



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

DISEÑO DE GESTION ESTRATEGICA PARA PROBOKA S.A

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN INGENIERÍA DE NEGOCIOS
CON TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FELIPE NICOLAS GONZALEZ MASSARDO

PROFESOR GUIA:
JAIME CONTESSE MARROQUIN

MIEMBROS DE LA COMISION:
PATRICIO ANGUITA OSORIO
ALDO CAPRILE ROJAS
EZEQUIEL MUÑOZ KRSULOVIC

SANTIAGO DE CHILE
2014

Resumen ejecutivo

Proboka S.A es una importadora y distribuidora de productos gourmet provenientes de Italia, Suiza, Canadá, Colombia entre otros países. Los clientes son variados tales como: retailers, restaurantes y otras empresas de servicios de alimentación.

Las motivaciones que gatillan la implementación de este proyecto se pueden resumir en los siguientes tres puntos: Primero, posee una ambiciosa meta de crecimiento de 65% durante los próximos tres años. Segundo, presenta una estrategia del tipo “First Mover Advantage”, donde se busca ser el primero en traer productos gourmet novedosos para los clientes y no copiar a la competencia. Tercero, al ser los principales clientes Walmart y Cencosud, que pagan en promedio a treinta días, hace que la empresa al ser de tamaño mediano, no tenga una solidez financiera. Estos tres puntos provocan que cada decisión lleve asociado altos riesgos, éstos se están tomando hoy en día de manera cualitativa y sin apoyo en la información concreta del desempeño de los productos, lo que genera una importante oportunidad de mejora para mitigar los riesgos ya descritos.

Este proyecto tiene como principal objetivo otorgar a la empresa la capacidad de basarse en hechos y resultados para apoyar la toma de decisiones. De este modo, se espera que la empresa pueda cumplir los tres pilares de su visión, que se interpreta como un crecimiento basado en la innovación de productos gourmet a través de una excelencia en el servicio.

El modelo que se utilizó es el sistema de gestión de ciclo cerrado que consta de 6 pasos: Desarrollar la estrategia (visión, misión, modelo de negocio), Planificar la estrategia (Mapa estratégico, indicadores e iniciativas), Alinear la organización (descender la estrategia), Planificar las operaciones (sistema de costeo, pronósticos de demanda, proyectos para volver operativa la estrategia), Control y aprendizaje (analizar los informes con iniciativas de los objetivos estratégicos y tomar decisiones) y Probar y adaptar (cuestionarse las hipótesis estratégicas).

Entre los resultados de este proyecto de alto impacto, se generó por primera vez la misión, visión y modelo de negocio de la empresa. Luego se desarrolló un mapa estratégico donde se llegó a una forma en que sus objetivos van a ser medidos por indicadores con sus respectivas metas e iniciativas. En tercer lugar se ajustó una estructura organizacional para dar soporte a la estrategia. Gracias a este proyecto se dio origen a cuatro proyectos estratégicos, evaluados en promedio en 30 mil dólares cada uno, para hacer operativa la ambiciosa estrategia propuesta. Además se implementó de manera correcta el software Corporater, que entrega los reportes a analizar. Finalmente, en la primera reunión de revisión de la estrategia se llegaron a conclusiones de adelantar dos proyectos para lograr un mejor fill rate y aumentar la efectividad de las cobranzas.

Para ti Chelita,
por tu incondicional amor
y apoyo en mi vida

Agradecimientos

A mis padres, por el apoyo brindado durante mi vida universitaria, en esta tesis y especialmente por la formación integral y el amor que me dieron desde el momento en que nací.

A mis hermanos, por los grandes consejos otorgados en largas horas de conversación en la noche.

A mis compañeros y amigos de la universidad, Diego, Juan Pablo y Ricardo que compartimos juntos una de las etapas más hermosas que nos brinda la vida.

A Aldo Caprile, por las largas tardes de sábados que ayudaron y dieron lineamientos a este proyecto.

A Patricio Anguita, por guiarme de forma aguda y prudente a construir esta tesis, en base a críticas constructivas y motivación.

A Ariel Kaufmann y Claudio Thomas, compañeros y amigos de magister, por el apoyo y aporte que hicieron en mi trabajo.

A mi amigo Tomás Durán, que colaboró en la revisión gramatical de esta tesis.

A IMC Cluster, que no solo me dio la oportunidad de realizar este proyecto, sino que también me hizo crecer como profesional y como persona.

A Mabel Palavecino y Claudio Rodríguez, por la revisión y consejos dados para el desarrollo e implementación de este proyecto.

A mis amigos del colegio, por el apoyo y distracción en momentos de estrés

A Proboka S.A, por la energía que entregaron en este proyecto, especialmente a Angie Rojas.

A la Universidad de Chile por su formación integral, y al MBE por el gran enfoque de negocio que entrega.

A Laura y Ana María, por su paciencia y dedicación durante todo el proceso de este magister.

Finalmente agradezco al ajedrez, deporte mental que me ha entregado madurez y sapiencia a lo largo de mi vida.

Tabla de Contenido

1. Introducción	8
1.1 Contexto.....	8
2. Planteamiento Estratégico	9
2.1 Misión y Visión	10
2.2 Pirámide de Hax	10
2.3 Modelo de Negocio.....	12
2.3.1 Propuesta de Valor	12
2.3.2 Clientes.....	13
2.3.3 Relación con los clientes	13
2.3.4 Canales	14
2.3.5 Alianzas	14
2.3.6 Actividades claves	14
2.3.7 Recursos claves	15
2.3.8 Estructura de ingresos	15
2.3.9 Estructura de costos.....	15
3. Descripción del Proyecto.....	15
3.1 Diagnóstico y motivación	15
3.1.1 Crecimiento.....	16
3.1.2 Innovación en productos.....	17
3.1.3 Excelencia en el servicio	17
3.1.4 Resumen diagnóstico	17
3.2 Proyecto	18
3.3 Mapa Estratégico	21

3.3.1 Capacidades de largo plazo: la piedra angular de la organización	23
3.3.2 Posicionamiento: Instalando la marca en la mente del cliente	25
3.3.3 Innovación: En búsqueda de las nuevas necesidades de los clientes.....	27
3.3.4 Excelencia Operacional: Optimizando la Cadena de Suministros.....	29
3.3.5 Liquidez: la base del cumplimiento de las obligaciones	31
3.4 Variables de Diseño.....	32
3.4.1 Estructura de la empresa y mercado	32
3.4.2 Anticipación	33
3.4.3 Coordinación	33
3.4.4 Prácticas de Trabajo.....	34
3.4.5 Integración de procesos conexos.....	35
4. Marco Teórico	35
4.1 Desarrollar la Estrategia	36
4.2 Planificación de la Estrategia.....	36
4.3 Alineación con la organización.....	37
4.4 Planificar las Operaciones	37
4.5 Control y Aprendizaje.....	38
4.6 Probar y Adaptar	38
5. Diseño de la Arquitectura de Macroprocesos.....	38
5.1 Arquitectura de Macroprocesos	39
5.2 Planificación del Negocio	41
5.2.1 Definir la Estrategia	42
5.2.1.1 Generar la Estrategia	43
5.2.1.2 Planificar la Estrategia.....	44

5.2.2	Materializar la Estrategia	46
5.2.3	Control Estratégico	47
6.	Diseño del Apoyo Tecnológico	48
6.1	Componentes tecnológicas	49
6.2	Casos de usos y diagramas extendidos	50
6.2.1	Ingreso	51
6.2.2	Nodos	52
6.2.3	Performance	53
6.2.4	Iniciativas.....	54
6.2.5	Reportes	55
6.3	Outputs.....	55
7.	Implementación: impacto en la organización	59
7.1	Desarrollar la estrategia	60
7.2	Planificación de la estrategia.....	61
7.3	Alinear la organización	62
7.4	Planificar operaciones	63
7.5	Controlar y aprender.....	64
7.6	Probar y adaptar.....	66
8.	Gestión del Cambio	66
8.1	Identificar que se quiere cambiar	67
8.1.1	Primer orden	67
8.1.2	Segundo orden	67
8.2	Identificar los principales actores y como llegar a ellos.....	68
8.2.1	Mapa de relaciones de poder	69

8.2.2	Estrategia de Impacto	70
8.2.3	Costos y beneficios percibidos	70
8.2.4	Estado de ánimo frente a los cambios	71
8.3	Prácticas de cambio.....	72
8.4	Anclar el cambio en la organización.....	73
9.	Aspectos económicos a considerar	73
9.1	Beneficios.....	74
9.1.1	Beneficios medibles.....	74
9.2	Costos	75
9.3	Flujo de Caja del proyecto.....	76
10.	Generalización y puntos de extensión	78
11.	Conclusiones.....	82
12.	Bibliografía	84
	Anexo 1: Modelo de ciclo de gestión cerrado	85
	Anexo 2: Código de reporte en Corporater.....	86

1. Introducción

La presente tesis tiene como objeto generar el diseño de la estrategia y su debida implementación desde el punto de vista operativo de la empresa Proboka S.A, importadora de productos gourmet.

Hoy en día la mayoría de las empresas plantean estrategias que les son muy difíciles de llevar a la práctica, y el resultado de estas implementaciones se puede ver uno o dos años después de haber diseñado su estrategia. El impedimento de ver los resultados durante la ejecución de la estrategia sumado a no poder cuestionarse las hipótesis que se plantearon en un comienzo en base a datos objetivos, es uno de sus grandes inconvenientes que esta tesis busca solucionar.

Proboka S.A recién el año 2011 comenzó a distribuir en un 100% sus mercancías a clientes como Walmart y Cencosud, dado que antes poseía un salón de té en donde el 40% de sus productos eran consumidos. Por esta razón busca mantener el crecimiento que ha sostenido los últimos años a través de una estrategia bien diseñada e implementada.

Para la realización del proyecto, se busca seguir la metodología enseñada en el Magister de Ingeniería de Negocio con Tecnología de la Información. En primer lugar, se identifican los planteamientos estratégicos de la empresa, para luego identificar el modelo de negocio de Proboka S.A, donde se destaca la propuesta de valor que entrega a sus clientes. Posteriormente se busca instanciar los macroprocesos relevantes de la importadora y determinar sus relaciones. La metodología prosigue al realizar un diseño de los procesos que están asociados a la arquitectura de macroprocesos. Luego, se diseñará la aplicación de apoyo TI, que eventualmente complementará los procesos. Por último está la etapa de construcción e implementación, que consiste en desarrollar las aplicaciones diseñadas.

1.1 Contexto

La empresa Proboka S.A fue constituida en el año 1993 por iniciativa de Antonio García; a principios del año 1995 se incorpora Juan D. Caprile como socio, mediante la adquisición de un 20% de participación; siete años después, el Sr. Caprile lidera un grupo familiar que concreta la compra del paquete accionario en poder del fundador, adjudicándose de esta forma una cifra muy cercana al 100% de la propiedad situación que le permite asegurar el control de la compañía.

Las operaciones comerciales de Proboka se inician el 9 de Diciembre de 1995 con la apertura de la Tienda de Delikatessen y Salón de Té Geraldine. En el curso del año siguiente se decide la ampliación de las actividades gastronómicas, mediante la incorporación gradual de los servicios propios de un restaurant: almuerzo y cena.

En Octubre del año 1997, tomando como referencia los logros alcanzados por la tienda y sus exclusividades importadas, Proboka decide lanzarse a la distribución de sus productos en el mercado masivo del retail en el país.

La receptividad de las principales cadenas de supermercados jugó un rol determinante y así fue como Cencosud y Walmart se transformaron, desde el principio, en clientes de excelencia y en una vitrina de exhibición para los productos, primero en Santiago y más adelante en todo el territorio nacional.

El efecto de “onda expansiva” se hizo sentir al poco tiempo y, como resultado del impacto, se tomó la decisión de incursionar también dos segmentos más: minoristas, que está compuesto mayoritariamente por clientes de La Vega y el segmento HORECA, que corresponde a hoteles, distribuidores, operadores y mayoristas, un proceso que se hizo un lento en sus inicios pero que, con el devenir del tiempo, se ha consolidado fuertemente.

En los últimos 6 años, el segmento de negocios de Importación y Distribución al Mayor se ha transformado en el eje central de crecimiento de Proboka, como resultado de una conjunción de factores: una acertada selección y oferta de productos gourmet, un portafolio de clientes de alto nivel y un mercado en pleno desarrollo y madurez.

El año 2011, en una decisión estratégica, Proboka aborda una completa reestructuración para enfocarse enteramente en el segmento de importación y distribución, vendiendo la Tienda de Delikatessen y Salón de Té Geraldine.

2. Planteamiento Estratégico

En esta sección se analizará el planteamiento estratégico de la importadora Proboka S.A, el cual juega un rol crítico en este proyecto.

El contexto que rodea a la empresa, radica en que ya lleva prácticamente 1 año funcionando solamente como distribuidora, pues antes ya poseía la Tienda de Delikatessen y Salón de Té Geraldine. Es importante destacar que el nombre Geraldine aún se usa de manera comercial, dado que existía un valor de marca que los clientes reconocían

Para formular la estrategia se ocuparon las siguientes herramientas:

- Misión y Visión
- Modelo delta
- Modelo de Negocio
- Mapa Estratégico

2.1 Misión y Visión

La misión de Proboka S.A es la siguiente:

“Satisfacer a nuestros clientes, identificando las tendencias en las necesidades de los consumidores finales, comercializando Productos Gourmet del mundo, con un servicio de excelencia.”

La misión define el negocio al que se dedica la empresa, en este caso, se indica claramente cuál es la estrategia de Proboka para diferenciarse del resto. El primer aspecto es el de seguir las últimas tendencias en lo que respecta a los productos gourmet, a través de un servicio de excelencia, que se refiere a entregar el pedido correcto, en el momento correcto, con la calidad correcta y no poseer quiebres de stock.

La visión de Proboka S.A, que es donde se ve la empresa en 3 años, es la ser una empresa líder en el mercado. Cabe destacar que en lo que respecta a cantidad de productos gourmet importados hoy comparte el segundo lugar con dos empresas más. La visión es la siguiente:

“Ser una empresa líder, reconocida en nichos de productos gourmet, con variado catálogo y excelencia en el servicio”.

2.2 Pirámide de Hax

El modelo delta, creado por Arnold Hax, consiste en una propuesta novedosa en lo que concierne al posicionamiento estratégico de una empresa.

Así, la pirámide de Hax, posee tres aristas:

- **Mejor Producto:** en esta arista el cliente se puede acercar al producto o servicio por dos razones: la primera por su bajo costo, debido a su eficiencia operacional que lo provee de una ventaja competitiva, o por su diferenciación o por la oferta de un producto diferenciado, donde el cliente está dispuesto a pagar más.
- **Solución total al cliente:** en la segunda arista, el cliente se siente atraído debido a que se le está ofreciendo algo más que solamente el producto o servicio, se le ofrece una solución integral, lo que implica una relación cercana con el cliente, solucionándole sus principales necesidades.
- **Lock-in Sistémico:** en la última arista del Modelo Delta, se ha logrado un dominio tan fuerte que el cliente no tiene otra opción que elegir a la empresa.

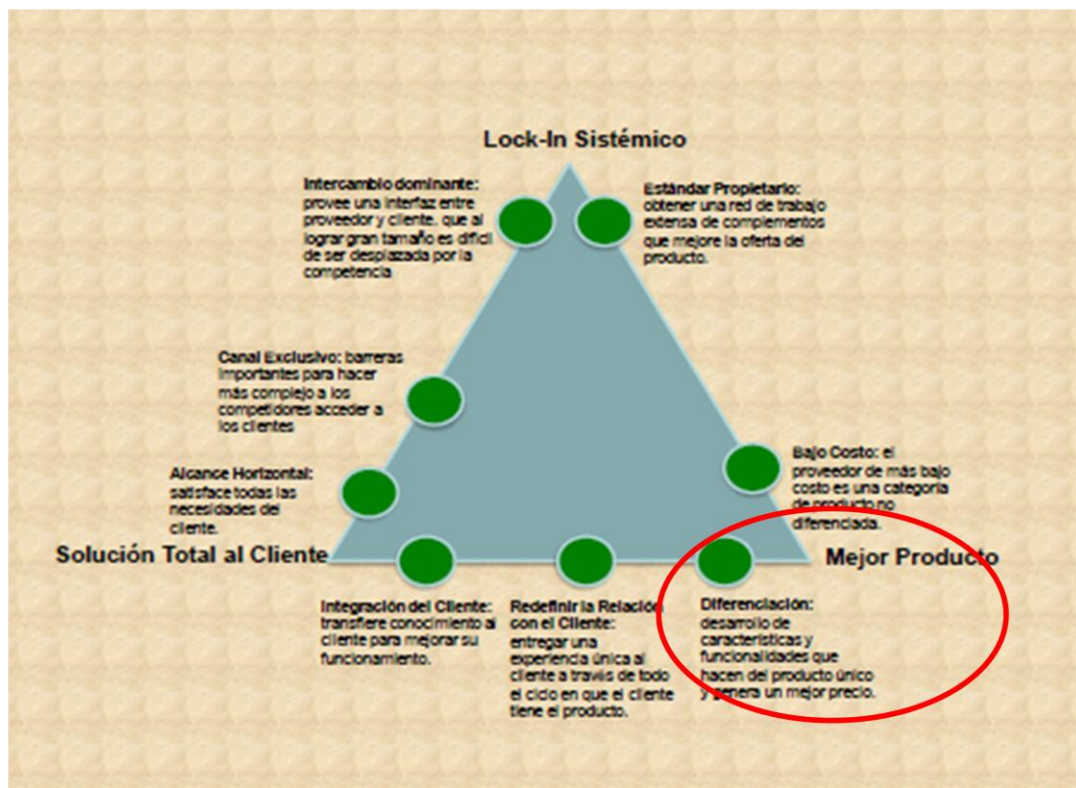


Ilustración 1 Posicionamiento Estratégico de Proboka S.A

Una importadora de productos tiene como base angular el “*comprar barato y vender caro*”, por lo que debe que importar los productos al menor costo y venderlos al mayor precio posible, es por esta razón que Proboka S.A se posiciona como Mejor Producto.

Además al ser una importadora gourmet, busca entregar un abanico de productos de alto valor que entregan una diferenciación a sus clientes. Proboka S.A tiene un posicionamiento basado en la diferenciación, por lo que la innovación constante juega un pilar fundamental en la empresa. Para la empresa lo que se considera innovación, es la búsqueda de nuevos productos que entiendan las necesidades de los distintos consumidores finales de productos gourmet.

2.3 Modelo de Negocio

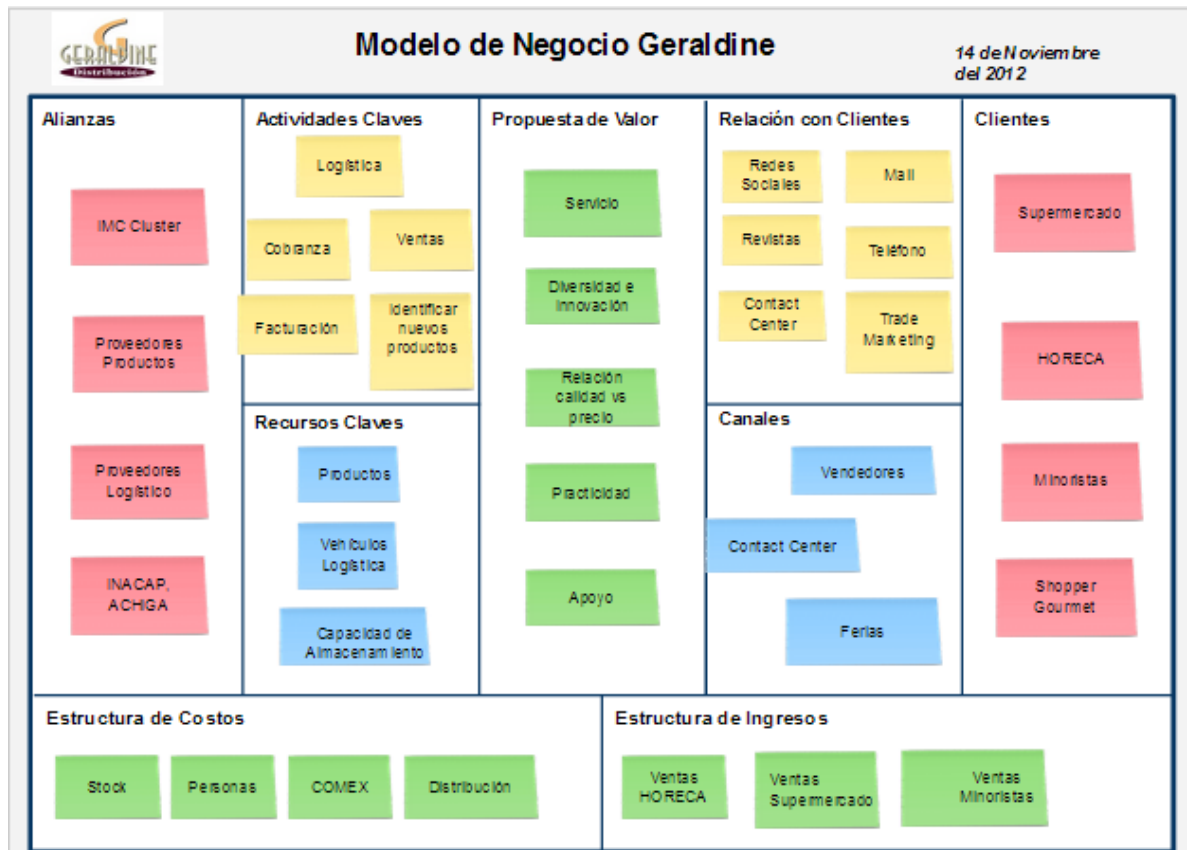


Ilustración 2 Modelo de Negocio

En esta sección se busca definir el modelo de negocio de la importadora de productos gourmet Proboka S.A¹. La idea es materializar el planteamiento estratégico realizado desarrollado anteriormente, entregando una historia lógica de quiénes son los clientes, qué valoran y cómo se agrega valor a los clientes.

2.3.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor que entrega esta importadora a sus clientes que son supermercados, HORECA y minoristas se explica en los siguientes 5 puntos.

1. **Servicio:** la excelencia en el servicio se encuentra tanto en la visión como en la misión de la empresa siendo un pilar esencial en esta última, la cual busca satisfacer el pedido de manera correcta en base a los siguientes criterios: entregar a tiempo, que se satisfagan los productos pedidos en buen estado y

¹ La empresa sigue ocupando la marca Geraldine dado el conocimiento que se tenía por parte de los clientes.

con la factura correcta.

2. **Diversidad e Innovación:** el otro pilar en que se basa la visión de Proboka, es entregar productos diversos a sus clientes que satisfagan las necesidades de los consumidores finales.
3. **Relación precio calidad:** si bien se quiere entregar nuevos productos a los clientes, en los productos que se compite par a par con la competencia se busca dar una mejor relación precio - calidad.
4. **Practicidad:** se busca que los productos que los productos ofrecidos no sean de una dificultad extrema al cocinar, es decir, si bien son productos gourmet esto no traiga aparejado a que los consumidores finales tengan que ocupar largo tiempo en su preparación.
5. **Apoyo:** el etiquetado de los productos vendrá siempre con el apoyo necesario para su debida preparación.

2.3.2 Clientes

Los clientes de Proboka se dividen en tres:

1. **Supermercados:** corresponden al 80% de las ventas donde destacan Walmart y Jumbo.
2. **Minoristas:** son comerciantes que venden al por menor, la gran parte de estos clientes se ven reflejado en el sector de La Vega. Corresponde al 6% de las ventas.
3. **HORECA:** son hoteles, restaurantes, operadores y distribuidores. Corresponden al 14% de de las ventas .

Además se toma en consideración como cliente al consumidor final, que en este caso es el Shopper Gourmet, siempre entendiendo que lo importante es que los productos que se eligen satisfagan sus necesidades.

2.3.3 Relación con los clientes

La forma en que Proboka se relaciona con sus clientes que no son los Shopper finales, es a través de catálogos de productos que llegan a su mail y un conjunto de reuniones, que se celebran para ofrecer los nuevos productos. Por otro lado, es

importante destacar, que en lo que corresponde a supermercado se supervisa que se cumplan los acuerdos de *facing*² que se realizaron con ellos.

2.3.4 Canales

La forma en que Proboka llega a sus clientes en el punto de venta es a través de un *contact center* que recibe los pedidos y también de sus propios vendedores.

2.3.5 Alianzas

Las principales alianzas que tiene Proboka son en primer lugar, sus proveedores de productos, este tipo de alianza es clave para entregar productos diversos a los clientes.

En segundo lugar, son los proveedores logísticos, que importan los productos que posteriormente serán vendidos. Estas alianzas son claves para entregar una excelencia en el servicio, pues influyen de manera crítica en la cadena de suministros.

La tercera alianza clave son la tiene con instituciones que capacitan chefs, ya que al utilizar productos de Proboka en su educación, después ellos al tener o trabajar un restaurante va a ser más fácil lograr generar nuevos clientes o fidelizar en el caso de que ya sean.

Finalmente, la cuarta alianza estratégica para Proboka es con su proveedor de nuevas capacidades, IMC Cluster. Con esta consultora se desarrollan los proyectos estratégicos para lograr las mejoras internas de la empresa, como se detallará en el apartado de arquitectura del negocio.

2.3.6 Actividades claves

Las actividades claves de Proboka se pueden desprender de su visión, teniendo como principales ejes el de entregar una excelencia en el servicio y de ofrecer productos gourmet que satisfagan las necesidades de los consumidores finales.

En base a esto, las actividades claves en relación a su excelencia en el servicio son: pronosticar la demanda, la logística, la gestión del inventario, la relación con los proveedores y poseer un buen sistema de facturación.

Por otro lado, en lo que respecta a innovación, se destaca el identificar nuevos productos, el cual es una actividad crítica en la empresa, pues una de las formas que ha tenido Proboka de diferenciarse con sus competidores a lo largo de su historia es a través de la selección de productos que no existen en el mercado local,

² Facing: se define como el número de caras que se muestran de un producto en la góndola

razón por la cual la empresa incluye por lo menos cuatro productos nuevos por año. Por ejemplo, fue la primera empresa en importar cuscús a Chile.

