



**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA  
LA EMPRESA NETGROUP CHILE LTDA.**

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

**Alumno: Gonzalo Urquijo Martínez  
Profesor Guía: Rodrigo Villalobos Chandía**

**Santiago, septiembre 2016**



## **AGRADECIMIENTOS.**

En estas breves palabras quiero agradecer el apoyo incondicional de mi familia, y en especial de mi esposa, quien siempre estuvo brindándome el apoyo necesario para que yo pudiera cursar este programa de post grado de buena forma.

Fue un esfuerzo que enfrentamos como familia y hoy, al mirar hacia atrás, podemos decir que lo logramos.

Los amo.

## Tabla de contenido

|   |            |
|---|------------|
| <b>INDICE DE TABLAS</b> .....   | <b>v</b>   |
| <b>INDICE DE FIGURAS</b> .....  | <b>vi</b>  |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....  | <b>vii</b> |
| <b>1 CONTEXTO EMPRESA</b> .....   | <b>1</b>   |
| 1.1 Breve descripción de la Organización.....   | 1          |
| 1.2 Justificación del Proyecto de Grado a realizar .....                              | 2          |
| 1.3 Objetivo General y Objetivos Específicos .....                                    | 3          |
| 1.4 Alcances y Limitaciones.....  | 4          |
| <b>2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS</b> .....   | <b>5</b>   |
| 2.1 Análisis y definición Misión de la Empresa.....                                   | 5          |
| 2.1.1 Misión Propuesta.....   | 7          |
| 2.2 Análisis y definición Visión de la Empresa .....                                  | 7          |
| 2.2.1 Visión Propuesta .....  | 9          |
| 2.3 Definición Creencias.....   | 10         |
| <b>3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b> .....   | <b>12</b>  |
| 3.1 Tabla listado Oportunidades y Amenazas.....                                       | 12         |
| 3.2 Tabla listado Fortalezas y Debilidades .....                                      | 16         |
| 3.3 Análisis FODA .....   | 19         |
| 3.3.1 Tabla FODA Cuantitativo.....  | 19         |
| 3.3.2 Análisis para cada cuadrante de la Tabla FODA .....                             | 21         |
| <b>4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....  | <b>24</b>  |
| 4.1 Declaración de la Propuesta de Valor.....   | 24         |
| 4.2 Descripción de Atributos:.....  | 26         |
| 4.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias.....                            | 27         |
| 4.4 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....                        | 29         |
| <b>5 MODELO DE NEGOCIO</b> .....  | <b>32</b>  |
| 5.1 Importancia del Modelo de Negocio dentro de la Planificación<br>Estratégica ..... | 32         |
| 5.2 Lienzo del Modelo de Negocio .....  | 34         |
| 5.3 Descripción y Análisis de cada Elemento del Modelo de Negocio.....                | 35         |
| 5.3.1 Socios Claves:.....   | 35         |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 5.3.2      | Actividades Claves: .....  | 35        |
| 5.3.3      | Recursos Claves: .....   | 36        |
| 5.3.4      | Propuesta de Valor: .....  | 36        |
| 5.3.5      | Relaciones con Clientes: .....   | 37        |
| 5.3.6      | Canales: .....   | 37        |
| 5.3.7      | Segmentos de Mercado:.....   | 38        |
| 5.3.8      | Estructura de Costos: .....  | 38        |
| 5.3.9      | Fuentes de Ingresos:.....  | 39        |
| <b>5.4</b> | <b>Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos P. de Valor .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>5.5</b> | <b>Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio .....</b>  | <b>41</b> |
| <b>6</b>   | <b>MAPA ESTRATÉGICO .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>6.1</b> | <b>Mapa Estratégico Propuesto. ....</b>  | <b>45</b> |
| <b>6.2</b> | <b>Explicación del Mapa Estratégico a partir de los Ejes Estratégicos. ....</b>  | <b>46</b> |
| 6.2.1      | Soluciones a la medida:.....   | 47        |
| 6.2.2      | Altos estándares técnicos:.....  | 49        |
| 6.2.3      | Garantizados durante su vida útil:.....  | 51        |
| <b>6.3</b> | <b>Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico .....</b>   | <b>52</b> |
| <b>7</b>   | <b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>  | <b>59</b> |
