. (1987). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Ciudad de México, México: Grupo Editorial Patria.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Rockart, J. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 81-93.
- Salazar, G. (27 de 10 de 2019). *CIPER*. Obtenido de ciperchile.cl: <https://www.ciperchile.cl/2019/10/27/el-reventon-social-en-chile-una-mirada-historica/>
- Salazar, G. (27 de 10 de 2019). El «reventón social» en Chile: una mirada histórica. Santiago, Chile.
- SAP. (s.f.). *SAP*. Obtenido de sap.com: <https://www.sap.com/latinamerica/insights/what-is-erp.html>
- SAP. (s.f.). *SAP Ariba*. Obtenido de ariba.com: <https://www.ariba.com/es/solutions/business-needs/vendor-relationship-management-software>
- SII. (s.f.). *SII.cl*. Obtenido de SII.cl: http://www.sii.cl/factura_electronica/que_es_fact_elect.htm
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.

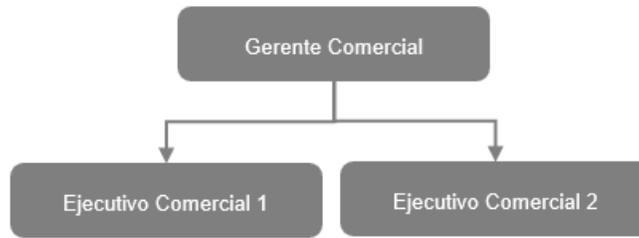
Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., Janes, A., Sutton, C., & Strickland III, A. (2017).
Administración Estratégica: Teoría y Casos. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.

8. ANEXOS

8.1 Estructura de la Gerencia Comercial

La estructura de la Gerencia Comercial se observa en la Figura 14:

Figura 14: Estructura Organizacional Gerencia Comercial

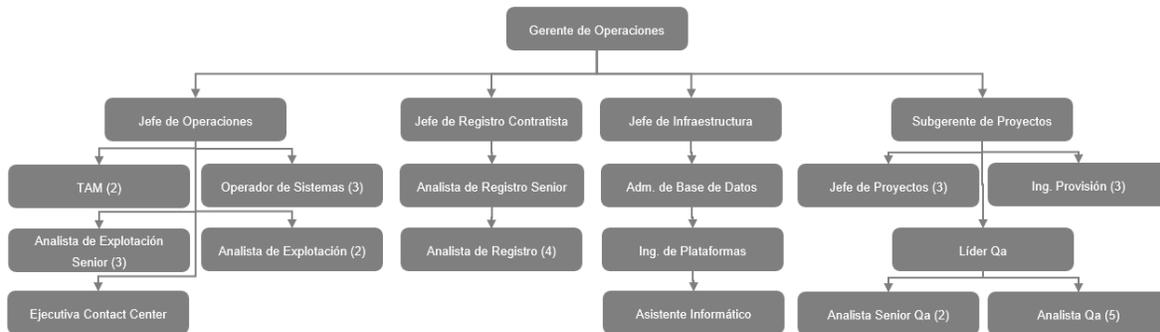


Fuente: Artikos Chile S.A.

8.2 Estructura de la Gerencia de Operaciones:

La estructura organizacional de la Gerencia de Operaciones se observa en la Figura 15:

Figura 15: Estructura Organizacional Gerencia de Operaciones

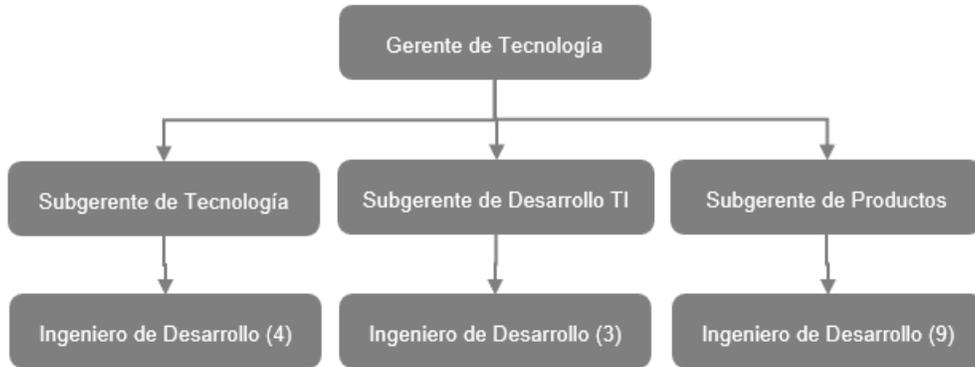


Fuente: Artikos Chile S.A.