2.3.7 Recursos claves

El primer recurso clave para Proboka son los vehículos de logística que se tienen para despachar a clientes, es importante destacar que se utiliza un sistema mixto, por un lado se tienen dos camiones propios y los otros se subcontratan dependiendo de la demanda, con el objetivo de minimizar el riesgo. Otro recurso clave es el de administrar una capacidad de almacenamiento de los productos.

El recurso más importante para la empresa son los productos a importar, siendo actualmente el más destacado la Harina Pan, que se enfoca en la colonia colombiana, ya que es éste un producto típico de esa zona.

2.3.8 Estructura de ingresos

La estructura de ingresos se ve reflejada en base a las ventas de los productos que importa la empresa a sus tres segmentos de clientes: Supermercado, Minoristas y HORECA.

2.3.9 Estructura de costos

Los principales costos de Proboka están dados por su cadena de suministros, que son: el de los productos, la logística relacionada a importar los alimentos gourmet y la distribución a los clientes. Además se incluye el del personal para Proboka, que constituye un alto costo importante para la empresa.

3. Descripción del Proyecto

En este capítulo se busca explicar el proyecto a realizar y la razón de porque éste es crítico en la empresa y cómo se alinea con su estrategia.

Para esto en primer lugar se hará un diagnóstico de la empresa donde se mostrarán las motivaciones para implementar este proyecto. Después se describirá el proyecto, explicando cómo aportará a Proboka en base al diagnóstico que se hizo. Por último se desarrollarán las variables de cambio que tendrá la empresa con su implementación.

3.1 Diagnóstico y motivación

Como se describió en el capítulo anterior, la visión de la empresa es:

“Ser una empresa líder, reconocida en nichos de productos gourmet, con variado catálogo y excelencia en el servicio”.

De esta visión se pueden desprender tres grandes pilares: el **crecimiento**, que se logra al diferenciarse de la competencia en base a **productos que ellos no ofrecen** como Harina Pan³, entregando un **servicio de excelencia**, al entregar el pedido correcto, en el tiempo correcto, en el estado correcto y con la documentación correcta.

Es importante notar en el diagnóstico de la empresa, que es de tamaño mediano, y que un error en empresas de este tamaño puede ser devastador, ya que no cuentan con la solidez financiera que sí tiene una empresa grande. Asimismo, sus principales clientes que son Walmart y Cencosud, que representan alrededor de un 72% de sus ventas, cumplen sus responsabilidades de pago alrededor de treinta días, por lo que si el futuro de la empresa fuera un campo minado, hoy en día necesitaría de un mapa que le diga donde están estas posibles minas, que pueden ser el crecimiento del país, el tipo de cambio, la crisis en algún cliente clave o un producto mal elegido.

3.1.1 Crecimiento

Proboka S.A es una empresa que ha representado un alto crecimiento, pues entre los años 2009 y 2012 ha crecido alrededor de un 52% contabilizando únicamente las ventas a clientes tipo Supermercado, Minorista y HORECA⁴.

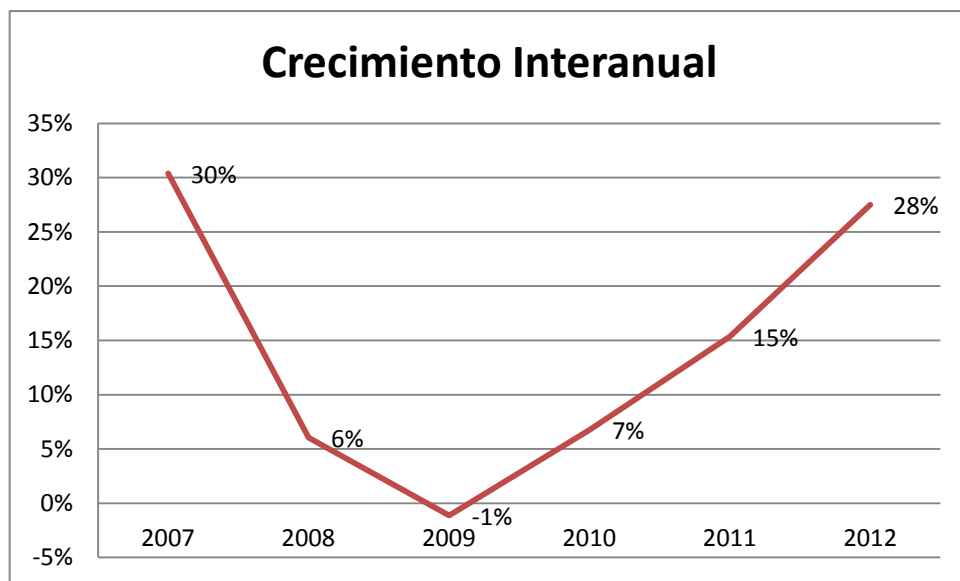


Ilustración 3 Crecimiento Interanual

Esta importadora de productos gourmet se ha desarrollado sin un proceso formal de estrategia y de su debida gestión, es decir, tienen una reunión a fin de año para

³ Ver Recursos Claves en el Modelo de Negocio del capítulo anterior

⁴ Estas ventas no toman en cuenta al restaurante

ver los estados financieros del período, para luego obtener sus propias conclusiones. Esta situación genera una falencia si se espera crecer un 65% en tres años, ya que para eso no solo se necesita un sustento operacional, sino que también se tiene que **generar una estrategia con su debido seguimiento que sustente el crecimiento deseado**, y que evite así pisar una mina en el futuro.

3.1.2 Innovación en productos

El segundo pilar es el que diferencia a Proboka de su competencia, que es concentrarse en productos que ellos no ofrecen y consolidarse en ellos. Durante su historia, Proboka ha logrado traer productos que no se ofrecían en Chile, tales como el cuscús y la Harina de Pan. Esto lo han logrado a través del conocimiento tácito de sus dueños, que han logrado entender las necesidades de los consumidores y tener éxito en la elección de los productos importados.

Además, el traer productos diferentes al de la competencia, posiciona a Proboka en el triángulo de Hax como una empresa de **diferenciación** donde la innovación juega un rol clave.

Actualmente la empresa **no está cumpliendo su meta de agregar entre 4 a 6 productos por año**, y los que han agregado están teniendo una **tasa de inclusión en supermercado baja y lenta**. La importancia de entrar en este segmento, es que representa el 80% de las ventas, por lo que es esencial su inclusión en el mercado, a excepción de que sea un producto muy específico.

Es importante destacar que dada la solidez financiera de la empresa, el innovar con productos conlleva **riesgos** para la misma.

3.1.3 Excelencia en el servicio

El tercer y último pilar que se desprende de la visión, es el de entregar una excelencia en el servicio, que como ya se explicó antes, corresponde a entregar el pedido correcto, en el tiempo correcto, en el estado correcto y con la documentación correcta.

El principal indicador que ha usado la empresa para medir su desempeño en este aspecto es el Fill Rate que entregan los supermercados, que consiste en el cumplimiento de los pedidos hechos durante el mes.

3.1.4 Resumen diagnóstico

Proboka S.A cumple con los siguientes tres puntos:

- 1) Posee una ambiciosa meta de crecimiento de 65% durante los próximos tres años.⁵
- 2) Posee una estrategia de innovación del tipo “First Mover Advantage”, donde se busca ser el primero en traer productos gourmet novedosos para los clientes y no copiar a la competencia. Sin embargo este tipo de estrategia, tiene asociados mayores riesgos por la probabilidad de que el producto no tenga una buena recepción en el mercado chileno.
- 3) Al ser los principales clientes, Walmart y Cencosud, que pagan en promedio a treinta días, hace que Proboka al ser una empresa de tamaño mediano, no tenga una solidez financiera, lo que la hace frágil económicamente, ya que posee responsabilidades con sus proveedores a quienes no puede pagar treinta días después, como lo hacen sus principales clientes.

En resumen, Proboka S.A es una importadora gourmet con altas expectativas de crecimiento, con una estrategia del tipo “First Mover Advantage” y frágil económicamente, por lo que cada decisión lleva asociada altos **riesgos**.

Estas decisiones se están tomando hoy en día **de manera cualitativa** y sin apoyo en la información concreta del desempeño de los productos, lo que hace que los riesgos puedan tener un alto impacto en la empresa.

3.2 Proyecto

La propuesta que se presenta es dar una herramienta tecnológica para que esta importadora gourmet pueda tomar decisiones de manera más certera, con datos **cuantitativos** sobre el estado de su estrategia.

Este proyecto tiene como objetivo otorgar a la empresa un mapa con las posibles *minas* que puede tener en el futuro, entregando un radar para poder detectarlas cuando se esté cerca de ella. De este modo, se espera que la empresa pueda cumplir los tres pilares de su visión, que se interpreta como un crecimiento basado en la innovación de productos gourmet a través de una excelencia en el servicio.

Para esto, se busca en primer lugar, poder diseñar la estrategia de Proboka a través de un Mapa Estratégico, con sus respectivos indicadores que sirvan de radar cuando se esté cerca de una mina. Además, de generar iniciativas que sean una ayuda para cuando los objetivos estratégicos no se estén cumpliendo. Esto representa un apoyo para los tres primeros puntos del resumen de diagnóstico.

Cabe destacar, que los indicadores del eje de innovación⁶ ayudarán a la empresa a cumplir sus metas de inclusión de nuevos productos, siendo esto fundamental,

⁵ Se entiende como crecimiento las ventas de facturación.

⁶ Ver eje de innovación en la sección de mapa estratégico

pues es ésta la principal diferenciación de la empresa con respecto a la competencia.

Implementado el proyecto se busca que la empresa pueda generar dos tipos de reuniones:

- 1) **Control de la Ejecución:** en este tipo de reuniones se revisarán el desempeño de los objetivos estratégicos en base a sus respectivos indicadores.
- 2) **Control de la Estrategia:** en este tipo de reunión se busca que la empresa se cuestione sus hipótesis estratégicas, es decir, si los objetivos y sus relaciones están bien planteados.

Por último el objetivo final de esta tesis es lograr integrar la estrategia con sus operaciones, es decir, que lo formulado se implemente de manera correcta.

¿Por qué este proyecto es más relevante que mejorar alguna parte de la cadena de suministro?

Para una importadora de productos de tamaño mediano, lo primero que a alguien se le ocurriría como un proyecto crítico es mejorar alguna parte de la cadena de suministros.

Esta tesis busca demostrar, que en esta empresa que tiene altas expectativas de crecimiento, que busca diferenciarse a través del tipo de productos gourmet que ofrece y en donde una mala elección puede ser devastadora, en primer lugar hay que diseñar un plan estratégico con su debido seguimiento.

Si bien una mejora en la cadena de suministros tiene una gran relevancia y puede traer resultados en el corto plazo, un proyecto de esta envergadura no asegura cumplir **una visión ambiciosa** como es este caso, donde se busca crecer un 65% durante los próximos tres años, atendido que no existe el mapa a seguir para lograr esto ni el seguimiento correspondiente.

El objetivo principal de este proyecto, está lejos de dejar de lado la cadena de suministros de la empresa, ya que se busca el descenso de la estrategia a través de iniciativas concretas, en caso de que el rumbo de la estrategia no sea el correcto. Es por esto que se busca integrar la estrategia con las operaciones.

Existe evidencia empírica, que las empresas que usan un cuadro de mando estratégico superan los resultados financieros de las que no lo hacen. Se analizaron 57 empresas que aplicaron este tipo de técnicas contra 107 que no lo hicieron. Transcurrido tres años de su implementación se arribó a los siguientes resultados, los cuales concluyen la rentabilidad de este tipo de proyectos:

Indicador	Firmas con BSC	Firmas sin BSC	Diferencia
Valor de Mercado	50,7%	23,6%	27,1%
Razón bolsa/libro	39,1%	9,0%	30,1%
Activos netos totales	41,0%	13,5%	27,5%

Ilustración 4 Impacto de la Aplicación del Balanced Scorecard⁷

Antes de seguir a la explicación del Balanced Scorecard del proyecto, es importante destacar la frase con que Kaplan y Norton comienzan su libro “The Execution Premium”

“La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido anterior a la derrota”.

⁷ Fuente: Cabtree y DeBusk, The effect of adopting the Balanced Scorecard on shareholders returns (2008)

3.3 Mapa Estratégico



Ilustración 5 Mapa Estratégico Proboka S.A

El mapa estratégico es una herramienta fundamental para la gestión estratégica, ya que aquí se desarrolla un modelo integrado y amplio de estrategia que unifica los diversos componentes del plan. Es la estructura que indica que objetivos seguir para no tocar las *minas*, y sus indicadores serán el radar que le indique a la empresa cuando se aproxime a una.

Es muy difícil que si uno tiene los objetivos de abajo con un mal desempeño los de arriba rindan bien, esto se debe a que los que están en un nivel inferior son el soporte para los objetivos superiores⁸. Además de las cuatro perspectivas que entrega el mapa, se agregaron 5 ejes estratégicos⁹, que a continuación se explican, donde se mostrará la forma en que serán medidos con su respectiva iniciativa.¹⁰

⁸ Balanced Scorecard Kaplan y Norton 1992

⁹ Lo que es un eje estratégico y su perspectiva se puede ver en el capítulo de marco conceptual

¹⁰ Las no se especifican, ya que es información confidencial de la empresa

3.3.1 Capacidades de largo plazo: la piedra angular de la organización

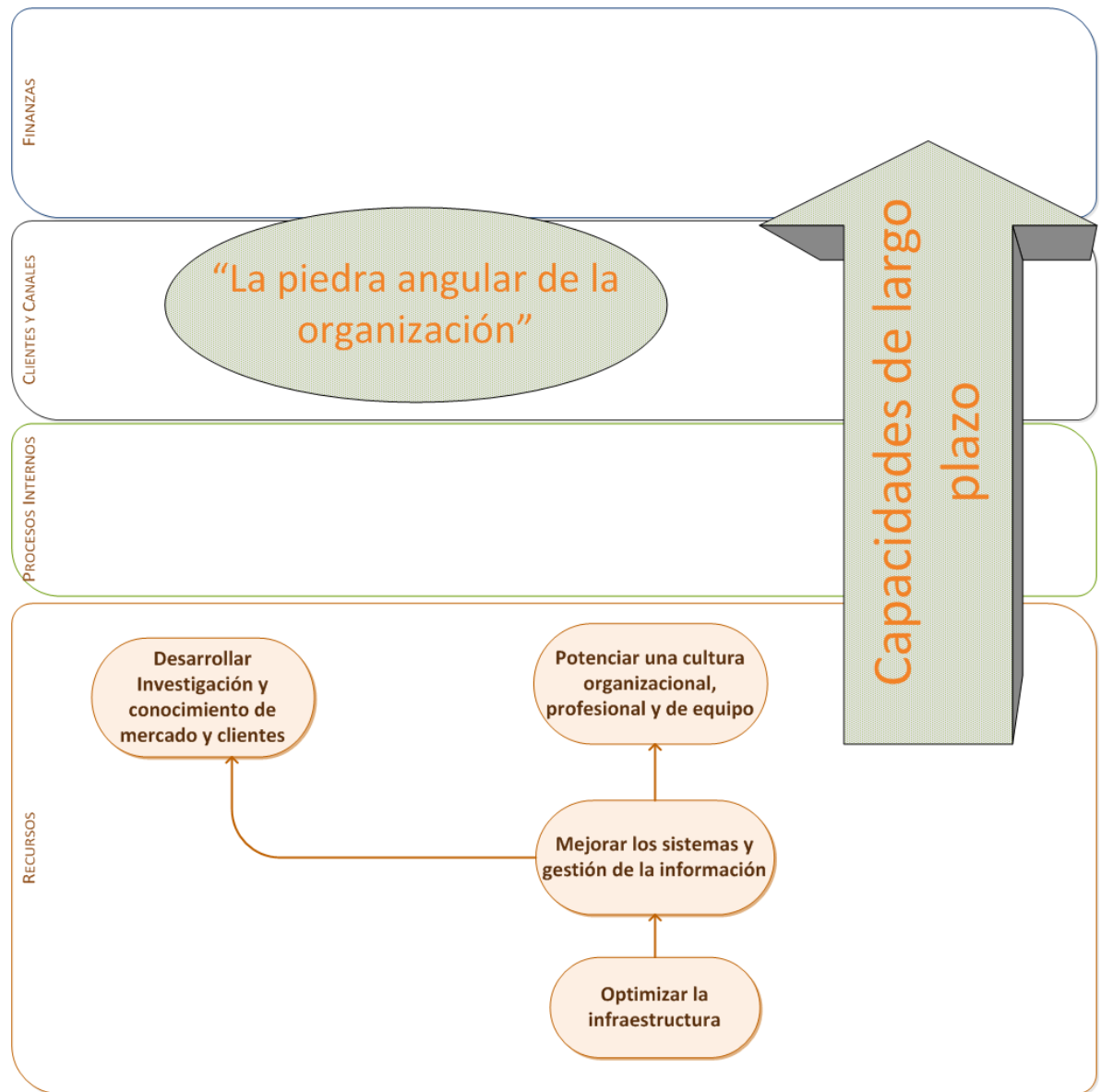


Ilustración 6 Capacidades de largo plazo: la piedra angular de la organización

El primer eje estratégico es el de capacidades de largo plazo, pues si los objetivos planteados no funcionan correctamente, será muy difícil que la empresa lo haga, dado que los objetivos que se encuentran más abajo en el mapa estratégico son los que dan sustento a los de más arriba. Dicho eje está compuesto por cuatro objetivos que se muestran a continuación con el indicador correspondiente:

Objetivo	Indicador	Iniciativa
Potenciar una cultura organizacional profesional y de equipo	horas personas en capacitación % de cumplimiento de evaluación de desempeño	Plan de capacitación, Sistema de evaluación
Mejorar los sistemas y gestión de la información	% cumplimiento de plazo entrega de informes	Mejorar el análisis de ventas de ventas, Sistema de Gestión de Inventario, Sistema de Control Financiero, Sistema de Control de Costos, Ventas del día anterior
Optimizar la infraestructura	% de KPI medidos dentro del BSC # de incidentes de soportes TI reportados en sistema ATSYS % cumplimiento "capacity planning" en bodega % de brecha auditoría infraestructura	Arrendar otra bodega, Plan de mantención, Sistema de seguridad
Desarrollar Investigación y conocimiento de mercado y clientes	% de productos claves con información de los competidores % de sucursales claves con información	Realizar estudio de mercado

Ilustración 7 Objetivos de Capacidades de Largo Plazo

3.3.2 Posicionamiento: Instalando la marca en la mente del cliente

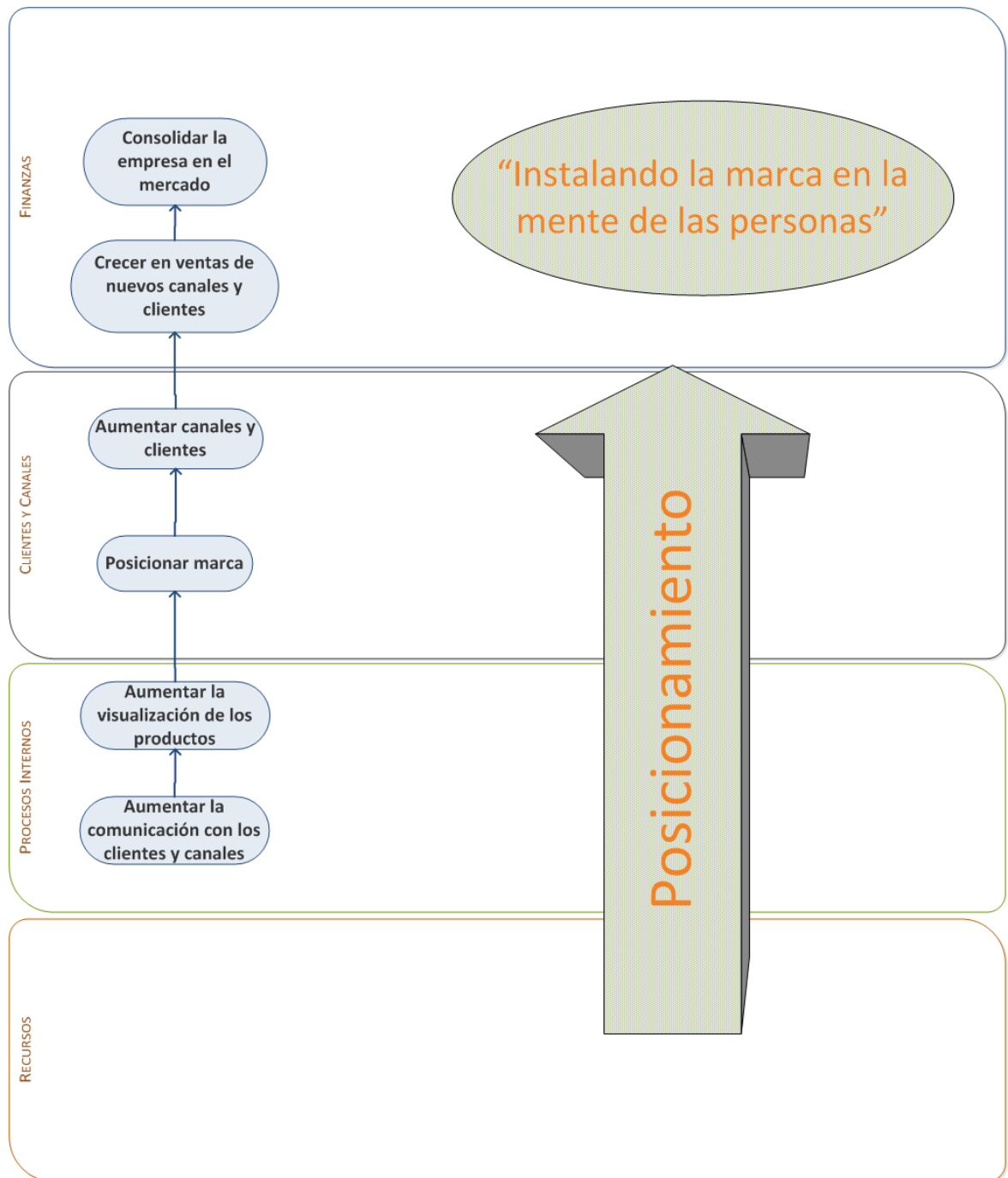


Ilustración 8 Posicionamiento: instalando la marca en la mente de las personas

El segundo eje estratégico es el de posicionamiento, el cual tiene como objetivo la marca en la mente de los clientes y personas.

Los procesos internos que dan el soporte a este eje son los de aumentar la comunicación con los clientes y canales, dando a conocer el mix de productos que posee la empresa y su respectivo valor agregado.

Posteriormente, está el objetivo de aumentar la visualización de los productos, que busca saber a qué tan visible son los productos en los supermercados, en qué lugar de la góndola se encuentran y el facing promedio que ocupan.

En cuanto a la perspectiva de clientes y canales, el primer objetivo es el de Posicionar marca, buscando estar en la mente de los clientes. Este objetivo da el soporte para que se pueda aumentar la cantidad de canales y clientes.

Todos los objetivos trazados son los que dan el soporte a la perspectiva de finanzas, donde se encuentran los objetivos de crecer en ventas de nuevos canales y clientes, consolidando así la empresa en el mercado, siendo este último objetivo preponderante para lograr la participación de mercado en la industria.