| <b>7.1</b> | <b>Importancia del CMI como Herramienta de Planificación y Control .....</b>   | <b>59</b> |
| <b>7.2</b> | <b>Presentación del Cuadro de Mando Integral .....</b>   | <b>61</b> |
| <b>7.3</b> | <b>Desc. de las Ppales. Iniciativas Estratégicas incorporadas en el CMI. ..</b>  | <b>65</b> |
| 7.3.1      | Desarrollar encuesta de satisfacción de clientes y desarrollar calendario de auditoría interna a gestión comercial, incorporándolo en el calendario de auditorías de la Empresa..... | 66        |
| 7.3.2      | Actualizar biblioteca de normas y Especificaciones Técnicas (ET). ....   | 67        |
| 7.3.3      | Desarrollar Plan de Capacitación a administradores de contrato (proyecto) .....  | 67        |
| <b>8</b>   | <b>TABLEROS DE GESTIÓN Y CONTROL.....</b>  | <b>69</b> |
| <b>8.1</b> | <b>Importancia del Desdoblamiento Estratégico .....</b>  | <b>69</b> |
| <b>8.2</b> | <b>Organigrama de la Empresa .....</b>   | <b>71</b> |
| <b>8.3</b> | <b>Tableros de Gestión y Tableros de Control para la Gerencia de Ventas y Jefatura Técnica de Netgroup Chile Ltda.....</b>   | <b>72</b> |
| 8.3.1      | Tablero de Gestión: Gerencia de Ventas .....   | 73        |
| 8.3.2      | Tablero de Gestión: Jefatura Técnica .....   | 75        |
| <b>8.4</b> | <b>Descripción de las Principales Iniciativas incorporadas en los Tableros de Control.....</b>   | <b>77</b> |
| 8.4.1      | Iniciativas para Tablero de Control Gerencia de Ventas: .....  | 77        |
| 8.4.2      | Iniciativas para Tablero de Control Jefatura Técnica: .....  | 78        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>9</b>  | <b>ESQUEMAS DE INCENTIVOS .....</b>   | <b>80</b> |
| 9.1       | Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos.....   | 80        |
| 9.2       | Importancia de los Esquemas de Incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la Propuesta de Valor.....                         | 81        |
| 9.3       | Descripción y Análisis crítico de la situación actual en Netgroup Chile Ltda. respecto de los Esquemas de Incentivos para los directivos de las distintas Unidades..... | 82        |
| 9.4       | Propuesta de Esquemas de Incentivos asociados a los Tableros de Control previamente diseñados para las Unidades correspondientes.....                                   | 83        |
| 9.4.1     | Esquema de incentivo Gerencia de Ventas: .....  | 83        |
| 9.4.2     | Esquema de incentivo Jefatura Técnica: .....  | 84        |
| 9.5       | Justificación del esquema de incentivos propuesto .....   | 84        |
| <b>10</b> | <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>90</b> |
| <b>11</b> | <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>  | <b>94</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| TABLA 1: Listado de Oportunidades y Amenazas.....                           | 12 |
| TABLA 2: Listado de Fortalezas y Debilidades.....                           | 16 |
| TABLA 3: Tabla FODA Cuantitativo.....                                       | 20 |
| TABLA 4: Relación Atributos Prop. de Valor y Creencias de la Empresa.....   | 27 |
| TABLA 5: Relación Atributos Prop. de Valor y Análisis FODA.....             | 29 |
| TABLA 6: Relación elementos del M.de Negocio y Atributos Prop. de Valor.... | 40 |
| TABLA 7: Tablero de Control Gerencia de Ventas..                            | 74 |
| TABLA 8: Tablero de Control Jefatura Técnica.....                           | 76 |
| TABLA 9: Esquema de Incentivos Gerencia de Ventas.....                      | 83 |
| TABLA 10: Esquema de Incentivos Jefatura Técnica..                          | 84 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1: Modelo de Negocios, CANVAS.....                          | 34 |
| FIGURA 2: Mapa Estratégico Netgroup Chile Ltda.....                | 45 |
| FIGURA 3: Eje Estratégico “Soluciones a la medida”.....            | 47 |
| FIGURA 4: Eje Estratégico “Altos Estándares Técnicos”.....         | 49 |
| FIGURA 5: Eje Estratégico “Garantizados durante su vida útil”..... | 51 |
| FIGURA 6: Diccionario de Objetivos Mapa Estratégico.....           | 58 |
| FIGURA 7: Organigrama Netgroup Chile Ltda.....                     | 72 |
| FIGURA 8: Tablero de Gestión Gerencia de Ventas. ....              | 73 |
| FIGURA 9: Tablero de Gestión Jefatura Técnica.....                 | 75 |