8.3 Estructura de la Gerencia de Tecnología

La estructura organizacional de la Gerencia de Tecnología se observa en la Figura 16:

Figura 16: Estructura Organizacional Gerencia de Tecnología

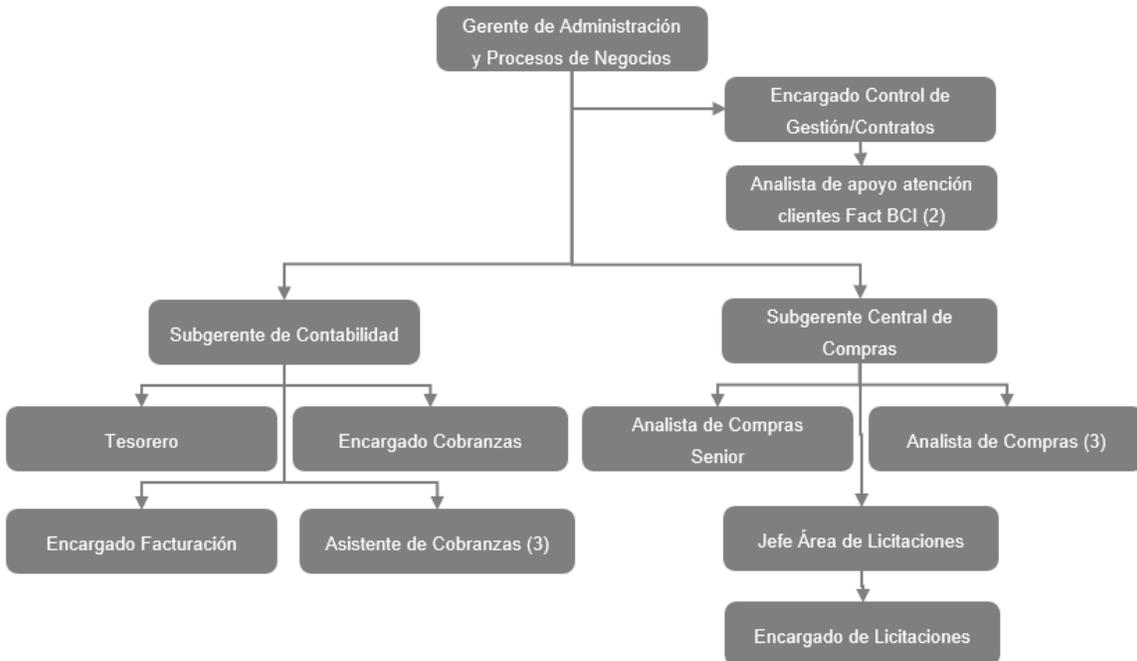


Fuente: Artikos Chile S.A.

8.4 Estructura de la Gerencia de Administración y Procesos de Negocios

La estructura organizacional de la Gerencia de Administración y Procesos de Negocios se observa en la Figura 17:

Figura 17: Estructura Organizacional Gerencia de Adm. y Proc. de Negocios



Fuente: Artikos Chile S.A.

8.5 Tabla Curva de Valor Plataforma SRM

Curva de Valor Plataforma SRM		E-Procurement					Factura Electrónica					Gestión de Proveedores		
Atributos	Artikos	iConstruye	ConsgruHUB	Senegocia	BBR	Ariba	Paperless	Accepta	Signature	DBNet	Azurian	Achilles	SICEP	RedNegocios
At1; Rapidez en las operaciones	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3
At2; Disponibilidad de la info	5	4	2	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4
At3; Continuidad Operacional	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3
At4; Look and Feel	1	5	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
At5; Confidencialidad de la info	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
At6; Seguridad de la info	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
At7; Integridad de la info	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
At8; Experiencia de la empresa	4	5	1	5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	2
At9; Precios accesibles	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	4
At10; Alto número de clientes	3	4	1	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3

Fuente: Elaboración Propia

8.6 Tabla Curva de Valor Atributos Clave

Curva de Valor Atributos Clave		E-Procurement					Factura Electrónica					Gestión de Proveedores		
Atributos	Artikos	iConstruye	ConsgruHUB	Senegocia	BBR	Ariba	Paperless	Accepta	Signature	DBNet	Azurian	Achilles	SICEP	RedNegocios
At1; Rapidez en las operaciones	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3
At2; Disponibilidad de la info	5	4	2	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4
At3; Continuidad Operacional	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3
At5; Confidencialidad de la info	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
At6; Seguridad de la info	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
At7; Integridad de la info	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4

Fuente: Elaboración Propia