Los objetivos con sus respectivos indicadores se muestran a continuación:

Objetivo	Indicador	Iniciativa
Crecer en ventas de nuevos canales y clientes	% de crecimiento en ventas (facturación) de nuevos canales	Promociones específicas a clientes, generar iniciativas de venta, Desarrollar distribuidoras y banqueteras
Consolidar empresa en el mercado	% de participación de mercado relevante, facturación	Mejorar la post venta, generar iniciativas de ventas
Aumentar canales y clientes	# de clientes nuevos	Realizar publicidad focalizada, página web
Posicionar marca	% de cobertura en wallmart % de cobertura en cencosud % de cobertura en unimarc	Realizar publicidad focalizada, Elegir marca, Definir segmento objetivo, Generar matriz producto - perfil, Cantidad de locales
Aumentar la visualización de los productos	Facing promedio por local supermercado por supermercado	Realizar encuestas, focus group, folletos en pedidos, contact center
Aumentar la comunicación con los clientes y canales	% de SKU que compran sobre el total inscrito Frecuencia de pedidos por producto clave	Implementar un contact center, página web, mejorar folletos

Ilustración 9 Objetivos de Posicionamiento

3.3.3 Innovación: En búsqueda de las nuevas necesidades de los clientes

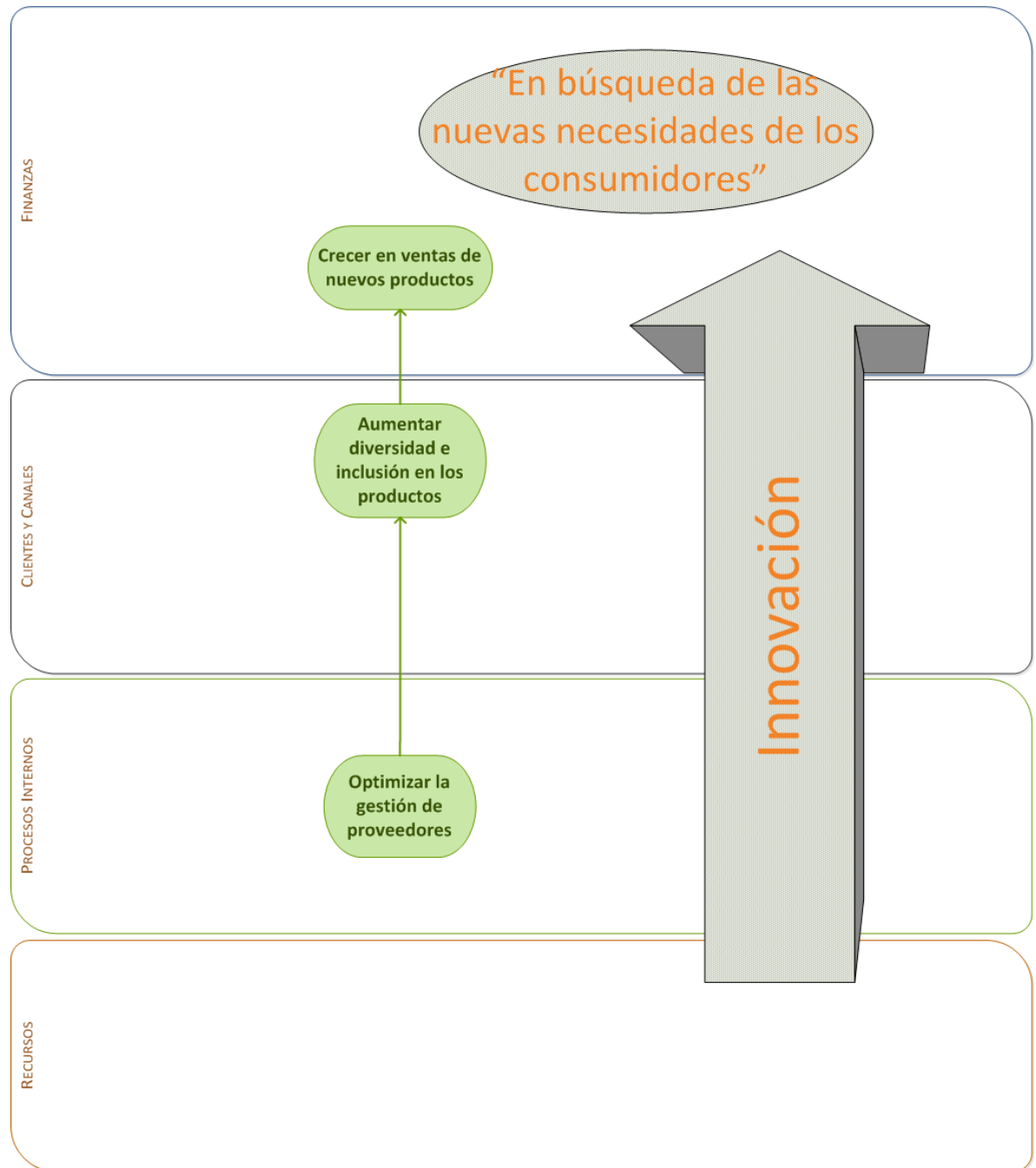


Ilustración 10 Innovación: En búsqueda necesidades de los clientes

El eje estratégico de innovación conglera a los objetivos que buscan encontrar las necesidades de los clientes finales para ofrecer nuevos productos a los canales. Esto nace del eje de capacidades de largo plazo, y siendo específicos del objetivo de Desarrollar Investigación y Conocimiento de mercados y clientes.

El primer objetivo es el de aumentar la **diversidad e inclusión** de los productos, esto se debe a que uno de los planteamiento estratégicos de Proboka S.A es darle a sus clientes productos gourmet nuevos y exclusivos. Es importante que este objetivo no solo se mida con la cantidad de nuevos productos que se tiene, sino también con que ellos sean incluidos en los canales de venta. Esto es de gran relevancia en el proyecto atendido el posicionamiento de diferenciación que tiene Proboka en la pirámide de Hax.¹¹

El segundo objetivo de este eje, es el de optimizar la gestión con proveedores, utilizando como input el conocimiento de los clientes finales. Unido a que en base a una buena representación con los proveedores se puede innovar en productos más exclusivos para los clientes. Lo anterior se justifica en que al mantener una buena relación con los proveedores, es más factible obtener más representaciones de productos que interesen a los *shopper*.

El último objetivo del eje de innovación es el de crecer en ventas de nuevos productos, toda vez que la obtención de éstos se traducen en mayores ventas. A continuación se presentan los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores:

Objetivo	Indicador	Iniciativa
Creer en ventas de nuevos productos	% de crecimiento en ventas (facturación) de nuevos productos	Promociones específicas a clientes, generar iniciativas de venta, pack promociones HORECA y Minorista, Formato de unidades de ventas
Aumentar diversidad e inclusión en los productos	# de productos nuevos # de inclusiones de productos nuevos en retail	Realizar plan de visita a feria gourmet, realizar encuestas a clientes, visitas a terreno, aumentar contacto con proveedores, optimizar las cartolas, publicidad focalizada
Optimizar la gestión de proveedores	% de pagos a proveedores de producto realizados a tiempo, plazo promedio de pago a proveedores	Segmentar a los proveedores, mayor interacción, mayor comunicación, aumentar apoyo de marketing a proveedores

Ilustración 11 Objetivos de Innovación

¹¹ Ver capítulo número tres

3.3.4 Excelencia Operacional: Optimizando la Cadena de Suministros

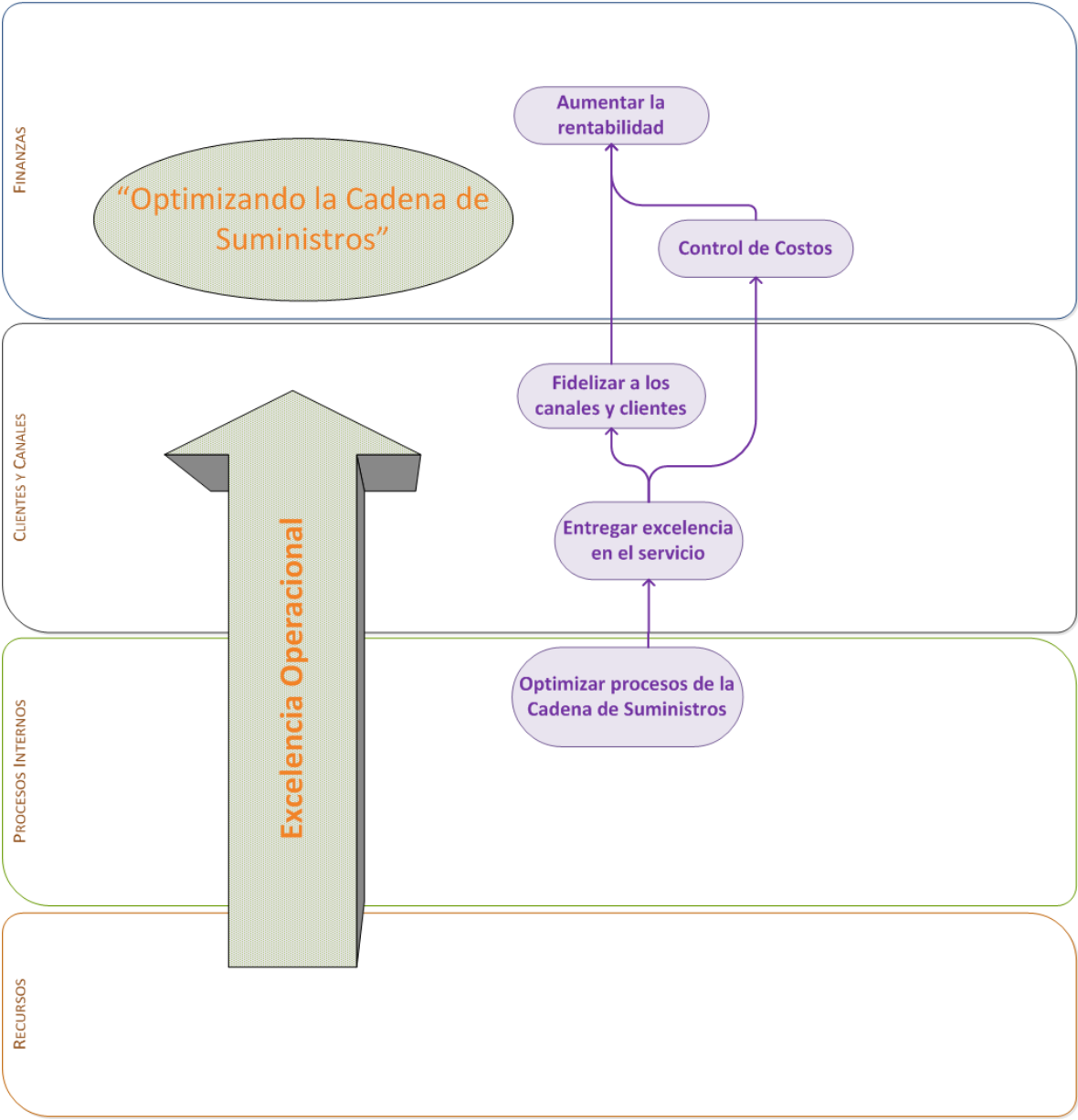


Ilustración 12 Excelencia Operacional: Optimizando la Cadena de Suministros

Satisfacer a los clientes con un servicio de excelencia es una parte de la misión de Proboka S.A, es por esto que este eje ocupa un rol crítico en la empresa. El primer objetivo apunta a optimizar procesos de la cadena de suministros, convirtiéndose en la base de este eje, con la necesidad de estar optimizando constantemente los procesos, tales como, relación con el cliente, gestión de proveedores, gestión de producción y producción, ya que sin ellos no es posible que los objetivos que están más arriba en el mapa estratégico se cumplan.

El siguiente objetivo, es el de entregar excelencia en el servicio, lo que se traduce entregar el pedido correcto, en el estado correcto, en el tiempo correcto y con la factura correcta. Según una encuesta realizada a 10 encargados de adquisiciones de distintos clientes, 8 respondieron que el factor crítico para mantener una relación a largo plazo con un proveedor es la excelencia en el servicio. El indicador para medir este objetivo es el Fill Rate, que se define como el promedio de cumplimiento de las entregas realizadas durante un período de tiempo determinado, en este caso un mes. De esta forma, es que se logra fidelizar a los clientes, siendo éste el siguiente objetivo estratégico.

En cuanto a los objetivos financieros de este eje, por una parte está el control de costos, es decir, que si bien se quiere entregar una excelencia en el servicio, esto tiene que ser de una forma inteligente y no gastar por gastar. Por otro lado está el objetivo de aumentar la rentabilidad, esto es, hacer que los pedidos sean más rentables.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores:

Objetivo	Indicador	Iniciativa
Entregar excelencia en el servicio	Fill Rate	Formalizar pedidos de Horeca, Formalizar el proceso de pedido, Educar los pedidos de los clientes
Fidelizar a los canales y clientes	% de clientes activos (que hacen un pedido en menos de "60" días), % de clientes que aumentan las ventas con respecto al "trimestre" anterior, % de clientes que llevan más de "3" años (permanencia)	Promociones específicas a clientes, implementar RFM
Aumentar rentabilidad	% de rentabilidad operacional (margen operacional/ingreso), % de Bottom line/Ingreso	Cálculo de rentabilidad por cliente
Control de Costos	Costo Cadena de Suministros / Ingresos	Sistema de Control Financiero, Sistema de Control de Costos
Optimizar procesos de la Cadena de Suministros	% de cumplimiento de plazo de importación, % de merma, # de quiebres de stock	Sistema de Gestión de Inventario, Análisis de demanda

Ilustración 13 Objetivos de Excelencia Operacional

3.3.5 Liquidez: la base del cumplimiento de las obligaciones

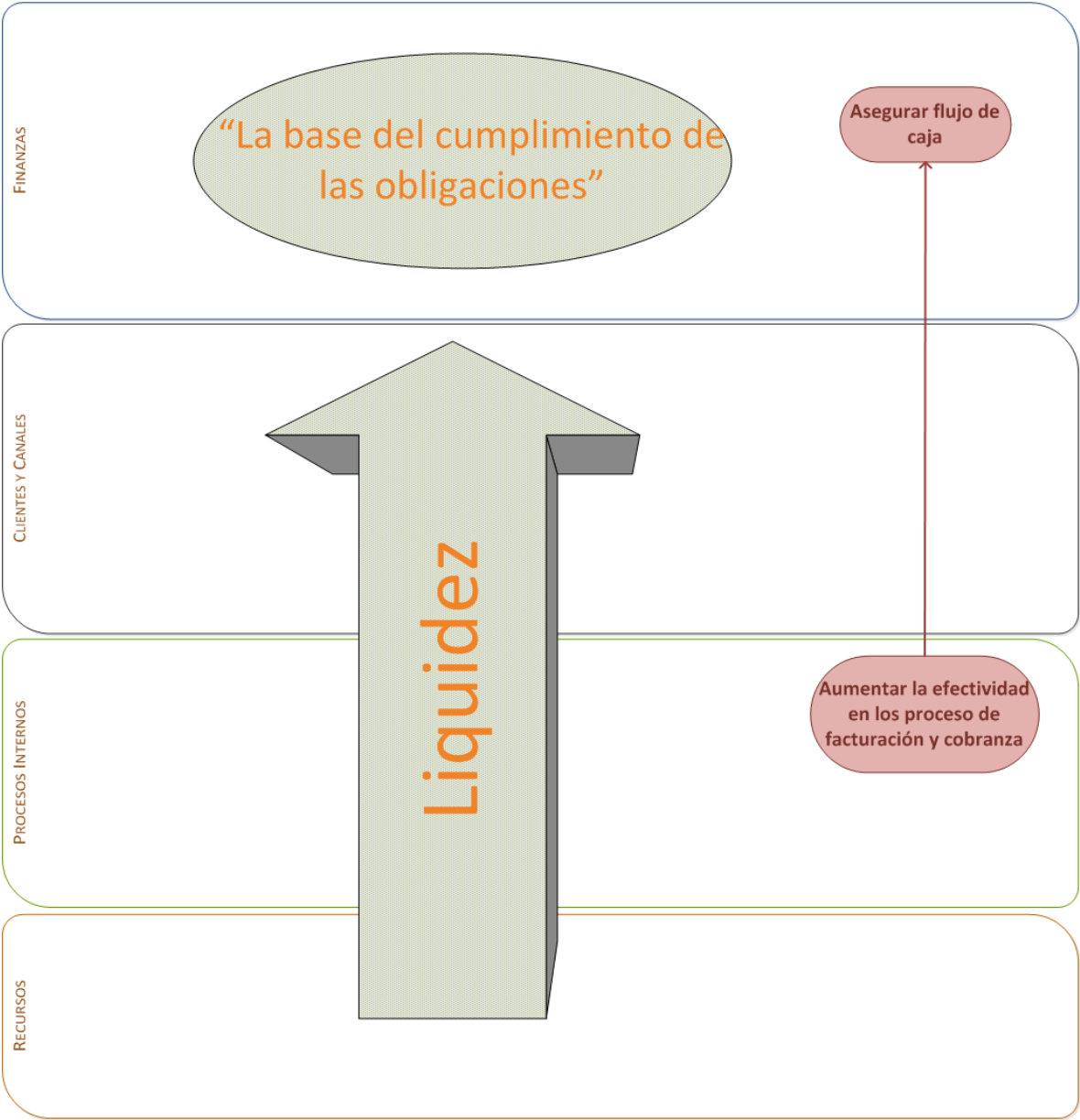


Ilustración 14 Liquidez: la base de las obligaciones

Para una importadora gourmet de tamaño mediano, es fundamental la liquidez que posee, sobre esto trata el último eje estratégico. En efecto el poder cumplir con las responsabilidades es esencial para mantener una relación con los proveedores, y siendo también importante mantener un nivel de stock mínimo para entregar los productos a los clientes, goza de la misma relevancia mantener un flujo de caja razonable para cumplir las responsabilidades.

El primer objetivo, busca aumentar la efectividad en los procesos de facturación y cobranza, logrando que estos dos procesos sean eficientes. Para así asegurar el flujo de caja y dar cumplimiento al segundo objetivo.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores:

Objetivo	Indicador	Iniciativa
Asegurar flujo de caja	# de meses con saldo cero Razón ácida de liquidez, diferencia de plazo ponderada entre clientes y proveedores	Sistema de Control Financiero, Analizar cupos de créditos a clientes, implementar factura electrónica, Mejorar rendición de pagos con proveedores
Aumentar la efectividad en los procesos de facturación y cobranza	% de notas de crédito por error propio % de cobranzas atrasadas (clientes que se cobra), plazo promedio ponderado de recaudación	Implementar factura electrónica, Sistema de Control Financiero, identificar a que cliente se cobra y cuales no

Ilustración 15 Objetivos de Liquidez

3.4 Variables de Diseño

En esta sección se especifican las variables de diseño que están asociadas a las diferentes innovaciones que se pueden efectuar a partir de la estrategia, modelo de negocio, arquitectura y situación actual.

Existen cinco tipos de variables de diseño:

- Estructura de la empresa y mercado.
- Anticipación.
- Coordinación.
- Prácticas de trabajo.
- Integración de procesos conexos.

3.4.1 Estructura de la empresa y mercado

Esta variable es la de mayor impacto, está presente cuando al nivel de estrategia, modelo de negocio y de arquitectura se ha decidido hacer modificaciones.

a)	Estructura de la empresa y mercado	Actual	Proyecto
1	Servicio integral cliente.	No	No
2	Lock-in sistémico.	No	No
3	Integración con proveedores.	No	No
4	Estructura interna.	Centralizada	Centralizada
5	Toma de decisiones.	Centralizada	Centralizada

Ilustración 16 Variables de Cambio: Estructura de la empresa y mercado

3.4.2 Anticipación

Esta variable corresponde a las innovaciones que el proyecto entrega para anticiparse a los eventos futuros, logrando reducir costos de coordinación en la importadora de productos gourmet Proboka S.A.

b)	Anticipación.	Actual	Proyecto
1	Evaluación de objetivos estratégicos	Reunión con objetivos financieros a final de año	Con la herramienta del Balanced Scorecard se puede llevar un seguimiento mes a mes
2	Presupuestos	La empresa actualmente no genera presupuestos anuales, solamente un estimado de lo que se va a gastar y el presupuesto de importación	Con el proyecto se van a generar los distintos presupuestos para la correcta implementación de la estrategia
3	Iniciativas	Actualmente, la empresa cuando desarrolla ideas en la reunión anual de estrategia, mucha de esas ideas pasan al olvido al no llevar un registro de ellas	Con el proyecto la empresa va a tener las mismas iniciativas que ellos generaron, asociado a cada objetivo estratégico, el software de apoyo mencionará estas iniciativas en caso de crisis

Ilustración 17 Variables de Cambio: Anticipación

3.4.3 Coordinación

En esta variable de diseño se busca analizar las innovaciones que el proyecto entrega en función de cuatro ejes: reglas, jerarquía, colaboración y partición.

c)	Coordinación.	Actual	Proyecto
1	Reglas	Reglas Informales.	Reglas formales respecto a los indicadores de los cuadros de mando para la toma de decisiones
2	Jerarquía	Uso intenso	No hay cambio
3	Colaboración	No	Con el correcto descenso de la estrategia hacia la organización existirá una mayor colaboración, ya que se busca que todos remen en el mismo sentido
4	Partición	No	No

Ilustración 18 Variables de Cambio: Coordinación

3.4.4 Prácticas de Trabajo

Las variables de prácticas de trabajo, buscan analizar como el proyecto impactará en la empresa en relación a: cuál es el nivel de automatización de la lógica del negocio, cómo se generan actividades de apoyo para la toma de decisiones, qué procedimientos de comunicación e integración se innovan, y cómo el proyecto genera una medición de desempeño y control de procesos.

d)	Prácticas de trabajo.	Actual	Proyecto
1	Lógica de negocio (automatizado o semiautomatizado)	No.	No
2	Lógica de apoyo a actividades tácticas	No.	Se genera una lógica de apoyo para ver los indicadores de los objetivos estratégicos. La toma de decisiones seguirá siendo parte de la empresa, pero con un sustento cuantitativo de respaldo
3	Procedimientos de comunicación e integración	No.	El descenso correcto de la estrategia genera que exista una mayor comunicación e integración en los procedimientos
4	Lógica y procedimientos de medición de desempeño y control	No.	Los KPIs nacen de la macro 3, por lo que se genera una medición de desempeño y control

Ilustración 19 Variables de Diseño: Prácticas de trabajo

3.4.5 Integración de procesos conexos

Esta última variable de diseño define el grado de interacción que existe entre los procesos dentro de un macroproceso o entre diferentes macroprocesos.

e)	Integración de procesos conexos.	Actual	Proyecto
1	Proceso aislado	-	No es un proceso aislado, dado que se necesitan indicadores de procesos productivos y de apoyo para la ejecución de la gestión estratégica
2	Todos o la mayor parte de los procesos de un macroproceso.	-	La mayor parte de los macroprocesos
3	Dos o más macros que interactúan.	-	Si, la Macro 3 y Macro 1

Ilustración 20 Variable de Diseño: Integración de procesos conexos

4. Marco Teórico

El marco teórico que da el soporte al proyecto está prácticamente basado en lo que plantea Kaplan y Norton en su libro “The Execution Premium”, que busca integrar la estrategia con las operaciones para lograr ventajas competitivas.

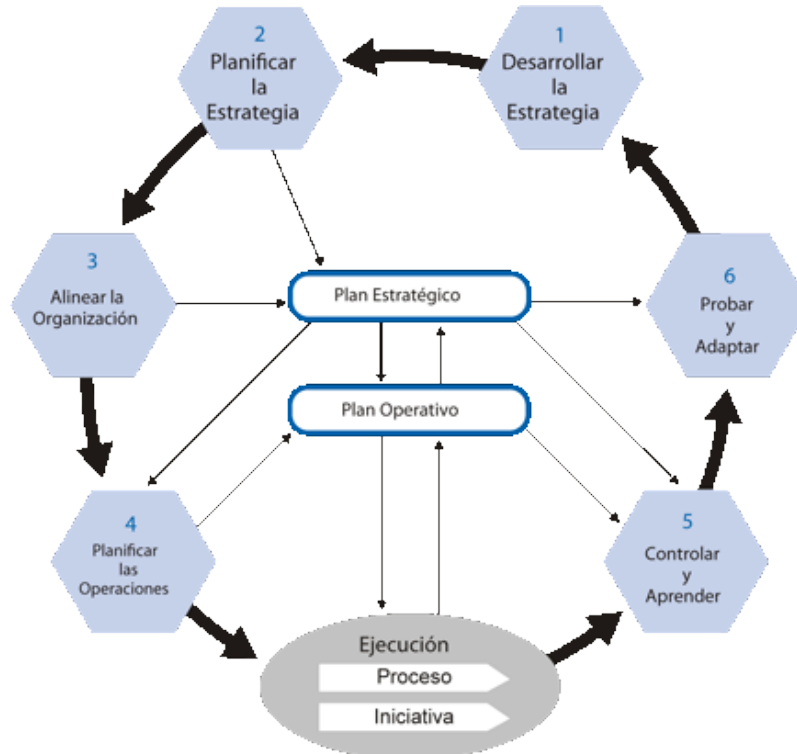


Ilustración 21 Sistema de gestión: integrando la estrategia y las operaciones.

4.1 Desarrollar la Estrategia

El sistema integrado de gestión empieza con el desarrollo de la estrategia por parte de los ejecutivos. Se busca un desarrollo de la estrategia mediante un amplio despliegue de herramientas estratégicas, como las declaraciones de misión, valores y visión (MVV), los análisis externos económicos, ambientales y de la competencia; metodologías como las cinco fuerzas de Michael Porter, el marco de posicionamiento competitivo y la visión de la estrategia basada en los recursos.

4.2 Planificación de la Estrategia

Los gerentes planifican la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos. Es en esta parte del marco teórico donde se genera el mapa estratégico con sus respectivos indicadores. En general, las empresas consideran cinco preguntas en esta etapa:

¿Cómo describimos nuestra estrategia? Una estrategia incluye varias dimensiones de cambio organizacional, de las mejoras a la productividad de corto plazo a la innovación a largo plazo. Las compañías crean un mapa estratégico para representar todas sus perspectivas estratégicas, las que agrupan a los objetivos estratégicos en base a su función:

- 1) **Perspectiva Financiera:** los objetivos financieros sirven de foco para los objetivos y medidas de otras perspectivas. Cualquier medida seleccionada debe formar parte de una cadena de relaciones de causa y efecto que culminan con la mejora del desempeño financiero.
- 2) **Perspectiva de Clientes:** las empresas identifican los segmentos de clientes y mercados en los cuales desean competir. Ellos representan las bases que propician el éxito de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que las empresas alineen sus indicadores de resultados relacionados con los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, captación y márgenes–.
- 3) **Perspectiva de Procesos Internos:** los ejecutivos identifica los procesos críticos para la realización de los objetivos de los clientes y accionistas. Los objetivos y medidas de esta perspectiva derivan de estrategias explícitas perfiladas hacia la atención de expectativas de accionistas y clientes.
- 4) **Perspectiva de Recursos:** los objetivos establecidos en las perspectivas, financiera, de cliente y de los procesos internos revelan donde la empresa debe destacar para lograr el éxito. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ofrecen la infraestructura que posibilita la consecución de los objetivos planteados en las otras tres perspectivas. La capacidad de alcanzar metas ambiciosas para los objetivos financieros, de los clientes y de los procesos

internos dependerá de las capacidades organizativas para el aprendizaje y el crecimiento.

Como a las empresas les resulta difícil gestionar el desempeño simultáneo de los 15 a 25 objetivos de un mapa estratégico estándar, estos se agrupan de cuatro a seis ejes estratégicos, cada uno de los cuales es un conjunto de objetivos estratégicos relacionados que representan los principales componentes de la estrategia. Al desarrollar un mapa estratégico en torno a ejes estratégicos, los ejecutivos pueden planificar y gestionar por separado cada uno de sus componentes claves, pero aún queda por lograr que éstos funcionen de manera coherente.

¿Cómo medimos nuestro plan? En esta etapa, los gerentes convierten los objetivos definidos en los mapas estratégicos en un BSC¹² de indicadores, metas y brechas. La “brecha de valor general”, definida habitualmente por la declaración de visión creada durante el desarrollo de la estrategia, se divide a su vez en brechas que cada tema estratégico debe cerrar en el transcurso de tres a cinco años.

¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia? Los gerentes eligen iniciativas estratégicas, es decir, programas de acción de duración finita destinados a alcanzar el desempeño buscado en los objetivos del mapa estratégico. Las iniciativas deben ser consideradas como una cartera de acciones complementarias y de efecto acumulativo, cada una de las cuales debe implementarse con éxito para que la compañía alcance las metas de sus temas y el objetivo de su visión.

¿Cómo financiamos nuestras iniciativas? Para ejecutar la estrategia es necesario ejecutar simultáneamente y de manera coordinada las carteras de iniciativas. Esto requiere fondos exclusivos para estas carteras. El sistema de presupuesto tradicional se focaliza en los recursos suministrados a las funciones organizacionales y unidades de negocios existentes. Las inversiones estratégicas para las iniciativas que trasponen las funciones y unidades de negocios deben ser eliminadas de los presupuestos operacionales y administradas por separado por el equipo ejecutivo. La creación de una categoría especial de presupuesto llamada STRATEX (gastos estratégicos) facilita este proceso.

4.3 Alineación con la organización

Para capturar los beneficios completos de una organización, los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales, alineando y motivando a los empleados.

4.4 Planificar las Operaciones

En la cuarta parte se busca lograr la planificación de las operaciones mediante herramientas como la gestión de calidad y de procesos, los tableros de control de

¹² BSC es la abreviatura de Balanced Scorecard

procesos, los *rolling forecasts*¹³, el sistema de costos basado en las actividades, la planificación de la capacidad de recursos y el cálculo dinámico del presupuesto.

4.5 Control y Aprendizaje

El quinto paso que proponen Kaplan y Norton corresponde a lograr un control y aprendizaje de los problemas, las barreras y los desafíos. Este proceso integra la información sobre las operaciones y la estrategia a una estructura de reuniones de revisión de la gestión diseñada con sumo cuidado.

Estas reuniones se basan en los ejes estratégicos ya definidos para hacerlas de una manera más eficiente y eficaz.

4.6 Probar y Adaptar

Por último, está el paso de prueba y adaptación de la estrategia mediante datos operacionales internos y nuevos datos externos del entorno y la competencia, generando de este modo un nuevo ciclo integrado de planificación de la estrategia y ejecución operacional.

En este paso es donde se cuestionan las hipótesis estratégicas, que pueden cambiar un objetivo estratégico y sus interacciones.

5. Diseño de la Arquitectura de Macroprocesos

En esta sección, se busca identificar la arquitectura general de la importadora de productos gourmet Proboka S.A. El diseño se basará en los patrones utilizados en el Master Business Engineering, propuestos por Oscar Barros en el libro Ingeniería de Negocios.

En lo que respecta al macroproceso principal de esta tesis, que es el de Planificación del Negocio, se ocupará como base el modelo propuesto por Kaplan y Norton en su libro “The Execution Premium”. Esto se debe a que este proyecto tiene como fin **integrar la estrategia con las operaciones para lograr ventajas competitivas**, por lo que el diseño de esta macro tiene que entregar el libreto preciso, para que sean planes para las otras macros. Más adelante entraremos en detalle cómo llevar a cabo este descenso.¹⁴

¹³ Los rolling forecasts tienen como objetivo realizar las proyecciones presupuestarias más de una vez al año para períodos de tiempo constante e independiente del año tributario comercial.

¹⁴ Ver en Anexo el modelo planteado por Kaplan y Norton en el año 2008 a través de su libro “The Execution Premium”

5.1 Arquitectura de Macroprocesos

La primera capa de la arquitectura es la siguiente:

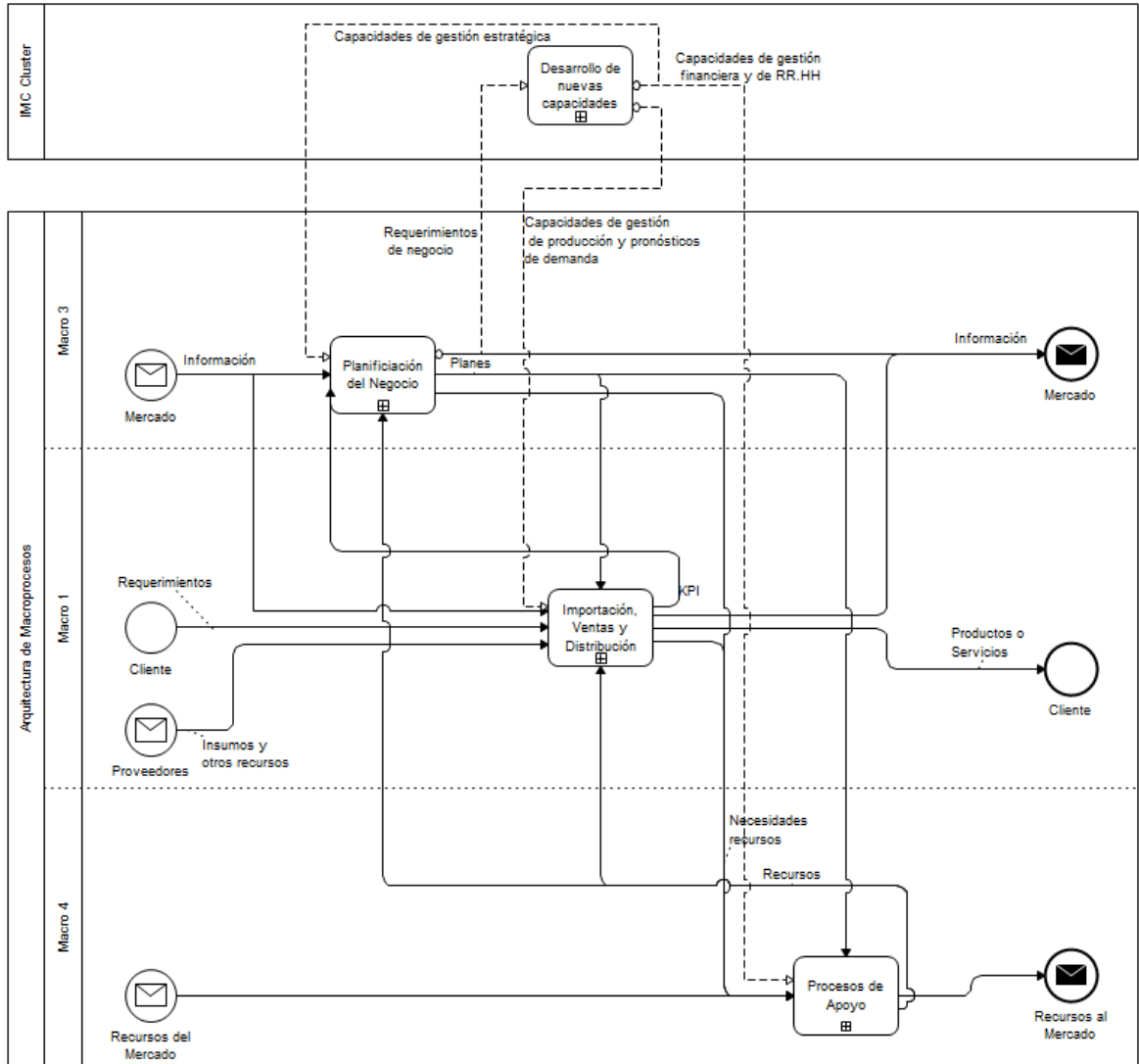


Ilustración 22 Macroprocesos

Existen tres macroprocesos, donde el principal es la macro 3 (Planificación del Negocio), estando conscientes que los indicadores se informan desde la macro 1. También es importante destacar, que el desarrollo de nuevas capacidades internas es un macroproceso que se externaliza a uno de sus principales aliados que es IMC Cluster, consultora especializada en modelos de gestión y optimización de

procesos¹⁵, por lo que los proyectos estratégicos que se necesitan para poder lograr la estrategia propuesta los desarrolla esta empresa.

La Planificación del Negocio de Proboka S.A entrega las normas a seguir a las distintas macros.

La macro 1 corresponde a la cadena de valor, y es relevante para el proyecto, ya que acá se encuentran los puntos de control que entregan los inputs para la posterior evaluación.

La macro 4 corresponde a los procesos de apoyo, tales como, los recursos humanos y financieros.

En lo que respecta a la innovación de productos a importar, no existe de manera formal procesos en la empresa. Lo que si existe es un conocimiento tácito de los dueños en conseguir nuevos productos, y si bien, es una actividad crítica, no existe un área en Proboka dedicada a eso.

En síntesis, el proyecto va a abarcar dos macros, a saber, la Planificación del Negocio y la que corresponde a la de Importación, ventas y distribución, ya que aquí están los procesos, que alimentan a los indicadores.

¹⁵ El alumno está desarrollando este proyecto desde esta consultora.

5.2 Planificación del Negocio

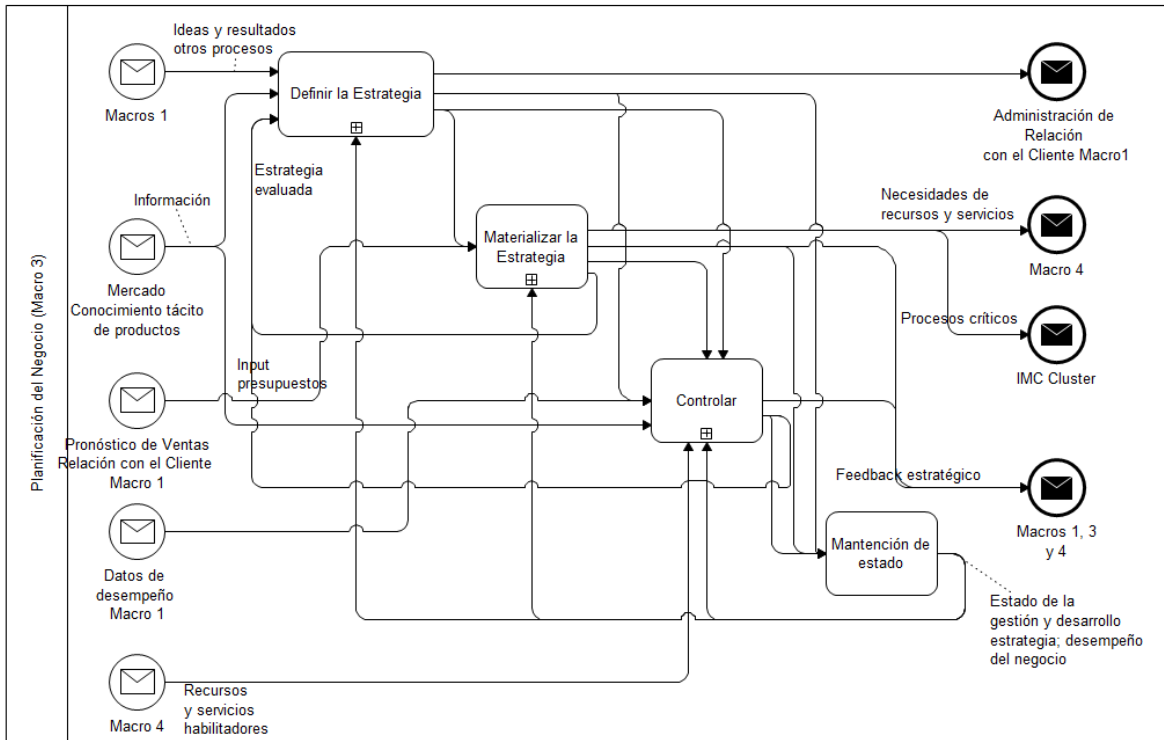


Ilustración 23 Arquitectura de Macroprocesos Planificación del Negocio

En la ilustración 23 se observa el diseño del Plan del Negocio, que indica que son tres procesos en los que el proyecto está involucrado. Cabe destacar que el estado actual de estos procesos no existen formalmente, pues en la práctica se realiza una reunión anual para tomar decisiones de cuáles van a ser las medidas estratégicas de la empresa, sin embargo no existen formas de ver cómo estas medidas están siendo bien implementadas. Es por esta razón, que este proyecto busca **diseñar e implementar** la macro 3 en la empresa.

El primer proceso que es Definir la Estrategia, es crucial para la empresa y se buscará en base al entorno externo e interno, desarrollando así la visión y misión de Proboka S.A para los próximos 3 años. Además se genera el mapa estratégico con sus respectivos indicadores y metas.

El segundo proceso, consiste en materializar la estrategia, en la cual se desciende la estrategia a la organización, donde se generan los presupuestos para ver cuánto significa esta estrategia en lo relacionado a los números.

El tercer proceso denominado Control, es donde se generan los informes inteligentes, indicando el programa las **principales razones de falla**, por lo que acá se encuentra la **capa inteligente del proyecto**. En este proceso se encuentran los dos tipos de reuniones: de revisión de indicadores de los objetivos estratégicos, y la de cuestionamientos de las hipótesis estratégicas. Es fundamental que se realicen

los dos tipos de reuniones, pues de lo contrario, los asuntos operacionales de corto plazo eliminarán las discusiones de implementación y adaptación de la estrategia.

A continuación se detallará cada uno de los procesos de la macro 3.

5.2.1 Definir la Estrategia

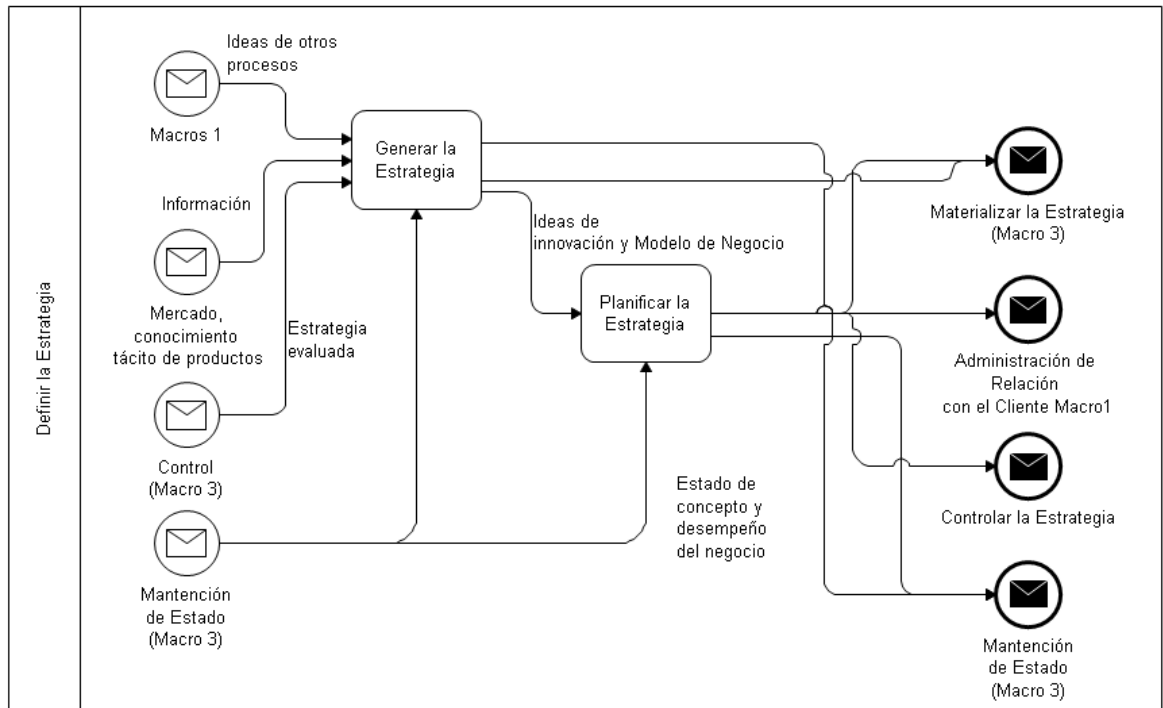


Ilustración 24 Definir la Estrategia

¿De qué negocio participaremos y por qué?, ¿Cuáles son los puntos clave? ¿Cómo podemos competir mejor? son las preguntas que uno se realiza en Generar la Estrategia, donde se define la visión, la misión y se desarrolla un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal).

Por otro lado está Planificar la Estrategia, que es donde se genera el mapa estratégico con sus respectivos indicadores y las iniciativas que se necesitan para llevar a cabo la estrategia.

5.2.1.1 Generar la Estrategia

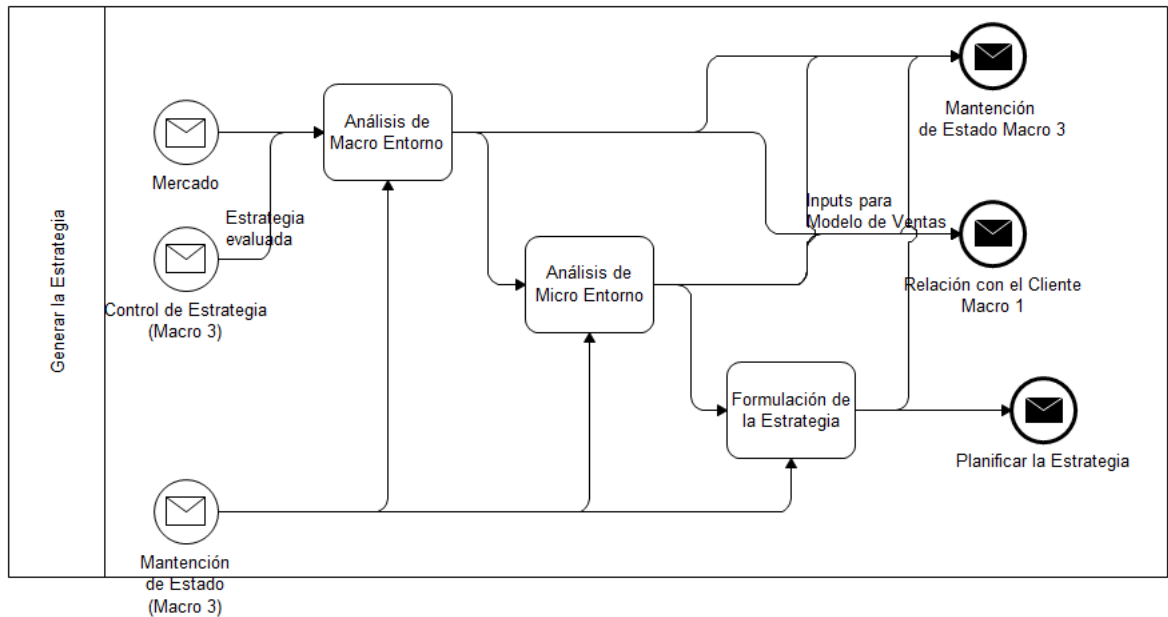


Ilustración 25 Generar la Estrategia

La primera parte es Generar la Estrategia, para esto primero se debe un análisis del macro y micro entorno, para luego Formular la Estrategia, la cual va a estar en el sistema, ya que acá se crea la Misión, la Visión y el Canvas.

5.2.1.2 Planificar la Estrategia

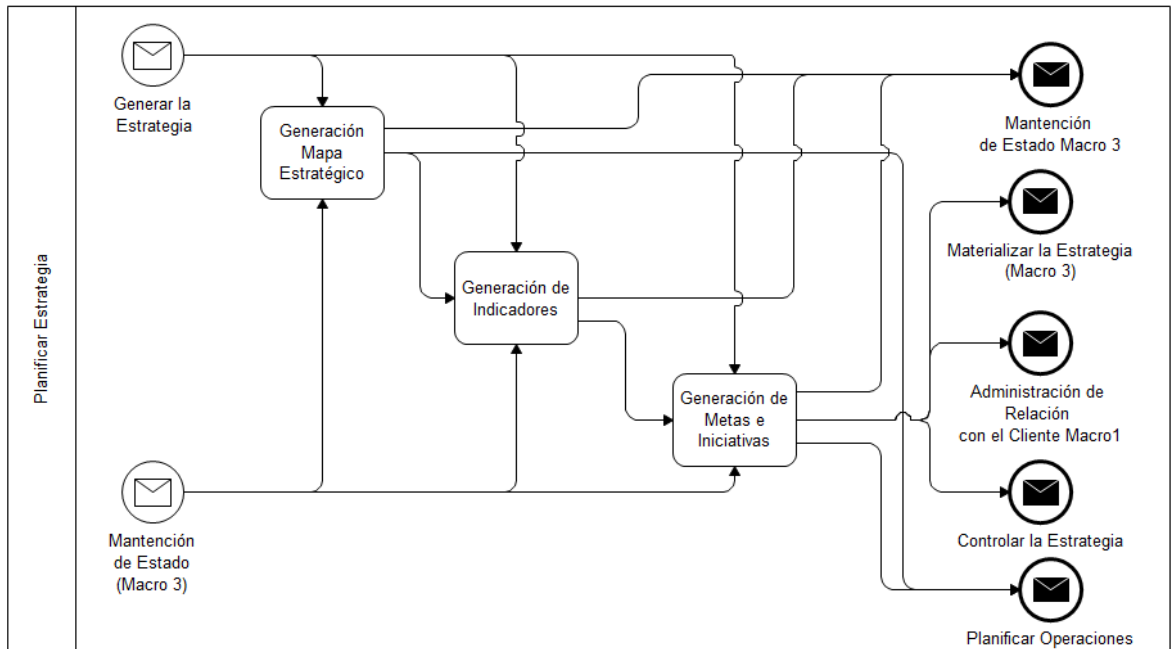


Ilustración 26 Planificar la Estrategia

¿Cómo describimos nuestra estrategia? ¿Cómo medimos nuestro plan? Son las preguntas que se tienen que responder en el proceso de Planificar la Estrategia. Primero se debe que generar un mapa estratégico para después definir como se medirán en base a indicadores. Por último, se generan las metas e iniciativas para los distintos objetivos estratégicos.

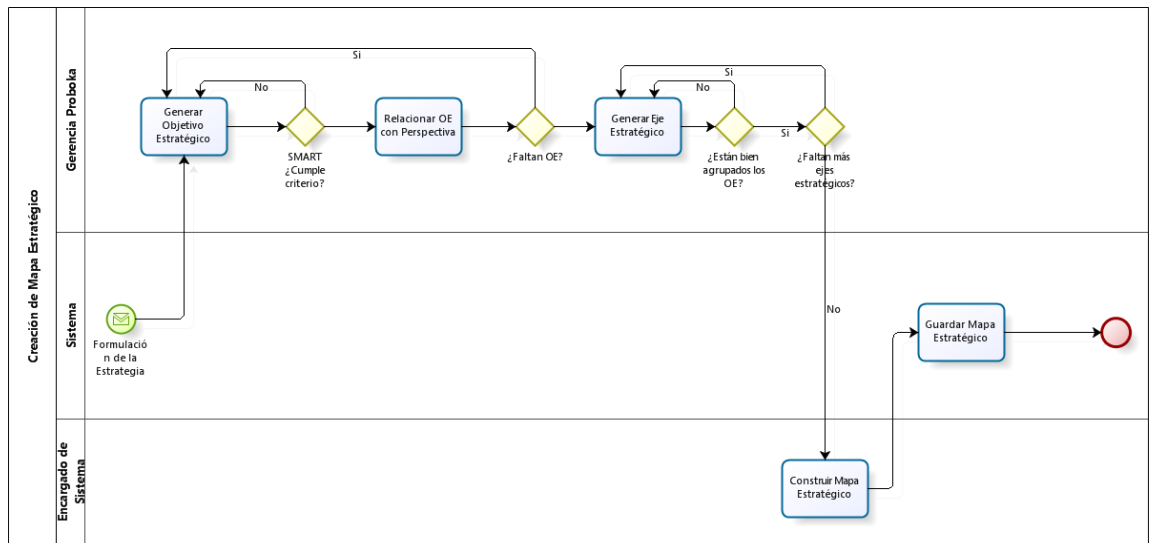


Ilustración 27 Generación del Mapa Estratégico

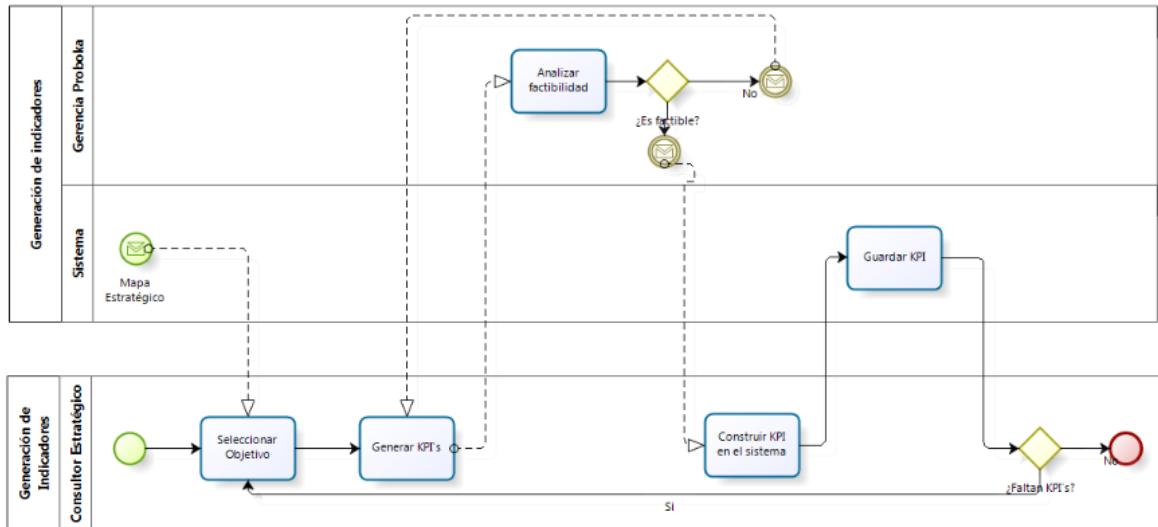


Ilustración 28 Generación de Indicadores

5.2.2 Materializar la Estrategia

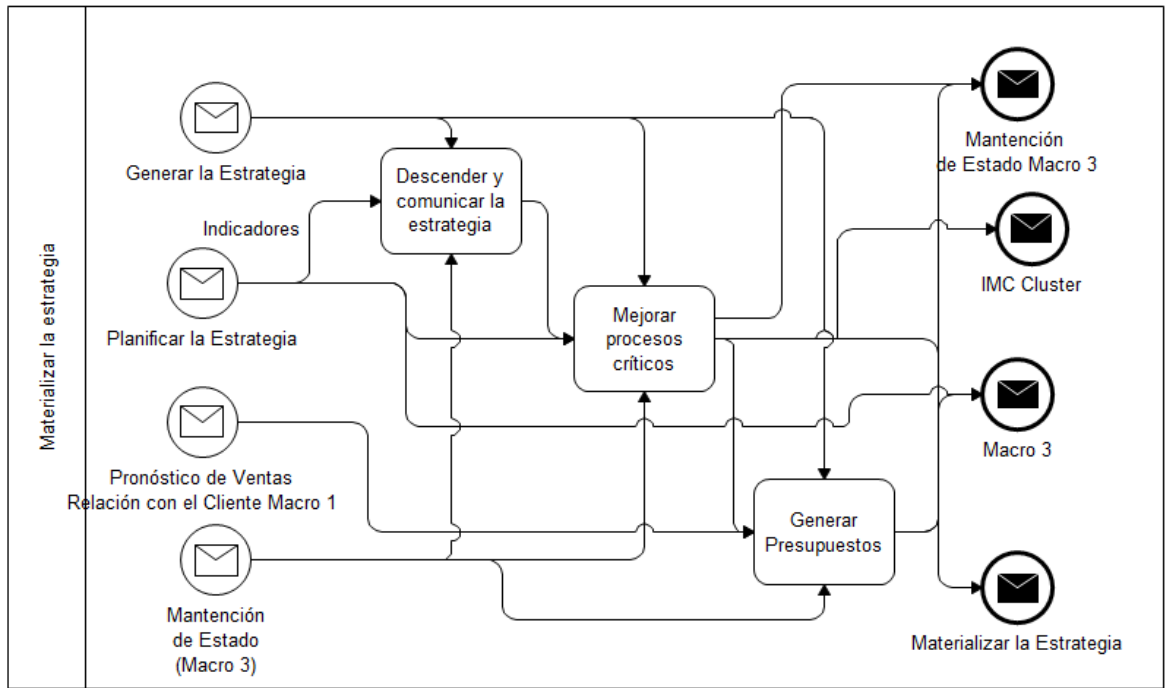


Ilustración 29 Materializar la Estrategia

¿Cómo alineamos a las unidades de soporte con las estrategias de la unidad de negocios? ¿Cómo seleccionamos los procesos críticos a optimizar? ¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes y presupuestos operativos? Estas tres preguntas la responde el proceso de Materializar la Estrategia.

El primer proceso, consiste en descender y comunicar la estrategia, para luego elegir los procesos críticos que se tienen que optimizar, para cumplir la estrategia diseñada. Ya elegidos los procesos críticos se comunica e informa con el aliado estratégico IMC Cluster, para que ellos desarrollen estos proyectos estratégicos, dejándolos implementados en las macros correspondientes.

5.2.3 Control Estratégico

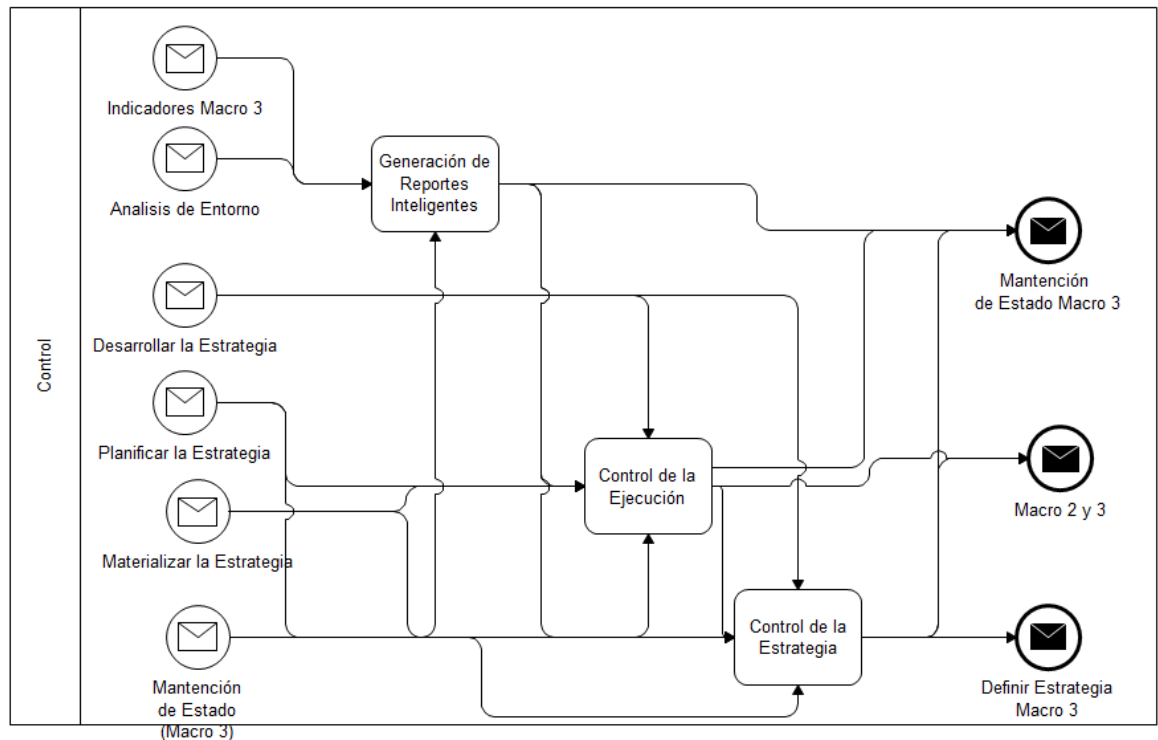


Ilustración 30 Control Estratégico

¿Están las operaciones bajo control? ¿La estrategia está generando los resultados esperados? Son las preguntas que responde este proceso que es donde se percibe el valor agregado de este proyecto. Aquí el directorio y los gerentes van a poder llevar seguimiento a la estrategia en base a reportes inteligentes que dan una iniciativa sujeta a los distintos estados de los indicadores, entregando una foto del estado actual la empresa.

El primer proceso, es el que contiene la inteligencia de la macro 3, que es donde se recogen los indicadores provenientes de la macro 1, generando así los reportes. La inteligencia consiste a que en base a datos de la empresa, los gerentes van a poder analizar el estado de la organización con los KPI's, y también van a tener una iniciativa de qué hacer si algún eje estratégico no está entregando los resultados esperados.

Los otros dos procesos, son donde se controla la estrategia, que es la revisión del desempeño de la estrategia, para finalmente cuestionar las hipótesis estratégicas.

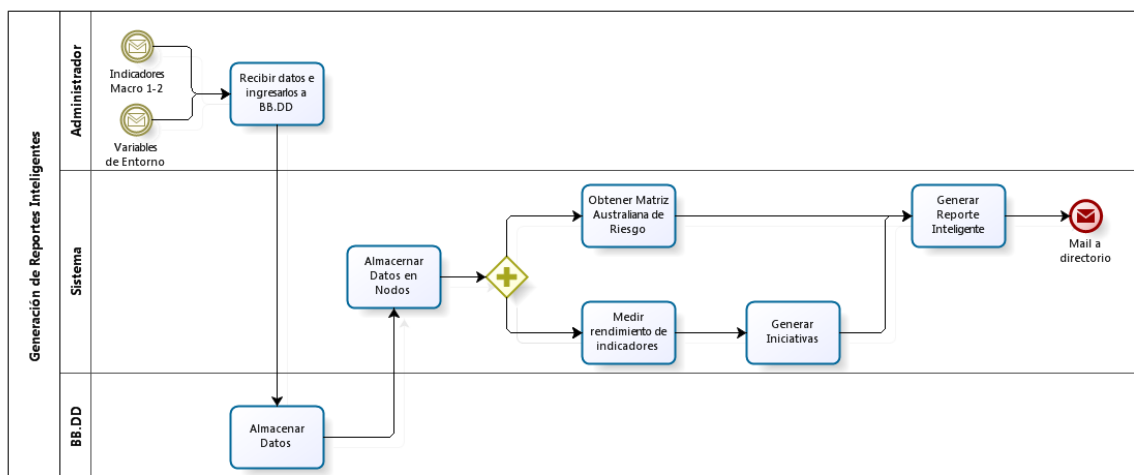


Ilustración 31 Generación de reportes inteligentes

6. Diseño del Apoyo Tecnológico

El apoyo tecnológico del proyecto, está basado en un software noruego llamado Corporater. Este programa tiene la capacidad de:

- Realizar un ingreso de datos semi – automático minimizando el tiempo de esta actividad.
- Albergar la estructura de indicadores.
- Poder entregar las iniciativas para los distintos estados de los KPI's.
- Generar reportes automáticos por cada eje.
- Poder ver todo vía web, sin tener la necesidad de tener el programa instalado.
- Programa orientado para usuarios no especialistas en tecnologías de la información, lo que permite una mejor adaptación a su uso
- Crear usuarios con distintas jerarquías, pues no toda la información tiene que estar a disposición de toda la empresa.

Por estas siete razones el programa cumple los requisitos para ser utilizado como aplicación tecnológica en este proyecto. A continuación se expone de manera ilustrativa cómo funciona y las interacciones que realiza, para entregar los reportes a los usuarios.

6.1 Componentes tecnológicas

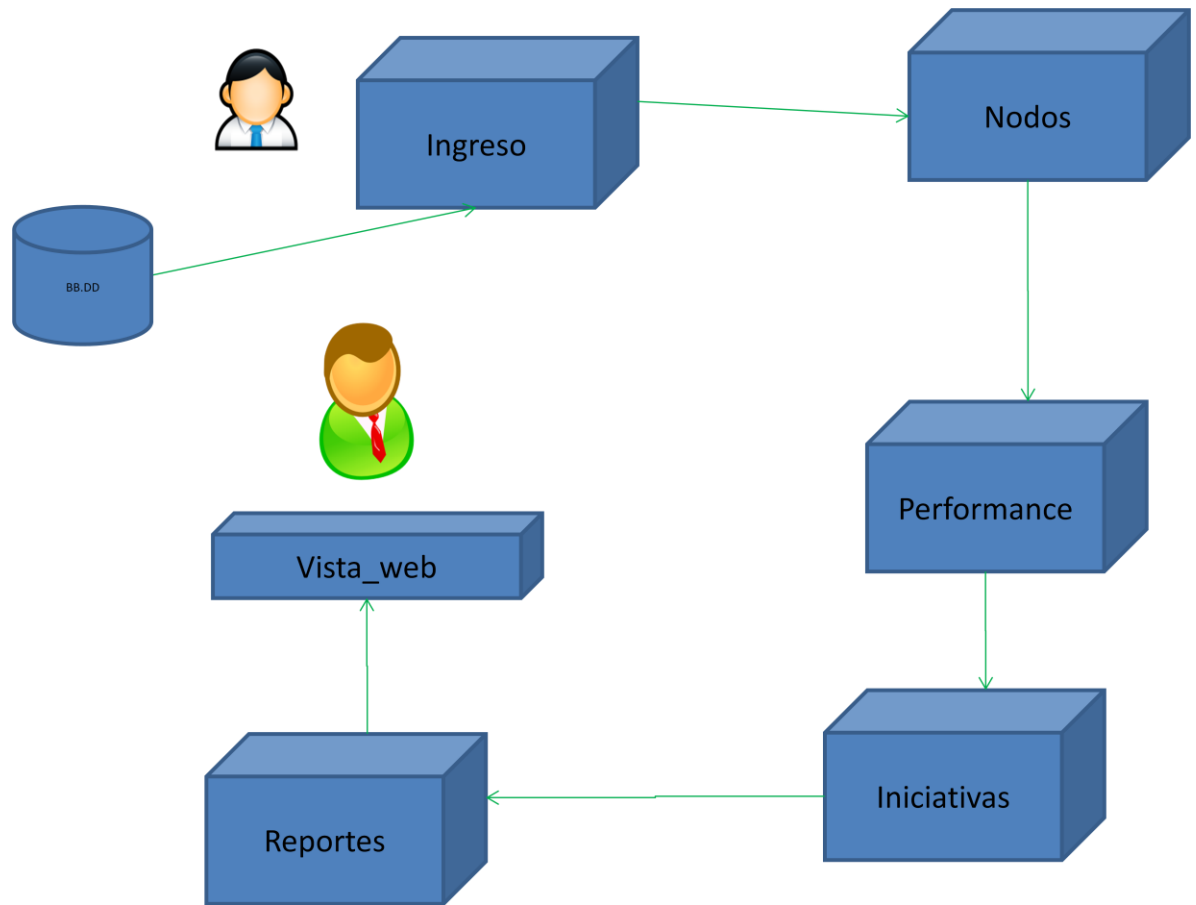


Ilustración 32 Componentes tecnológicas

En lo que corresponde a las componentes tecnológicas en primer lugar los indicadores van a estar en una base de datos, el cual el programa Corporater va a ingresar automáticamente, el encargado del sistema va a ser el responsable de ingresar los datos.

Estos datos ingresados son almacenados en nodos, los cuales almacenan la información para poder crear los indicadores, cabe destacar que un nodo puede ser usado por más de un indicador.

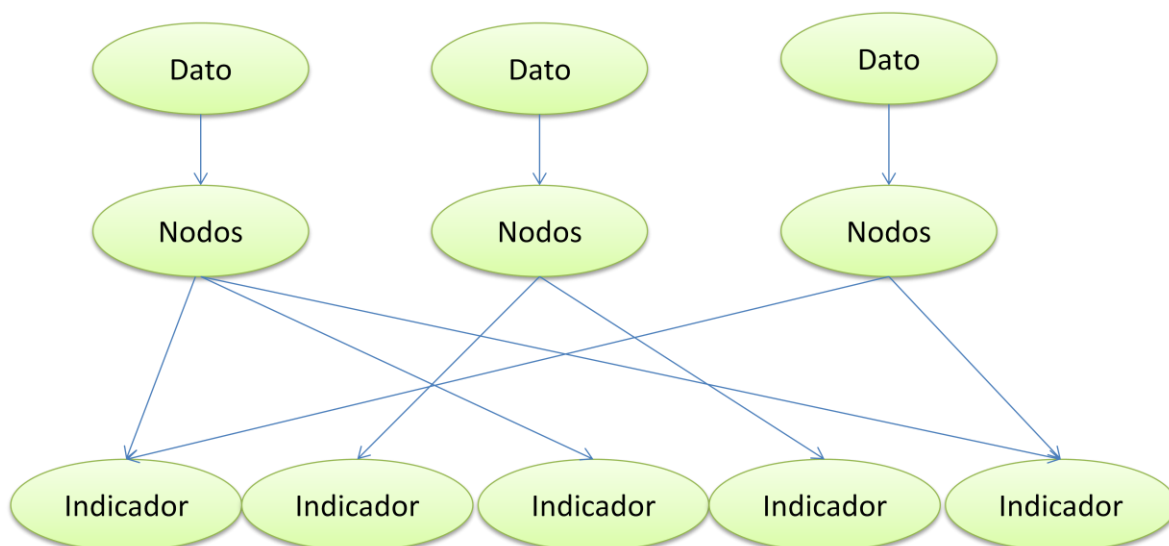


Ilustración 33 Nodos

Por otro lado está lo relativo a Performance, que es donde se generarán los indicadores para el *balanced scorecard*. También acá se verá cómo va cumpliendo los gastos de la empresa en relación a lo presupuestado, y de esa forma ir viendo de forma continua la estrategia y el descenso de ella en base a los presupuestos.

Dado esto el programa podrá recomendar iniciativas definidas de antemano para ciertos estados de los objetivos. Por ejemplo si el indicador del objetivo estratégico de Optimizar la Gestión con los Proveedores, el programa dará la sugerencia automáticamente de aumentar el apoyo de marketing a proveedores.

Por último se recolecta la información para poder dar un informe inteligente sobre los distintos ejes estratégicos a la gerencia y directorio, que puede ser visto desde la web.

En resumen en base a datos que se recolectan mes a mes, la empresa va a poder tener informes que los ayudarán a hacer efectiva su estrategia.

6.2 Casos de usos y diagramas extendidos

En esta sección se mostrará de manera ilustrativa los casos de usos para ver cómo interactúan las distintas aplicaciones del sistema. Además se presentarán los diagramas extendidos de los casos de uso.

6.2.1 Ingreso



Ilustración 34 Caso de Uso Ingreso

El primer caso de uso es Ingreso, acá se puede ver como el administrador del sistema ingresa los datos, y la aplicación Nodos los recibe. Esto se puede ver en detalle en el diagrama de secuencia extendido.

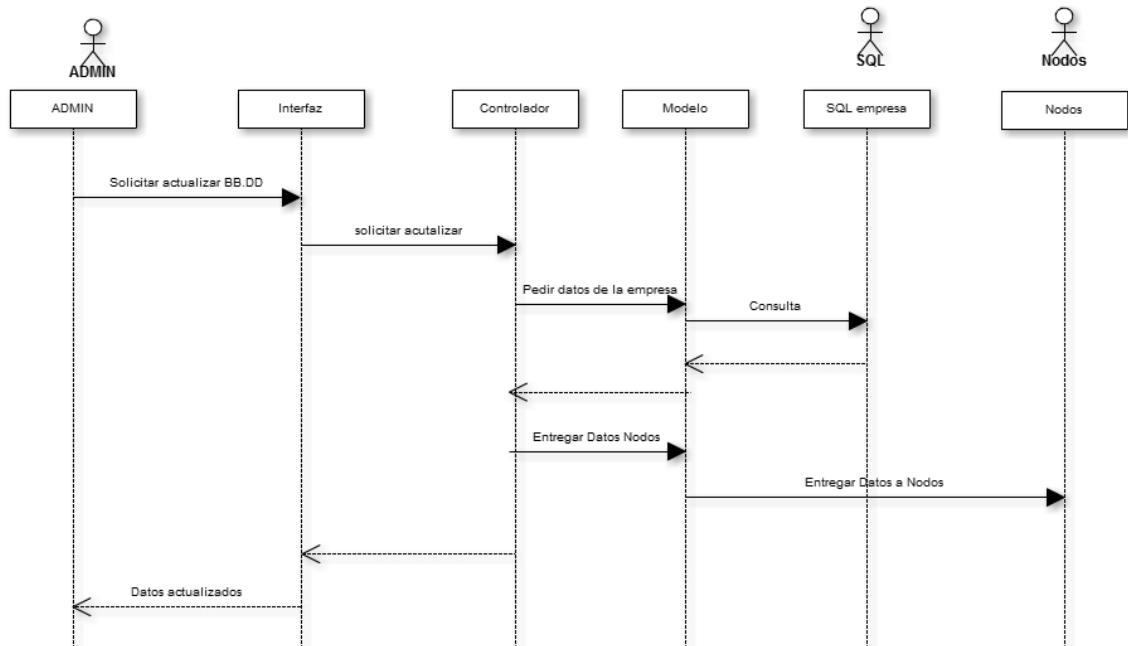


Ilustración 35 Diagrama de Secuencia Extendido Ingreso

6.2.2 Nodos

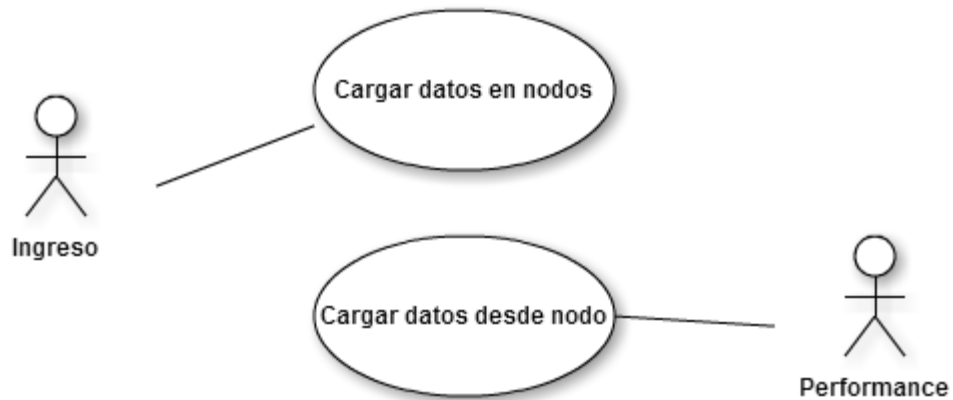


Ilustración 36 Caso de Uso Nodos

El segundo caso de uso es nodo donde la aplicación Ingreso carga los datos en los nodos que después son cargados en Performance, como se puede ver en la ilustración 41. Hasta esta etapa lo único que existe es gestión de información, a continuación se puede ver más en detalle el diagrama UML, a través de su respectivo diagrama de secuencia.

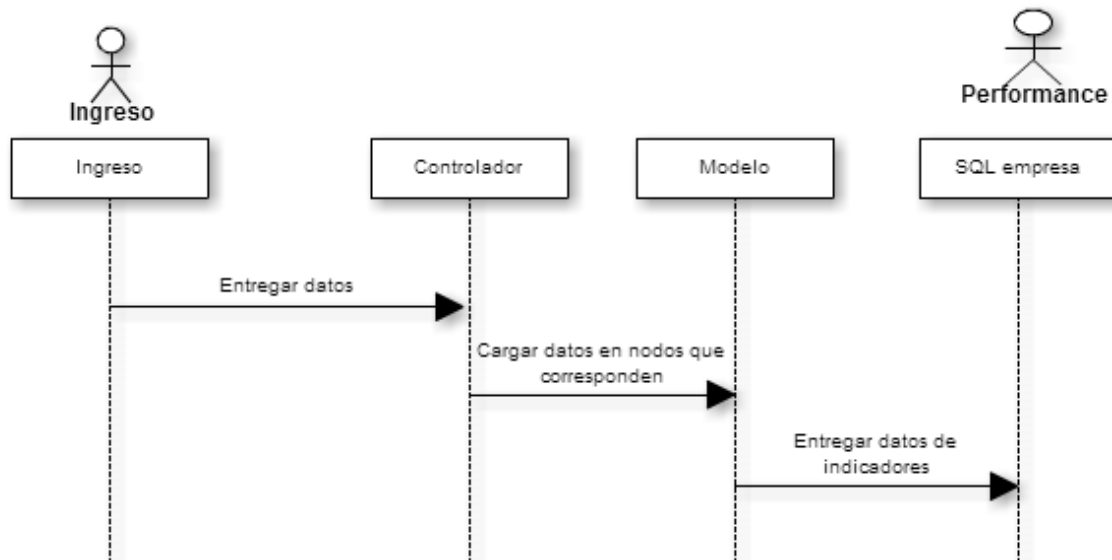


Ilustración 37 Diagrama de Secuencia Extendido Nodos

6.2.3 Performance

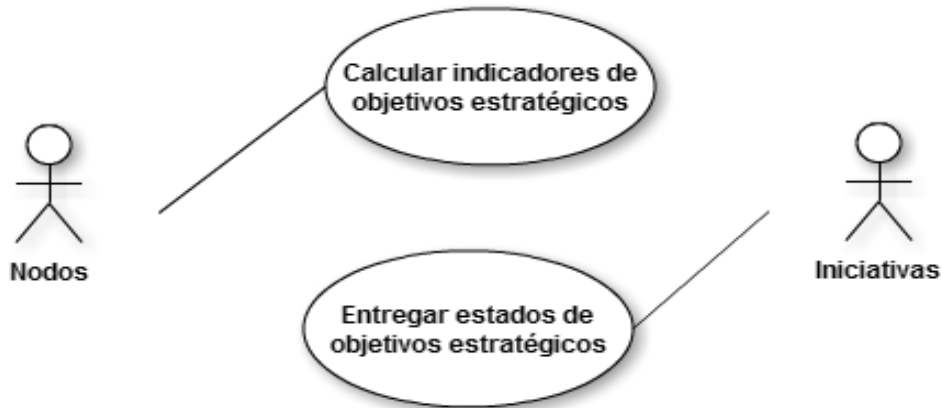


Ilustración 38 Caso de Uso Performance

La aplicación de Performance tiene como fin calcular los indicadores de los objetivos estratégicos y darle el estado de los objetivos estratégicos a la aplicación de iniciativas. Es importante resaltar, que la inteligencia en este caso de uso está dada por los indicadores creados para medir los objetivos estratégicos, es decir, la **importadora de productos gourmet va a poder ver el estado de su estrategia teniendo como único inputs ciertos datos**, la forma en que se eligen estos indicadores relacionándolos con los objetivos estratégicos y como interactúa éstos en el mapa estratégico son la **inteligencia** de este caso de uso. A continuación se muestra el detalle de este caso de uso a través de su respectivo diagrama de secuencia.

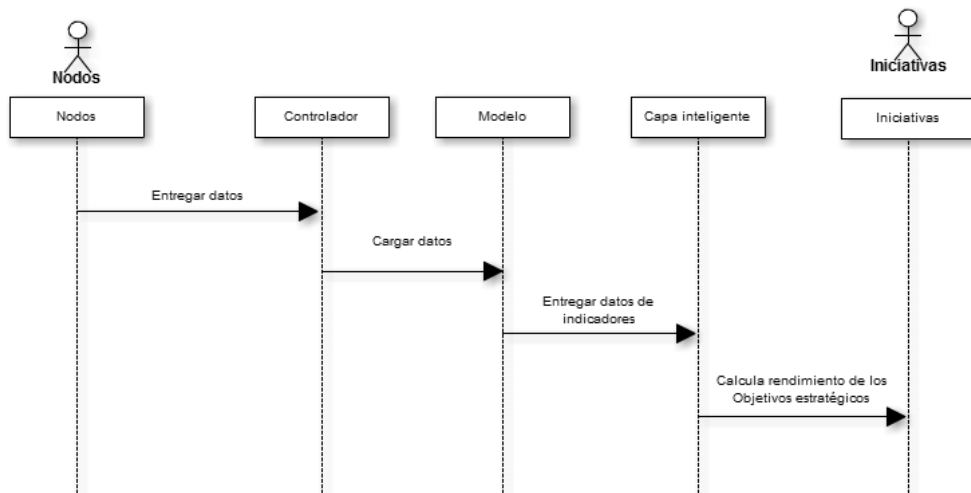


Ilustración 39 Diagrama Extendido Performance

6.2.4 Iniciativas



Ilustración 40 Caso de Uso Iniciativas

Esta aplicación tiene como fin generar iniciativas en base a los estados de los objetivos estratégicos, es decir, si un objetivo estratégico no está rindiendo como se esperaba, el programa automáticamente da una idea para que quede en el reporte inteligente que va a ver la gerencia en las reuniones de revisión de estrategia. Estas iniciativas se generaron en las reuniones cuando se generó la estrategia, por lo que va a ser un recordatorio de lo que se planteó en ese momento. La **inteligencia** igual que en el caso anterior, recae que **recibiendo como inputs datos, el programa está capacitado para entregar una sugerencia**. A continuación se presenta el diagrama de secuencia extendido para este caso de uso.

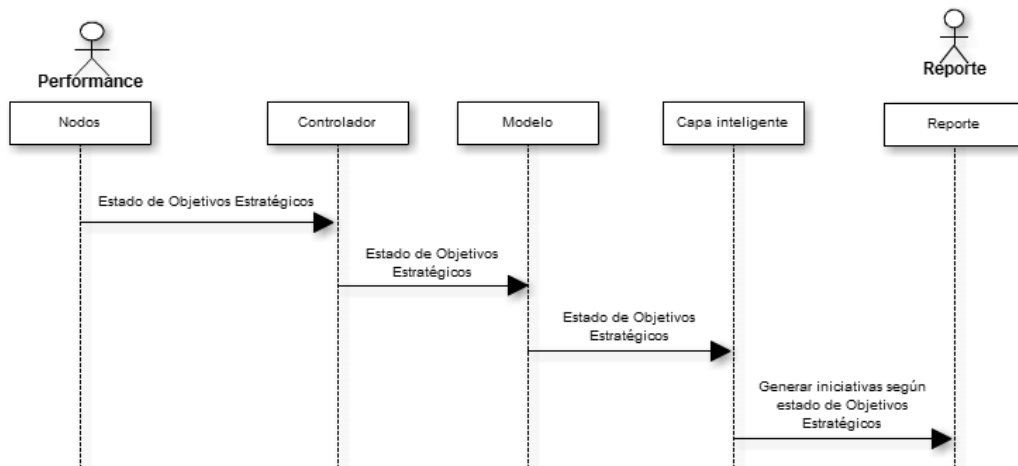


Ilustración 41 Diagrama de Secuencia Extendido Iniciativas

6.2.5 Reportes

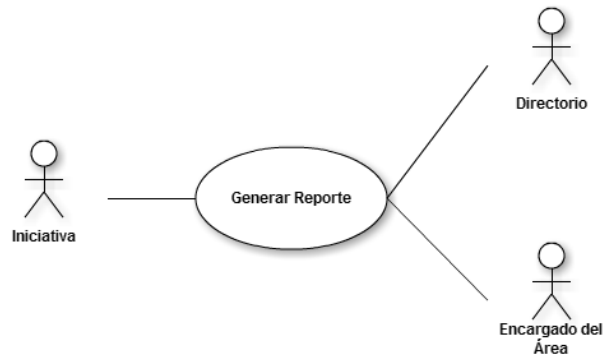


Ilustración 42 Caso de Uso Generar Reporte

Por último se encuentra la aplicación de reportes, la que reúne el estado de los objetivos estratégicos, la desglosa por ejes estratégicos e indica iniciativas cuando corresponde. Todo resumido en distintos reportes para que el gerente del área y el directorio puedan ver el Cuadro de Mando, que les servirá para ver cómo va la ejecución su estrategia. A continuación se presenta el diagrama de secuencia extendido para este diagrama UML.

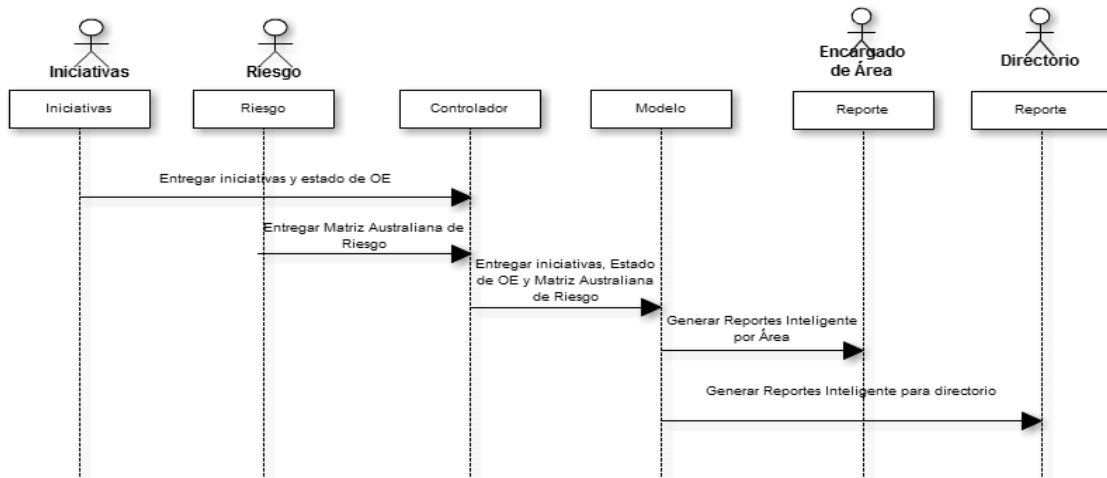


Ilustración 43 Diagrama de Secuencia Extendido Reporte

6.3 Outputs

En esta sección se mostrarán los primeros outputs del apoyo tecnológico para la implementación total en la importadora de productos gourmet Proboka S.A.¹⁶

¹⁶ Los datos de la empresa son confidenciales por lo que se representa con datos ficticios

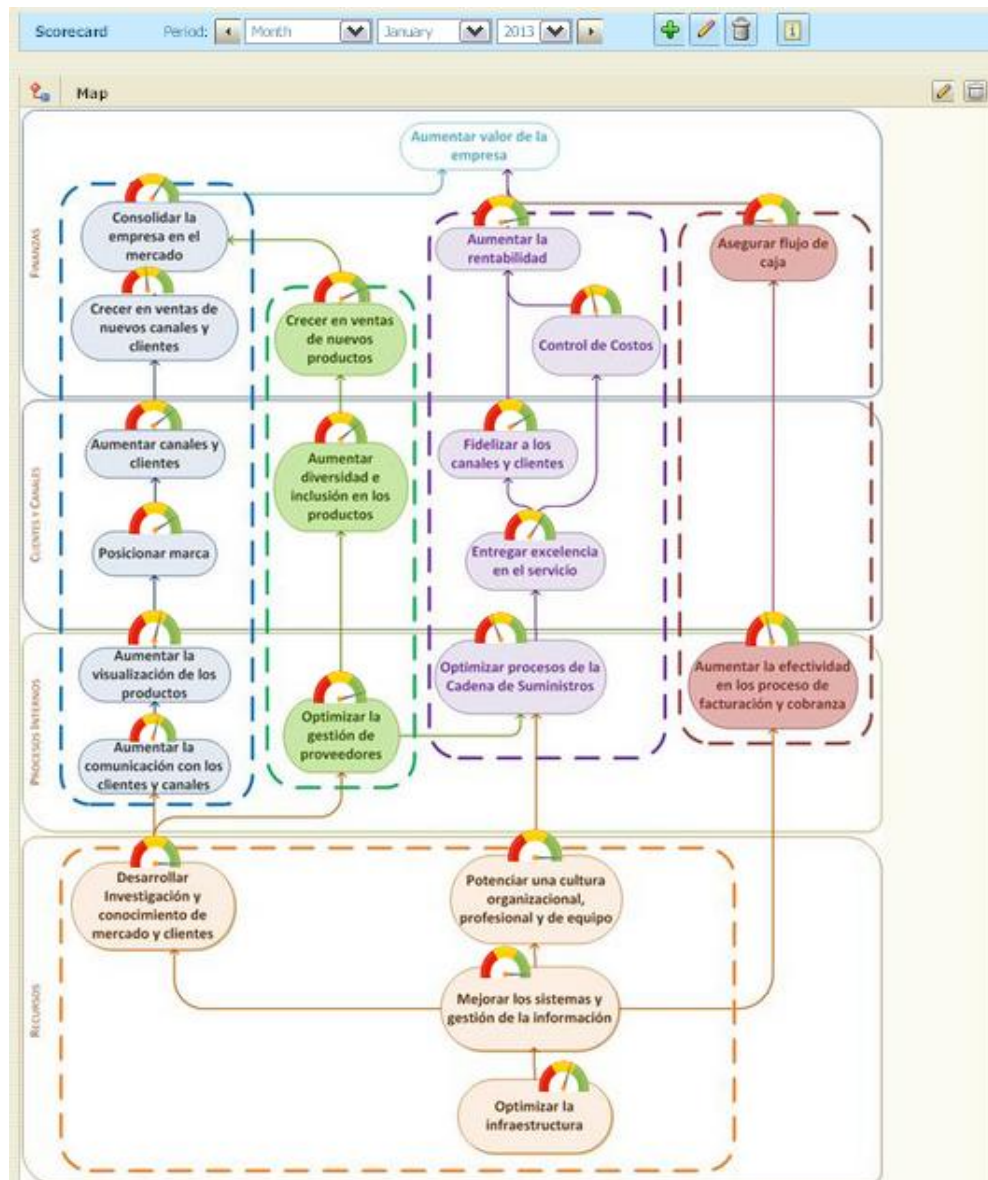


Ilustración 44 Balanced Scorecard Proboka S.A

La primera vista consiste en el mapa estratégico con su respectivo estado, con el fin de que la empresa pueda ver el estado de su estrategia mes a mes, y no uno o dos años después. De esta forma se puede llevar un seguimiento continuo y poder tomar las medidas correcta en caso de no concretar los estados deseados.

La mejor vista inicial posible es el mapa estratégico, ya que así uno puede ver la conexión entre los objetivos, por otro lado mejor se puede ver su avance al igual como una persona observa en su auto cuál es su estado de bencina, esto se debe dado a como manifestaron en el libro “Cuadro de Mando” Kaplan y Norton, la mejor herramienta que se puede llevar para el seguimiento estratégico es la misma que ocupa un piloto al manejar un vehículo, para que éste pueda tomar las decisiones correctas para qué camino quiera seguir.

A continuación se muestra una vista donde se puede ver el estado de los objetivos estratégicos por perspectiva, además del indicador de cada objetivo. Por otro lado se puede ver el valor del mes del indicador, como la meta que tenía, también se puede ver la tendencia si bajo o subió con respecto al mes pasado.



Ilustración 45 BSC por perspectiva con indicadores

Además se puede hacer un “drill down” por indicador y obtener vistas más detalladas con gráficos y tablas sobre su comportamiento como se muestra a continuación.

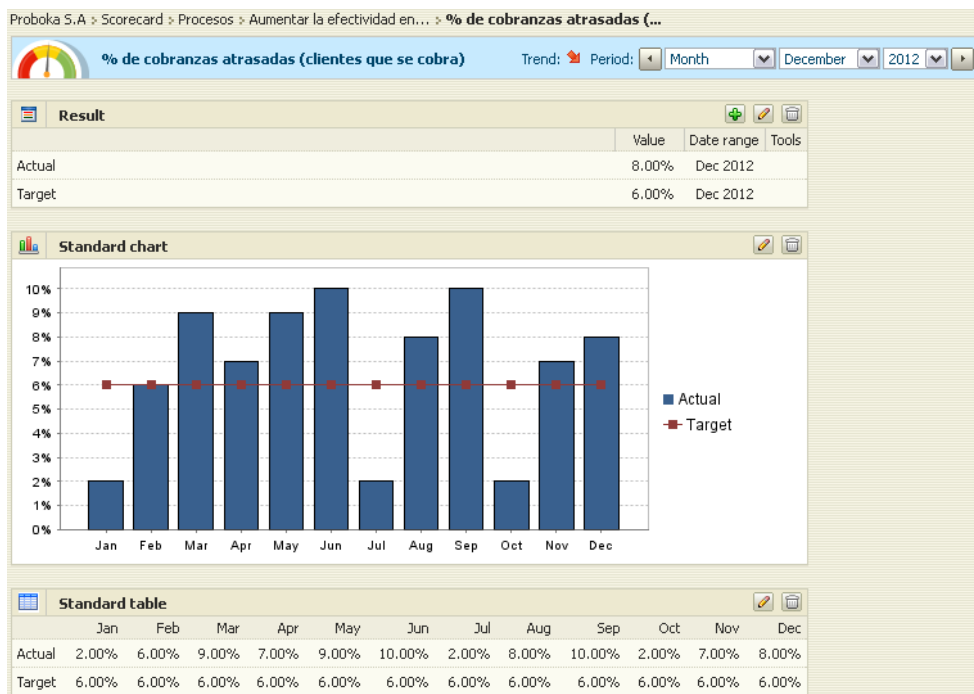


Ilustración 46 % de Cobranzas Atrasadas

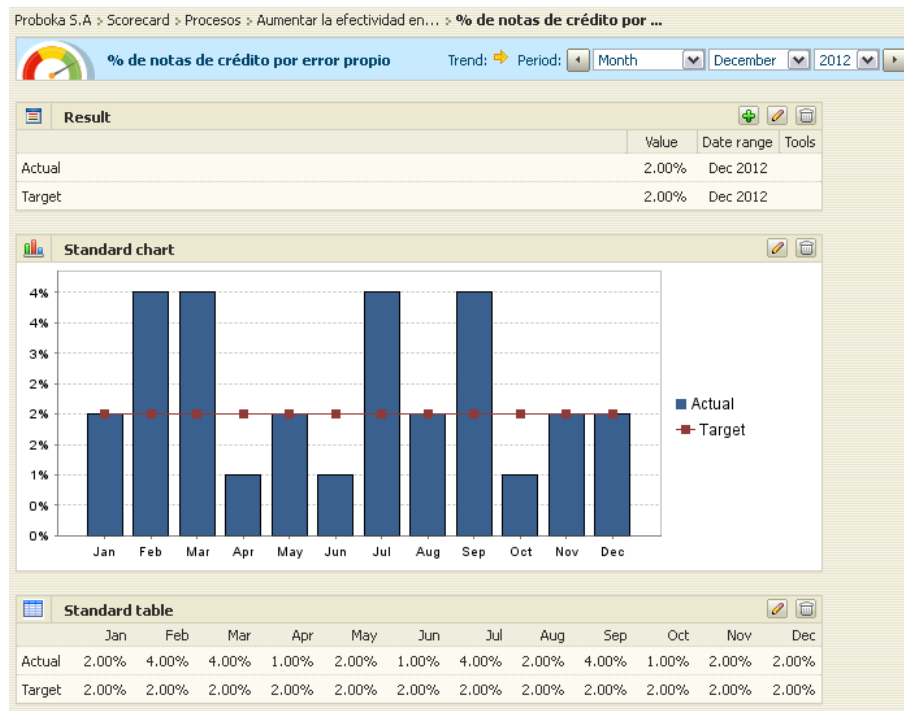


Ilustración 47 % de notas de crédito por error propio

Por último estos dos indicadores son los que entregan el estado del objetivo estratégico de Aumentar la efectividad en los procesos de facturación y cobranza, por lo que también se tiene una vista para este objetivo.

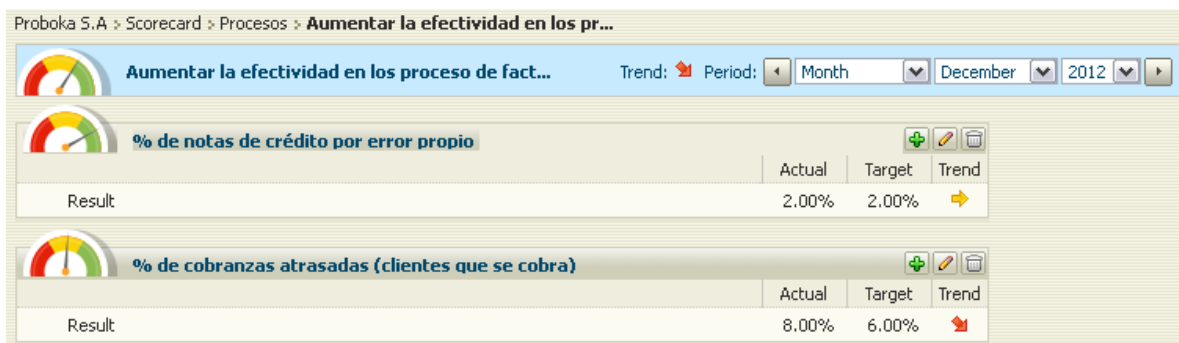


Ilustración 48 Objetivo Estratégico Aumentar la efectividad en los procesos de facturación y cobranza

Cabe destacar que se puede obtener estas mismas vistas para los otros 19 objetivos estratégicos.

7. Implementación: impacto en la organización

En este apartado se expondrá como se implementó este proyecto en la empresa y el impacto que ha tenido en Proboka S.A. Para esto, es importante destacar, que para anclar este tipo de proyectos en la organización, se tiene que trabajar **junto a las personas** que la componen desde un comienzo hasta las primeras reuniones de control estratégico.

Existen otros tipos de proyectos, por ejemplo uno de proyección de demanda, donde se pueden recoger ciertas percepciones al inicio de cuáles son las variables que poseen una mayor incidencia en las compras futuras de los clientes, para después hacer un trabajo en base a modelos matemáticos, que definen cómo se van a comportar las ventas en el futuro, donde finalmente se implemente en base a los niveles de confianza que entregó el modelo. Un proyecto de gestión estratégica debe ser creado por los altos mandos y ser apoyado por un proyecto que de soporte a su gestión. Por ende, una metodología que no tenga como actores claves a los gerentes de la empresa no es recomendable en este caso.

Lo anteriormente expuesto incita la siguiente pregunta: ¿Cómo vamos a hablar de **gestión** estratégica, cuando la empresa no tiene una estrategia formal? Antes de este proyecto, la empresa poseía una visión cortoplacista para afrontar los problemas que día a día, juntándose a final de año para discutir cómo se habían comportado las ventas, en base a conocimiento tácito para determinar el porvenir del año siguiente.

El alcance que tiene el impacto de este proyecto va desde generar y formalizar una estrategia junto a Proboka S.A hasta que tengan reuniones periódicas de control estratégico.

A continuación se muestran los seis pasos de la implementación donde se muestra el impacto que tuvieron en la organización. Los pasos son los mismos que los mostrados en la metodología y que se ven reflejados en la arquitectura de procesos que se desarrollaron en los capítulos 5 y 6 respectivamente.

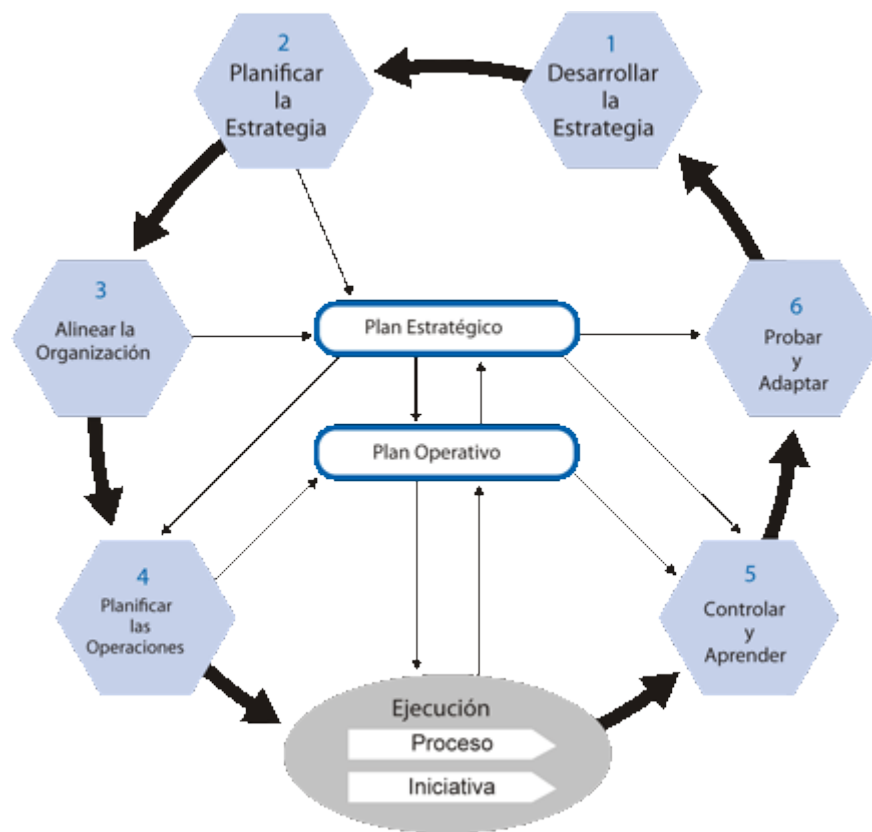


Ilustración 49 Pasos de implementación

7.1 Desarrollar la estrategia

Esta primera etapa es crítica en la empresa, porque es donde se empezó a pensar en el largo plazo de ésta. Si bien ya existía un conocimiento, éste no estaba maduro y menos aún, formalizado.

El trabajo de los integrantes de la empresa fue vital para el traspaso del conocimiento y también para que se sintieran parte del proyecto.

Esta etapa se realizó en dos pasos:

1. **Análisis del micro y macro entorno:** en primer lugar, se tiene que entender como es el entorno externo en que está contextualizada la empresa, para luego desarrollar un análisis interno para ver cuáles son los proveedores de la empresa, sus competidores y los clientes de ésta. En lo que corresponde al macro entorno, se entendió que los factores más importantes son los económicos, donde las variables que más influyen en su crecimiento son las del PIB, que juega un rol fundamental en su propio crecimiento y el sus principales clientes, los supermercados. De las importantes conclusiones que se obtuvieron en el análisis de la

competencia, se entendió que el mercado se lo dividen en cuatro, donde Globa Italia tiene alrededor del 50% del mercado y el resto se los dividen de manera similar entre Proboka, Arenillas y Gran Gourmet.

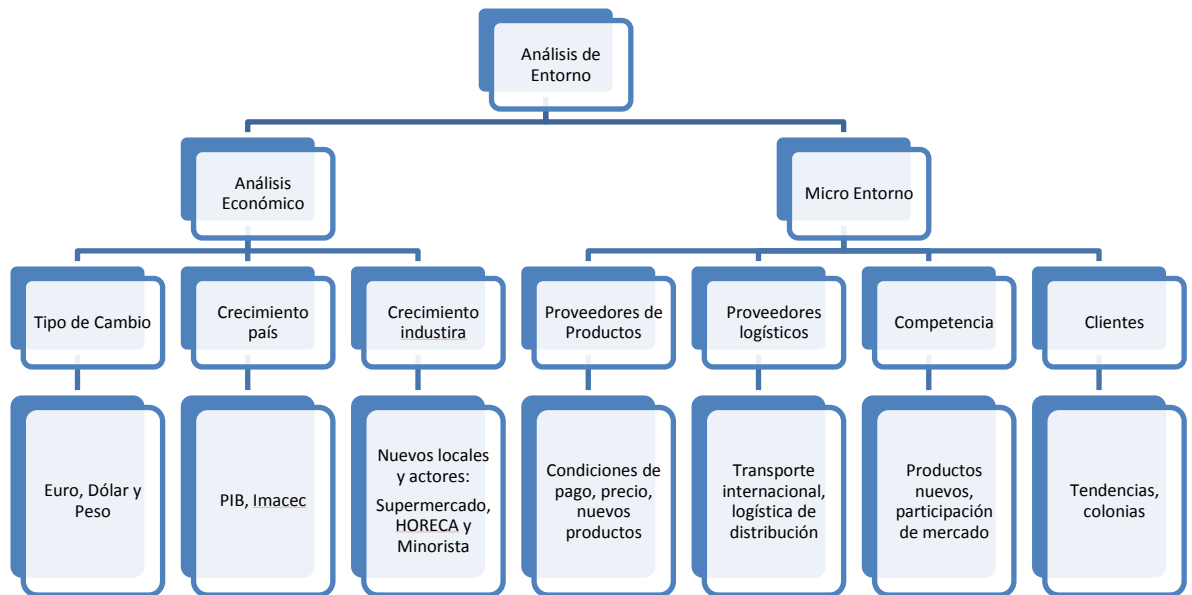


Ilustración 50 Análisis Macro y micro entorno

2. **Formulación de la estrategia:** entendiendo el macro y micro entorno, se puede continuar con el siguiente paso que es formular la estrategia, donde se realiza la visión, la misión y el modelo de negocio de la empresa, que están detallados en el capítulo 3.

El impacto en la organización de esta etapa se puede resumir en los siguientes puntos:

- Se empezó a tener una visión más macro de la empresa.
- Se generó el primer análisis externo e interno,
- Se generó la primera misión y visión de la empresa.
- Se generó el primer modelo de negocio de la empresa.

7.2 Planificación de la estrategia

En la segunda etapa del proyecto, dado que ya se tienen los primeros lineamientos estratégicos que guiarán a la empresa durante los próximos tres años, se empieza a planificar cómo se llevará a cabo esta estrategia.

Para esto se realizó un *workshop* donde los altos mandos de la empresa escribieron los principales objetivos estratégicos de la empresa. Luego, se generaron clúster de objetivos que se fueron reduciendo, asociando cada uno a las cuatro perspectivas del mapa estratégico, para finalmente realizar las conexiones entre ellos. Después de dos reuniones de tres horas cada una, se digitalizó el mapa estratégico y se subió a Corporater para tener los paneles de control.

La relevancia de la metodología utilizada fue la inclusión en el trabajo al equipo estratégico de Proboka, entendiendo que ellos eran los que estaba diseñando la planificación de su estrategia.¹⁷

El criterio para seleccionar los objetivos estratégicos fue SMART, que quiere decir que cada objetivo tiene que cumplir cinco cualidades: específicos (Specific), medibles (Measurable), realizables (Achievable), realistas (Realistic) y limitado en tiempo (Time bound).

Ya habiendo definido los objetivos estratégicos, se dispuso a buscar la forma en que iban a ser medidos, la meta que tendría cada objetivo, la periodicidad con que se iba a medir el objetivo y las iniciativas de cada objetivo que son entregadas por Corporater siempre que no se esté cumpliendo el objetivo.

El impacto que tuvo la organización en esta segunda etapa se resume en los siguientes puntos:

- Se planificó como ejecutar la estrategia.
- Se generó el mapa estratégico.
- Se definieron indicadores para los objetivos estratégicos.
- Se generaron metas para los indicadores estratégicos.
- Se generaron iniciativas para los objetivos estratégicos.

7.3 Alinear la organización

En la tercera etapa, como ya se tiene una estrategia planificada, el siguiente paso es descenderla a la organización. Al estar el equipo estratégico compuesto por un representante de cada área, se les encargó que transmitieran la visión, la misión, el modelo de negocio y el mapa estratégico a cada integrante de su área, destacando cómo su área se debe alinear con la estrategia de la empresa.

Con el objetivo de unificar la estrategia con las personas que integran Proboka, se dispuso a definir los roles claves para poder lograr la estrategia propuesta. También se

¹⁷ Esta metodología de construcción de mapas estratégicos en base a post it y generación de clústeres de objetivos estratégicos fue creada por IMC Cluster

creó un rol grama y organigrama, generando la primera estructura organizacional de la empresa.

El impacto que tuvo la organización en esta tercera etapa se resume en los siguientes puntos:

- Se alineó la organización con la estrategia.
- Se generó una estructura organizacional que sostiene la estrategia.
- Se redefinió un nuevo cargo, Gerente de Supply Chain donde antes era simplemente Jefe de Importación
- Se generó el primer organigrama de la empresa.

7.4 Planificar operaciones

Ya habiendo alineado la organización, el siguiente paso en la implementación de este proyecto, consiste en planificar las operaciones para que estén alineadas con la estrategia.

Para esto, el comité propuso cuatro proyectos estratégicos que la empresa necesitaba para cumplir su estrategia. Este es uno de los grandes resultados de este proyecto, ya que generó un alto impacto en la organización, pues son proyectos que sin un pensamiento estratégico de la empresa hubiera sido extremadamente poco probable que se lograrán llevar a cabo en el plazo de tres años.

Los proyectos son los siguientes:

- Sistema de Inventario: el objetivo de este proyecto es que toda la empresa pueda saber en tiempo continuo cual es el inventario en bodega. Esto beneficia a los vendedores para que sepan que producto pueden vender, y no se hagan promesas inconclusas.
- Administración de inventario: este proyecto tiene como objetivo saber qué, cuánto y cuándo pedir productos para importar. Esto se hace en base a proyecciones de ventas por producto del tipo de suavización exponencial con tendencia generando un pronóstico de demanda.
- Planificación del Control Financiero: la empresa ha sufrido quiebres de caja, por lo que no ha podido importar ciertos productos que han afectado considerablemente sus ventas. Alrededor un 30% de estos quiebres se explican por una mala planificación financiera, que es lo que busca solucionar este proyecto.
- Sistema de Cobranza: existen clientes que no pagan a tiempo, y otros que lisa llanamente no cumplen con los pagos, terminan sin pagar. Hoy en día, las

cobranzas de la empresa no poseen una correcta gestión que este proyecto busca solucionar.

Asimismo se desarrollaron los pronósticos de ventas a nivel agregado para el año y de esa forma se planificó de mejor manera las cargas de trabajo que se tendrían durante el año, contratando dos preparadores de pedido más.

El impacto en la organización de esta cuarta etapa, se resume en los siguientes puntos:

- Se empezaron proyectos críticos para volver operativa la ambiciosa estrategia.
- Se empezaron cuatro proyecto donde el VAN promedio es de 30 mil dólares.
- Se pronosticaron las ventas del año por primera vez con modelos matemáticos.
- Se crearon los primeros presupuestos por área para la empresa.

7.5 Controlar y aprender

La quinta etapa, es cuando el comité estratégico se reúne y en base a los resultados de los indicadores de los objetivos estratégico toma decisiones. Los efectos del proyecto se reflejaron exitosamente ya en la primera reunión estratégica formal, donde los indicadores apoyaron la toma de decisiones como se describe a continuación.










- Atendido el bajo nivel de *fill rate* que han mostrado, en la reunión se empezó a discutir sobre cuál era la principal razón, que podía venir por el financiamiento o que no se estaban pidiendo los productos a tiempo, que son dos de las iniciativas que entregó Corporater. Después de discutir ciertos casos emblemáticos, se decidió de dar prioridad máxima al proyecto de administración de inventario planeado que estuviera listo en diciembre, esto se debe a que dentro de los casos discutidos el principal error fue la fecha de pedido del pedido de los productos.
- Históricamente la empresa ha tenido atraso en sus cobranzas, debido a que la encargada empezaba su período de pre - natal, y no había traspasado su conocimiento a su reemplazante. Ante este indicador, en rojo de cobranzas atrasadas el programa lanzó la iniciativa de Sistema de Cobranzas, y fue lo que determinaron hacer y adelantar este proyecto que se tenía planificado.

R E P O R T E G E N E R A L
G . G E N E R A L

Proboka S.A

Proboka S.A
June 2012

 Eje Innovación

 Financiera				
	Real	Meta	Estado	Tendencia
Crecer en ventas de nuevos productos				
Ventas en nuevos productos	1,126,082	4,000,000		
 Cliente				
	Real	Meta	Estado	Tendencia
Aumentar diversidad e inclusión en los productos				
# de productos nuevos	9	5		
% de inclusiones de productos nuevos en retail	40%	90%		
 Procesos				
	Real	Meta	Estado	Tendencia
Optimizar la gestión de proveedores				
% de pagos realizados a tiempo	87.00%	91.00%		

Iniciativas propuestas

Promociones específicas a clientes, generar iniciativas de venta, pack promociones HORECA y Minorista, Formato de unidades de ventas

Ilustración 51 Indicadores mes de Junio 2012. Eje de Innovación

Además, para ver el impacto en la empresa, se hizo un piloto con datos de 2012, logrando demostrar con la ayuda de los dueños cuales habrían sido las mejores decisiones. En el caso del eje de innovación, los indicadores establecieron que no estaban cumpliendo las metas de ventas en nuevos productos, pero si estaba importándolos. El punto clave fue una línea denominada Amazon donde se acumuló stock durante seis meses, para recién ahí dejar de importarlos.

Con los datos del piloto se hubiera realizado promociones específicas para no seguir teniendo el producto en bodega, que fue una de las recomendaciones que entregó el reporte como se puede ver en la ilustración 51. Por lo tanto un apoyo en la decisión hubiese significado un ahorro significativo para la empresa, unido a la

suspensión de las importaciones de esta línea de productos antes de los seis meses.¹⁸

7.6 Probar y adaptar

La última etapa del proyecto, que es donde se cuestionan las hipótesis estratégicas no ha tenido impacto en la organización, ya que por lo menos se tiene que tener un año de indicadores.

Concluyendo este capítulo, se puede indicar que este proyecto ha generado un **alto impacto** en la empresa, haciendo de Proboka una organización más madura en cuanto a la toma de decisiones, con una visión estratégica orientada al negocio que antes no tenían.

8. Gestión del Cambio

Para una correcta implementación de este proyecto, es crucial una acertada gestión del cambio. Esto se debe, a que el objetivo final del proyecto es darle un mayor valor agregado a las decisiones estratégicas, razón por la cual, la empresa deberá cambiar la forma de definir, materializar y controlar su estrategia.

Para lograr este cometido, el eje central del cambio **radica en las personas** que componen la organización, ya que ellas son las encargadas en primer lugar de tomar las decisiones estratégicas y posteriormente implementarlas. Es por esta razón, que en este capítulo se describirá como es el capital humano de Proboka S.A

Con el objetivo de gestionar el proceso de cambio cultural en la organización, se decidió seguir la metodología que se muestra en la siguiente ilustración¹⁹.

¹⁸ Esto fue avalado por el Gerente de Administración y Finanzas de la empresa

¹⁹ Metodología validada por Eduardo Olguín

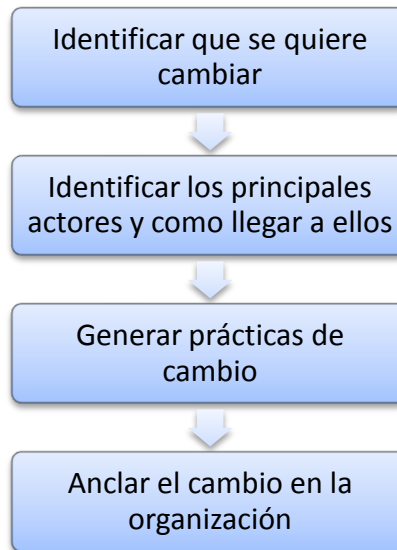


Ilustración 52 Metodología de Gestión del Cambio

8.1 Identificar que se quiere cambiar

El primer paso de la metodología consiste en identificar que es lo que se quiere cambiar. Es importante resaltar que en cada proceso de cambio no se busca transformar toda la organización, sólo una forma de actuar de ella.

Existen dos tipos de cambio, los de primer y segundo orden:

8.1.1 Primer orden

Corresponden a cambios que tienen una baja dificultad de llevarse a cabo, pues por lo general son técnicos y no modifican la cultura organizacional de la empresa.

Los cambios de primer orden de este proyecto están relacionados a los que tendrá el encargado del sistema, siendo estos los siguientes:

- **Usar un nuevo software:** si bien el software está diseñado para usuarios corrientes, de todas formas es necesario realizar una capacitación, que corresponden a dos sesiones de tres horas cada una.
- **Ingresar indicadores:** el ingreso de indicadores al sistema está hecho a través de planillas Excel que alimentan la BB.DD. El encargado del sistema es quien deberá administrar estas planillas.

8.1.2 Segundo orden

Corresponden a cambios que tienen un alto impacto en la organización, siendo estos de orden cultural, teniendo que gestionarse en el proceso de cambio del proyecto.

El alcance de los cambios de segundo orden van desde la alta gerencia hasta los encargados de realizar las decisiones que se tomen en las reuniones estratégicas.

Los cambios de segundo orden son:

- **Tomar decisiones estratégicas con datos cuantitativos:** como se indicó anteriormente, las decisiones estratégicas hoy en día se están tomando en gran parte por conocimiento tácito. En efecto este proyecto busca cambiar esto, para que dichas decisiones sean tomadas con datos cuantitativos, siendo un cambio importante a gestionar.
- **Entender cambios operacionales que vienen de la estrategia:** las decisiones estratégicas tienen impacto en las operaciones, por lo que es importante, que la organización entienda esto. Por ejemplo, en la segunda reunión de Definición de la Estrategia, los gerentes acordaron hacer un proyecto de Administración de Inventario²⁰, esto implica que el área de Supply Chain tiene que entender el impacto de este proyecto en las operaciones que ejecutan.

8.2 Identificar los principales actores y como llegar a ellos

Ya identificado los cambios que se quiere hacer en la organización, el siguiente paso consiste en determinar el capital humano crítico para realizarlo. Para esto, en primer lugar, se dispone a identificar las relaciones que tienen los distintos integrantes de la empresa.

²⁰ Proyecto que se pensaba hacer hace mucho en la empresa, y que gracias a este tipo de reuniones se pudo llevar a cabo

8.2.1 Mapa de relaciones de poder

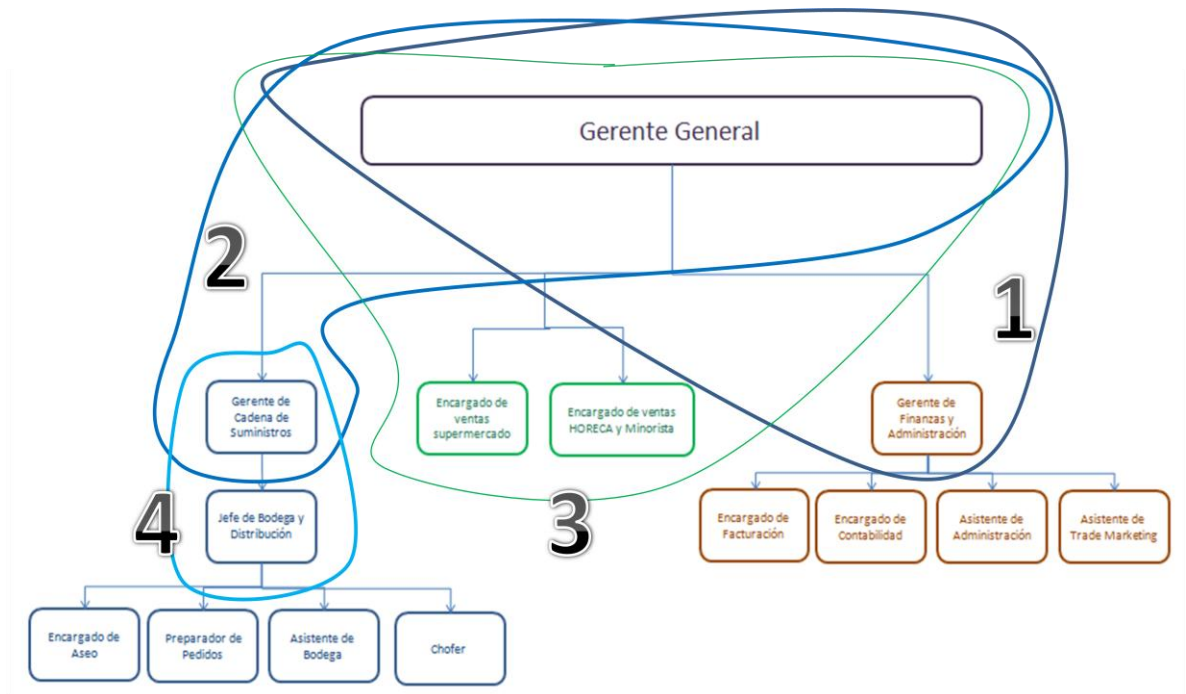


Ilustración 53 Mapa de Relaciones de la Empresa

En esta ilustración se observa el organigrama de la empresa, y los distintos grupos que la componen.

- Grupo 1: Proboka S.A es una empresa familiar. Sus dueños son un matrimonio, donde la esposa es la principal sponsor del proyecto.
- Grupo 2: lo compone uno de los dueños y mantiene una relación con el Gerente de Supply Chain, donde es frecuente que almuercen juntos.
- Grupo 3: lo compone el área de venta, donde el dueño además de ocupar el rol de Gerente General, realiza el de Gerente Comercial.
- Grupo 4: el último grupo crítico lo compone el Gerente de Supply Chain y el Jefe de Bodega y Distribución. Trabajan la gran parte del día juntos y se complementan en la mayoría de sus funciones.

8.2.2 Estrategia de Impacto

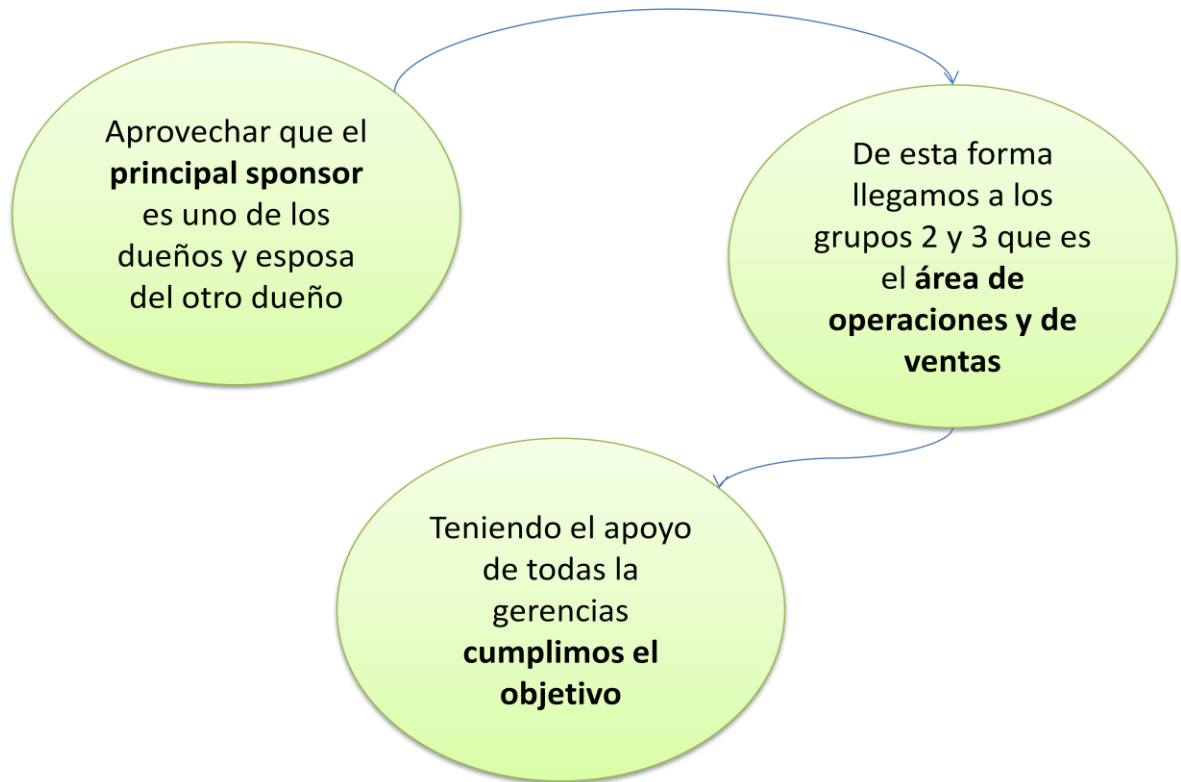


Ilustración 54 Estrategia de Impacto

Como el principal sponsor es la Gerente de Administración y Finanzas, que es también dueña de la empresa, la estrategia de impacto en la empresa comienza por ella.

De esta forma, se tiene el apoyo del principal grupo que es el número 1 y llegando así a los otros grupos. Es importante mencionar, que desde un comienzo se trabajó con todos los grupos para definir la estrategia, haciéndolos parte integral de este proceso.

8.2.3 Costos y beneficios percibidos

Como los principales actores perciben los distintos costos y beneficios del proyecto, es clave generar las distintas narrativas de cambio para cada uno, éstas se muestran a continuación.

	Costos	Beneficios
Gerente General	Conocimiento tácito y olfato del negocio se reduce	La estrategia bien planificada e implementada con una mayor coordinación en la organización
Gerente de Administración y Finanzas	Tiempo	Disminución de riesgo financiero al tener mayor visibilidad
Gerente de Supply Chain	Tiempo, mayor control	Poder tener conocimiento de otras áreas de la empresa
Encargada de Sistema	Tiempo	Aumento de sueldo

Ilustración 55 Cosots y beneficios percibidos

8.2.4 Estado de ánimo frente a los cambios

Los estados ánimos de los distintos cargos críticos del proyecto son vitales para el éxito de éste, es por esta razón que en base a ellos se construyen las distintas narrativas de cambio.

	Estado de ánimo	Narrativa del actor	Narrativa de cambio
Gerente General	Asombro	Le gusta el proyecto, pero confuso con los beneficios	Dar ejemplos positivos y concretos con el piloto
Gerente de Administración y finanzas	Ambición y Optimismo	Es la principal impulsora del proyecto y busca que se implemente pronto	Hacer que pueda motivar a los demás actores
Gerente de Supply Chain	Prevención	Si bien cree que el proyecto es bueno para la empresa, entiende que va a ser controlado por indicadores	Hacer entender que los indicadores son una forma de mostrar lo bien que hace su trabajo y poder justificar con argumentos cuando no se cumplen las metas
Encargado de sistema	Resignación y Aceptación	Más trabajo, aunque entiende que le hace bien a la empresa	Invitarla a las reuniones, para que se sienta parte del proyecto

Ilustración 56 Estado de ánimo frente a los cambios

8.3 Prácticas de cambio

El tercer paso consiste en las prácticas que se generan para lograr el cambio cultural que el proyecto requiere.

Para esto, se desarrollaron prácticas simples de implementar, y a la vez efectivas, siendo éstas las siguientes:

- Incluir a los puestos claves en Definir la Estrategia.
- Celebrar reuniones de control de la estrategia cada mes.
- Reuniones con un buen “picoteo” para generar un buen ambiente.
- Salir a celebrar con una comida cada trimestre estas reuniones.

8.4 Anclar el cambio en la organización

El último paso de la metodología es anclar el cambio en la organización, esto significa que ya implementado el proyecto se debe efectuar un seguimiento del mismo, reforzando lo que no se hizo bien.

Un proceso de cambio es una lucha constante entre el ideal que se quiere lograr con el proyecto y la inercia organizacional que no va a dejar que se cumpla este ideal.

Para ver si el proyecto está anclado en la organización, se necesitan tres indicadores, para ver si realmente se está llevando una correcta gestión estratégica:

- Cantidad de veces se juntan al año para celebrar las reuniones
- Porcentaje de indicadores con datos
- Cantidad de decisiones estratégicas tomadas durante el año

Las herramientas que se construyeron en este capítulo juegan un **rol clave** para lograr la implementación del proyecto. Con el objeto de lograr los cambios planteados, además de hacer un seguimiento, es necesario asignar el liderazgo del proyecto en la organización a la Gerente de Administración y Finanzas, ya que cumple con los tres requisitos más importantes para esto: **motivación, conocimiento y poder dentro de la organización**. Es importante destacar que este proyecto lo hace una consultora, por lo que hay que dejar un encargado del proyecto para que se siga realizando.

9. Aspectos económicos a considerar

El análisis económico del proyecto tiene una gran complejidad, en relación por la parte de los beneficios, ya que en primer lugar busca apoyar a la visión a largo plazo, con el objetivo de obtener los resultados esperados.

Este tipo de proyectos, se diferencia de aquellos destinados a optimizar una parte de la cadena de valor. Esto se debe, a que realizar una simulación también conlleva una mayor complejidad, pues debe anteponerse a los distintos escenarios estratégicos, abarcando así una mayor cantidad de variables.

No es un simple capricho, que en las organizaciones los sueldos más altos corresponden a quienes deben tomar decisiones estratégicas. Lo anterior se debe a que el conocimiento tácito que tiene el capital humano goza de un mayor valor

agregado, y al final este proyecto se presenta como una herramienta de apoyo para la gestión de su estrategia, como se describió a lo largo de esta tesis.

A continuación se analizarán las variables más importantes para evaluar los beneficios y costos económicos del proyecto.

9.1 Beneficios

El principal beneficio económico del proyecto va en el apoyo que se entrega para lograr la visión de la empresa, que desprende en tres pilares:

- Crecimiento: la empresa busca crecer un 65% en tres años, para una empresa que actualmente vende alrededor de 2 millones de dólares, significa vender 1,3 millones de dólares más en total. Es esta es la principal razón que justifica este proyecto, pues llevar un seguimiento a este crecimiento es crítico para la empresa.²¹
- Innovación en productos gourmet: como se describió esta es la forma que tiene la empresa de diferenciarse de su competencia, por lo que el proyecto busca llevar un seguimiento el cual no existe hoy en día. Este beneficio es más fácil de medir, ya que se pueden tomar decisiones más operativas en relación a los productos, y que se pudo hacer en el pasado con esta información. Por ejemplo dejar de promocionar cierto producto, retirar alguno del mercado que haya generado futuras pérdidas, ofrecer a otros supermercados, entre otros .
- Excelencia en el servicio: los beneficios en este pilar, radican principalmente en los proyectos que nacen al revisar los indicadores con el fin de optimizar los procesos de la cadena de suministros. El celebrar reuniones mensuales con los actores más influyentes de la empresa, discutiendo en base a datos cuantitativos, genera que proyectos que siempre se han querido realizar hace años en la empresa se materialicen e implementen con mayor sustento fáctico. Para justificar este punto, es importante resaltar la naturaleza de la empresa, que es de tipo familiar, donde coexisten actores importantes como el Gerente de Supply Chain que no pertenece a este núcleo, sumado a que con el apoyo de estos indicadores se generará una mayor argumentación para llevar a la práctica proyectos anteriormente serían de difícil de empezar a llevar a cabo.

9.1.1 Beneficios medibles

Para efectos de demostrar la viabilidad de este proyecto, a continuación se presentan los beneficios con que se medirán.

²¹ Las cifras son sin iva

El primero de ellos, consiste en los proyectos estratégicos, donde unos están en la etapa de construcción y otros en la de implementación. Éstos nacieron de las reuniones estratégicas y se espera que se haga uno cada trimestre del año. Para este año, se planificaron cuatro, que fueron descritos en el capítulo de impacto organizacional:

- Sistema de Inventario
- Administración de inventario
- Planificación del Control Financiero
- Sistema de Cobranza

Junto a la Gerente de Administración y Finanzas de la empresa, se hizo la evaluación de estos proyectos y se estimó que cada proyecto posee un VAN promedio de 30 mil dólares. Para esta evaluación económica se tomará como si cada uno tuviera un VAN de 20 mil dólares, para simular un escenario más pesimista y analizar de esta forma la rentabilidad del proyecto.

El segundo beneficio a medir, es el de decisiones que se pudieron haber tomado inmediatamente al ver los indicadores. En este caso, se tomaron datos de 2012, en donde se analizó el eje de innovación. Se observó ver que si bien estaban importando productos nuevos, una línea de estos no logró una buena inclusión. El problema fue cuando pasaron meses que se siguieron importando estos productos y los vendedores intentaban seguir vendiéndolos, culminando en un stock significativo en bodega causando problemas a la empresa. Actualmente estos productos aún no se venden. Se les mostró el piloto del año 2012 a los gerentes y ellos asintieron en que de haber tenido una reunión con los reportes inteligentes que entrega este proyecto la importación de este producto se hubiese suspendido, significando al efecto un ahorro de 5 mil dólares.

Esta conclusión se arribó al revisar los indicadores de un solo semestre de 2012, por lo que es realista decir que la empresa va a obtener beneficios cercanos a los 10 mil dólares anuales, por el simple hecho de efectuar iniciativas de revisión de KPIs. El beneficio de este proceso aumentará un 20% anual, pues cada año la empresa desarrollará mayor madurez al revisar la ejecución de su estrategia.

9.2 Costos

Los costos del proyecto no poseen una complejidad tan grande como los beneficios, ya que quien implementó este proyecto es la consultora IMC Cluster. De esta forma el costo de creación del proyecto es equivalente al precio que cobre la consultora, en lo que corresponde a coaching, implementación, mejora del modelo de negocio y la licencia por el software. Esto se considera inversión.

Otro costo que incurrirá la empresa será el de horas hombres que antes no ocupaba, las que son del tipo de ingreso de datos y de horas de sus altos ejecutivos que dedicarán más tiempo a la gestión estratégica. Estos se consideran costos fijos

y fueron fijados junto al gerente de administración y finanzas. A este tipo de costos se aumenta cada año un 5%, ya que se asumió un escenario pesimista.

El último tipo de costos son los asociados al servidor que se va a comprar y depreciación de del mismo.

9.3 Flujo de Caja del proyecto

A continuación se presenta el flujo de caja del proyecto:

Positivos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales (USD)		70.000,00	71.000,00	72.100,00	73.310,00
Proyectos		60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Revisión BSC		10.000,00	11.000,00	12.100,00	13.310,00
Ingresos no operacionales					
Ganancia /perdida no operacional venta del activo (USD)	-	-	-	-	-
Negativos					
Egresos operacionales					
Costos fijos	28.000,00	29.150,00	30.357,50	31.625,38	32.956,64
Licencias y mantención de usuarios (USD)	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Reuniones gerenciales (formato continuo de análisis estratégico) (USD)	15.000,00	15.750,00	16.537,50	17.364,38	18.232,59
Reuniones analistas (formato continuo de ingreso de datos) (USD)	8.000,00	8.400,00	8.820,00	9.261,00	9.724,05
Egresos no monetarios					
Depreciación (USD)		1.000,00	1.000,00	1.000,00	
Inversión	54.000,00				
Licencia de servidor (USD)	10.000,00	-	-	-	-
Implementación (incluye instalación y consultoría) (USD)	25.000,00	-	-	-	-
Coaching (servicio de apoyo post- implementación) (USD)	16.000,00	-	-	-	-
Servidor (USD)	3.000,00	-	-	-	-
Consultoría modelo de estrategia	21.600,00				
Resultado del ejercicio antes de impuesto	28.000,00	39.850,00	39.642,50	39.474,63	40.353,36
Impuesto a la renta (USD)	-	7.970,00	7.928,50	7.894,93	8.070,67
Resultado del ejercicio después de impuesto (USD)	28.000,00	31.880,00	31.714,00	31.579,70	32.282,69
Ajustes Flujo de caja					
(+) Egresos no monetarios (depreciación) (USD)	-	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-
(-) Ingresos no monetarios (gan/per venta activo) (USD)	-	-	-	-	-
(+) Ingresos omitidos monetarios (Venta activo) (USD)	-	-	-	-	1.000,00
(-) Egresos omitidos monetarios (en este caso al inversión) (USD)	54.000,00	-	-	-	-
Flujos					
Flujo de caja (USD)	- 82.000,00	40.850,00	40.642,50	40.474,63	41.353,36
Flujo de caja descontado (USD)	- 82.000,00	35.521,74	30.731,57	26.612,72	23.643,92
VAN	34.509,95				
T.I.R	35%				

Ilustración 57 Flujo de caja

En base al análisis económico del proyecto, se concluye que éste es rentable y posee un VAN de 34.509,95 US utilizando una tasa de descuento del 15%, que corresponde a la que la empresa suele ocupar para evaluar sus proyectos. Asimismo, tiene una TIR de 35% que es mayor a la que la empresa suele ocupar para evaluar sus proyectos.

En lo que corresponde al análisis de sensibilidad, se destaca que el beneficio que tiene un mayor impacto económico es el de generación de nuevos proyectos. El proyecto es rentable²² si se generan beneficios por año del orden de 47.912,36 US por proyecto.

Finalmente, estos resultados tienen sentido comparándolos con la implementación de este tipo de proyectos en otras empresas. Existe evidencia empírica que las empresas que usan un cuadro de mando estratégico superan los resultados financieros de las que no lo hacen. Se analizaron 57 empresas que aplicaron este tipo de técnicas contra 107 que no lo hicieron. Transcurrido tres años de su implementación se arribó a los siguientes resultados, los cuales concluyen la rentabilidad de este tipo de proyectos:

Indicador	Firmas con BSC	Firmas sin BSC	Diferencia
Valor de Mercado	50,7%	23,6%	27,1%
Razón bolsa/libro	39,1%	9,0%	30,1%
Activos netos totales	41,0%	13,5%	27,5%

Ilustración 58 Impacto de la Aplicación del Balanced Scorecard²³

10. Generalización y puntos de extensión

Siendo este proyecto un diseño de gestión estratégica para Proboka S.A, entrega muchas libertades de poder generalizarlo, con el objetivo de ser aplicado en otros casos similares. Esto se debe a que al no tratarse de un rediseño, la macro estructura de esta empresa fue diseñada prácticamente desde cero.

²² VAN mayor o igual a cero

²³ Fuente: Cabtree y DeBusk, The effect of adopting the Balanced Scorecard on shareholders returns (2008)

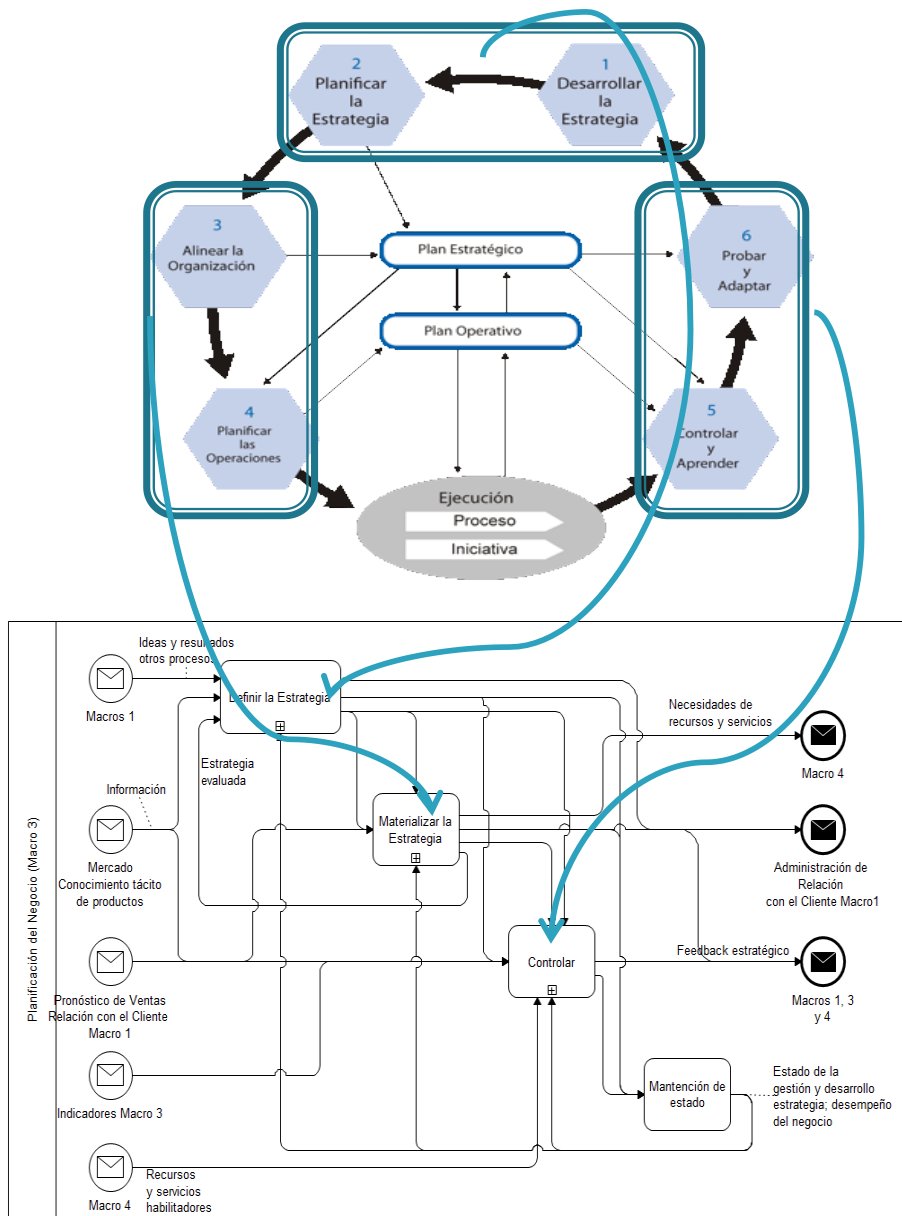


Ilustración 59 Relación marco teórico y Macro 3

Es del caso hacer presente en este capítulo, que la arquitectura de procesos diseñada está inspirada en lo propuesto por Kaplan y Norton en su libro “The Execution Premium” el año 2008, razón por la cual la macro 3 diseñada puede implementarse en cualquier empresa de tamaño mediano o grande.

En la ilustración anterior, se observa la relación que existe entre el marco teórico y la macro 3 diseñada para esta empresa, lo que la hace totalmente generalizable.

Además este proyecto es recomendable para empresas que tienen como pilar principal la innovación dentro de su estrategia, ya que es un método que ayuda a reducir el riesgo de tomar malas decisiones.

La implementación exitosa del diseño de gestión estratégica expuesto en esta tesis, se debe en gran parte al alto grado de apoyo que tuvo el proyecto por parte de las distintas áreas de la empresa. Para esto fueron vitales dos conceptos aplicables en otras empresas de similar tamaño:

1. Primero, un *sponsor* de la alta dirección de la empresa con alto poder de influencia sobre los otros gerentes, esto se debe a que al ser un proyecto de gestión estratégica significa que si una persona importante de la empresa no está alineado va a implicar un mal descenso de la estrategia planeada, no logrando los resultados deseados. Además este *sponsor* es clave para dejar el proyecto anclado en la organización.
2. La participación en la generación de la estrategia de gerentes y analistas, dado que de esta forma se genera un alineamiento sólido con la visión de la empresa. Con gerentes que entienden la importancia de la gestión estratégica para el negocio se logra un descenso correcto, logrando menor resistencia al cambio en proyectos críticos. En empresas de tamaño pequeño y mediano, esto es posible dado que analistas pueden participar en este tipo de reuniones, pues no existe una gran distancia entre el mayor y el menor mando de la empresa, entregando además un feedback valioso sobre cómo descienden decisiones estratégicas en las labores del día a día.

En lo que corresponde a los puntos de extensión, se recomienda realizar un trabajo de minería de datos en relación a la etapa 6 del modelo de gestión de ciclo cerrado de Kaplan y Norton, que consiste en probar y adaptar.

En base a data histórica de los indicadores de cada empresa, se puede hacer un programa que recomiende distintas relaciones entre los objetivos estratégicos, entregando opciones de cuestionamiento de hipótesis estratégicas, tales como, las relaciones entre los objetivos estratégicos.

Este tipo de métodos puede llevar a que los mapas estratégicos sean mejorados de manera más eficiente, orientando así la planificación estratégica hacia un enfoque más óptimo con el negocio de la empresa.

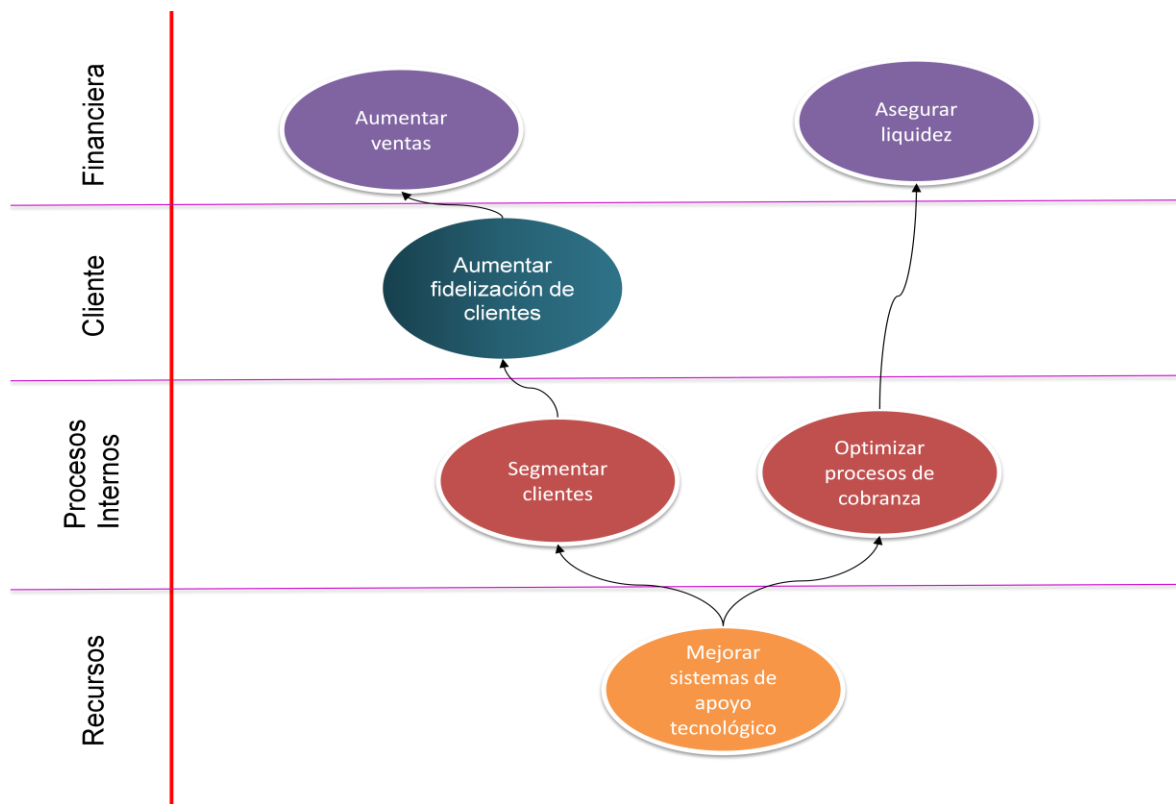


Ilustración 60 Mapa estratégico punto de extensión

De manera de ilustrar el punto de extensión propuesto, en la ilustración 59 se puede ver un ejemplo de un mapa estratégico con 6 objetivos, donde la relación entre ellos fue realizada de manera cualitativa.

En un mapa estratégico los objetivos que están más abajo son los que dan soporte a los que están más arriba, por ejemplo si el objetivo “Optimizar procesos de cobranza” entrega malos resultados en las revisiones periódicas, lo lógico es que el objetivo “Asegurar liquidez” también debería entregar malos resultados.

En el caso de que esto no fuera cierto y que este último objetivo tuviera resultados positivos. ¿Cómo se podría explicar esto? La explicación más racional es que los resultados de ese objetivo estén correlacionados a otro. De manera más concreta lo que se propone como punto de extensión es que en base a la data histórica se pueda obtener las correlaciones que existen entre los distintos objetivos, de esta manera el modelo podría entregar “Asegurar liquidez” esté correlacionado con el objetivo “Aumentar fidelización de clientes”, por lo que habría que hacer la corrección pertinente en el mapa estratégico.

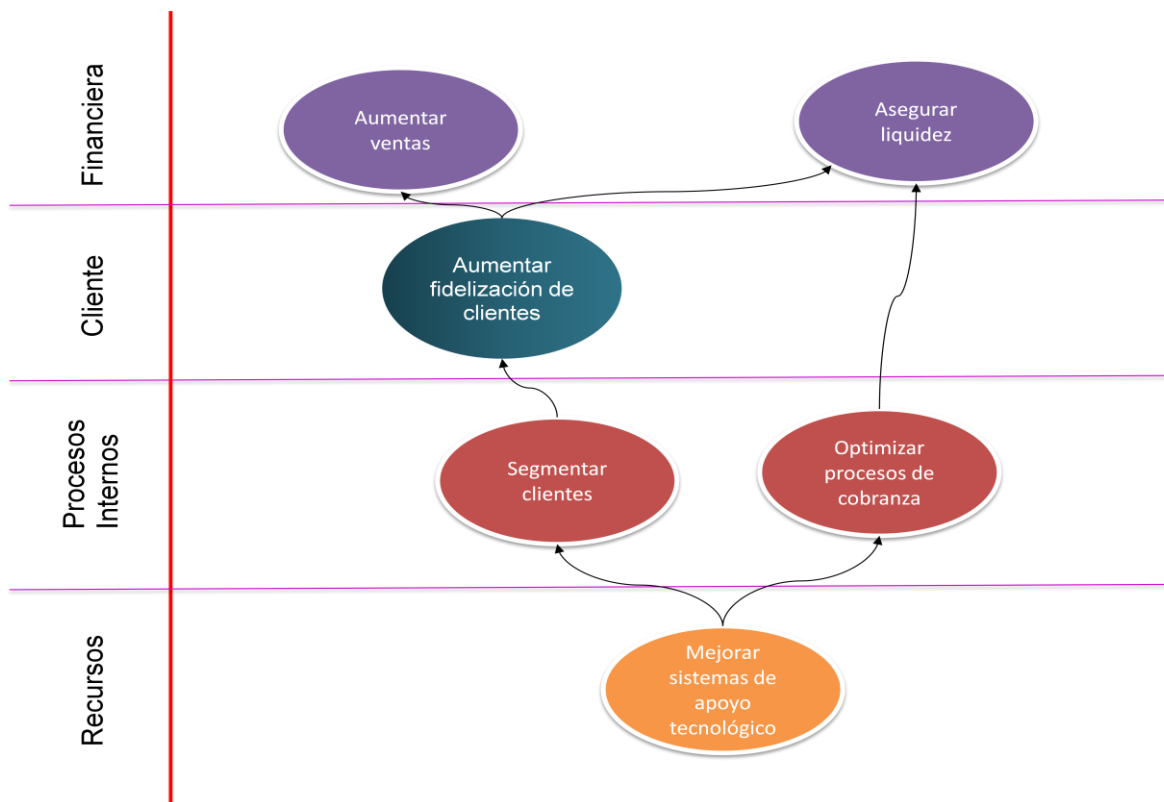


Ilustración 61 Mapa estratégico corregido

¿Cómo beneficiaría esto al negocio? Esto puede tener grandes resultados, dado que la relación entre los resultados de los objetivos son los que dan las primeras luces a las iniciativas a seguir para mejorar los resultados. Siguiendo con el ejemplo, en el caso de que se necesite asegurar la liquidez de la empresa, gracias a este punto de extensión se podría dar prioridad a un proyecto que genere *clusters* de clientes, para que así se tengan clientes más fieles y así lograr una mayor estabilidad financiera.

Finalmente, es importante destacar que este punto de extensión es generalizable para toda empresa que posea un *balanced scorecard* con suficiente data para poder realizar el análisis correspondiente.

11. Conclusiones

En esta tesis se desarrolló un tema de alto impacto para Proboka S.A, para esto se utilizó la metodología de ingeniería de negocio planteada por el Dr. Óscar Barros, donde desde un análisis estratégico de la empresa, se llegó al diseño de la gestión estratégica con su debido soporte tecnológico y gestión del cambio para ser implementado correctamente.

Proboka S.A es una empresa con altas expectativas de crecimiento, que tiene como eje principal de su estrategia la innovación en productos y que posee una inestabilidad financiera debido a que sus principales clientes pagan a treinta días

aproximadamente. Sujeto a estas tres razones es que sus decisiones estratégicas poseen un alto riesgo, pues elegir un camino incorrecto puede ser devastador. Antes de este proyecto este tipo de decisiones eran tomadas de manera cualitativa.

El principal objetivo de este proyecto es entregar un mayor valor agregado a las decisiones estratégicas, con el fin de reducir el alto riesgo de la empresa en el largo y mediano plazo. Para esto se diseñó e implementó el macroproceso de Planificación de Negocio, lo que llevó a un cambio cultural en la empresa, pues cambió su forma de gestionarse teniendo un enfoque estratégico. Esto nos lleva a la primera conclusión, que es que este proyecto generó un **alto impacto** en Proboka S.A, además de ser transversal en la organización.

Por otro lado, es importante destacar que la empresa goza de una nueva capacidad, la cual es que pasado ya tres años y se tenga que diseñar otra estrategia, ella misma va a poder repetir los seis pasos que se desarrollaron a lo largo de esta tesis.

Otros resultados que se generaron para poder cumplir con la ambiciosa estrategia propuesta fue que se generó una estructura organizacional y que nacieron cuatro nuevos proyectos con un VAN promedio de cada uno de 30 mil dólares.

Finalmente, el trabajo realizado cumple plenamente las expectativas, siendo ahora Proboka S.A una empresa más madura, donde las decisiones estratégicas que toman son más robustas.

12. Bibliografía

Barros, O. Libro Ingeniería de Negocios, 4° version. 2011

Hax, A. C. y D. L. Wilde II. The Delta Proyect. Palgrave. 2001

Robert S. Kaplan y David Norton. The Execution Premium. 2008

Robert S. Kaplan y David Norton. Mapas Estratégicos. 2000

Michel E Porter. What is Strategy? 1996

Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann. Reinventing Your Business Model. 2008

J. C Henderson, N. Venkatraman. Strategic Aligment. 1999

Osterwalder Alexander, Pigneur Yves. Business Model Generation. 2010

Anexo 1: Modelo de ciclo de gestión cerrado

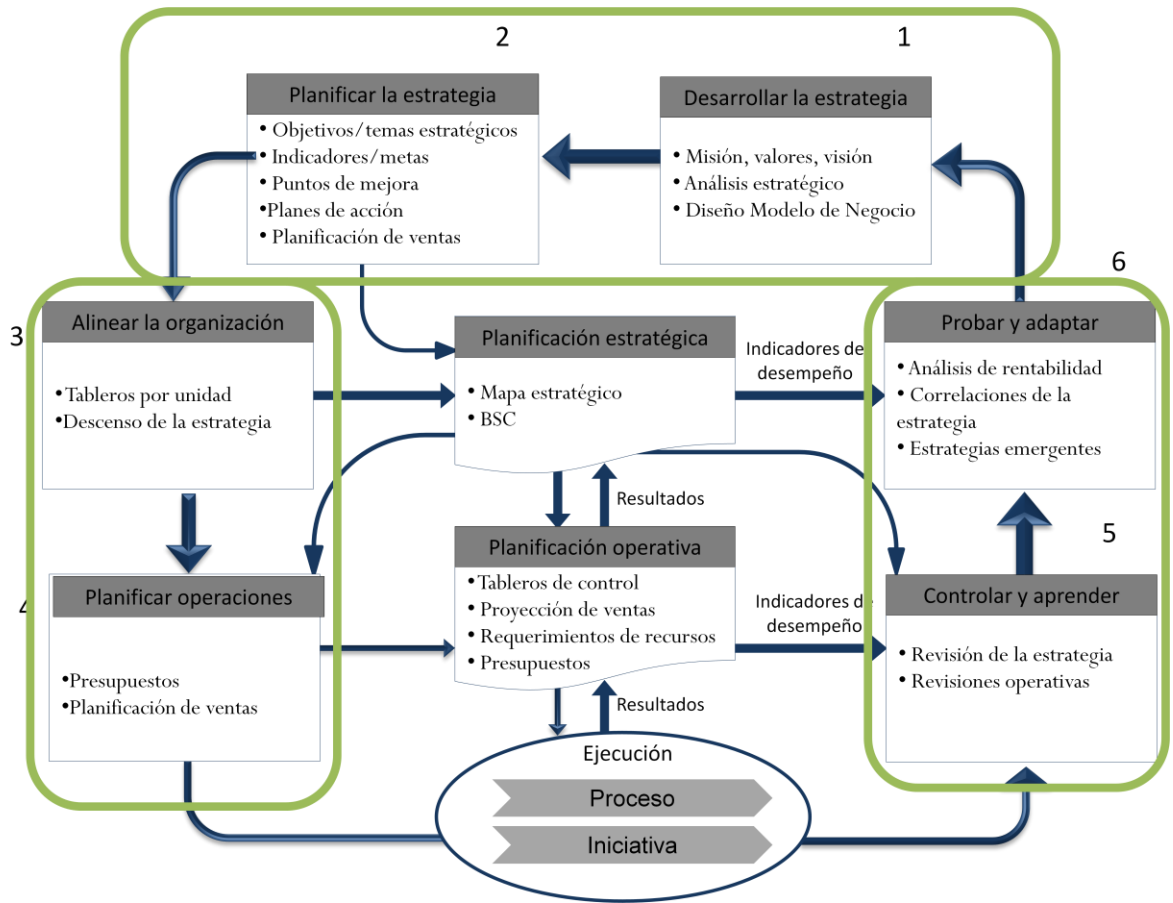


Ilustración 62 Modelo de ciclo de gestión cerrado

Anexo 2: Código de reporte en Corporater

REPORTE GENERAL

G. GENERAL

`${this.organisation.name}`

`${this.bop.long}`

`#repeatElement(${ this.organisation.allScorecards },score)`

`${score.name}`

`#repeatElement(${ score.perspectives },pers)`

<code>\${pers.name}</code>				
	Real	Meta	Estado	Tendencia

`#repeatElement(${ pers.strategicObjectives },subj)`

<code>\${subj.name}</code>				
-----------------------------------	--	--	--	--

`#repeatElement(${ subj.kpis },kpi)`

<code>\${kpi.name}</code>	<code>\${kpi.actual.value}</code>	<code>\${kpi.target.value}</code>		
---------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--	--

`#endRepeat`

`#endRepeat`

`#endRepeat`

`#endRepeat`