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de tesis para lograr el grado académico de Magister en Control de Gestión que se presenta a continuación, es una propuesta de un Sistema de Control de Gestión para la empresa Netgroup Chile Ltda., empresa dedicada a la entrega de soluciones tecnológicas.

Con una historia de 15 años en el mercado, Netgroup Chile Ltda. ha ido creciendo y evolucionando a través del tiempo. Esto ha conducido a la empresa a adaptarse a las nuevas exigencias que el mercado y los clientes demandan. Durante el año 2011 Netgroup decide realizar el proceso de certificación Norma ISO 9001:2008, para lograr el certificado en el año 2012, y mantener dicha certificación hasta la actualidad.

Esta constante mejora impulsada por los socios de Netgroup, y la mejora continua establecida en la norma, ha llevado a Netgroup Chile Ltda. a revisar sus procesos. Nace así la necesidad de formalizar un sistema de control que permita entre otras cosas medir los desempeños de sus procesos, el cumplimiento de sus objetivos y conseguir el alineamiento estratégico de su personal con la estrategia de la empresa.

El Sistema de Control de Gestión será propuesto a partir de la realización de un análisis de los objetivos estratégicos de Netgroup, propuesta de valor y sus atributos. Con ello la elaboración de un Mapa Estratégico para poder identificar

los recursos, procesos y valoración del cliente que conduzca a la compañía al logro de sus objetivos.

Las herramientas de control de gestión construidas a partir de los objetivos estratégicos identificados son un Cuadro de Mando Integral, y dos tableros de gestión que dan origen a sus respectivos tableros de control, los que se encuentran relacionados a programas de incentivos para los trabajadores basado en el desempeño, que busca el alineamiento estratégico.

## **1 CONTEXTO EMPRESA**

A continuación se presenta una breve reseña de Netgroup Chile Ltda., empresa en la que se basa esta tesis de grado, con el fin de contextualizar y conocer la organización.

### **1.1 Breve descripción de la Organización**

Netgroup Chile Ltda. es una empresa inserta en la industria tecnológica, que entrega soluciones integrales a sus clientes a través del desarrollo de proyectos afines.

La empresa es creada por sus dueños en el año 2001, para cubrir la necesidad generada por la constante problemática que presentan las empresas en cuanto a comunicación de datos y voz. La idea era presentar al mercado una solución completa, que comprendiera ingeniería, diseño, abastecimiento de materiales, equipos y entrega del proyecto operativo.

En sus inicios, la empresa solo la conformaban sus dos socios y desarrollaban pequeños proyectos, básicamente instalaciones de redes pequeñas, para clientes puntuales. Ya con los años Netgroup logra consolidarse. En el año 2012 se certifica bajo la norma ISO 9001:2008, renovando dicha certificación en diciembre de 2015 y hasta el año 2018 y en la actualidad, con 35 trabajadores, desarrolla proyectos mayores, entregando soluciones muy complejas donde las

redes incorporan *switches* de altos rendimientos en los que se montan datos, telefonía IP, Circuitos Cerrados de TV, servidores, etc. y además formando alianzas de largo plazo con sus principales clientes.

El modelo de negocio de Netgroup se basa principalmente en la fidelización de sus clientes, mediante la identificación y análisis de las necesidades particulares de los clientes para desarrollar las soluciones tecnológicas requeridas. Es así como la empresa puede ser contactada directamente por clientes, o bien participar de licitaciones públicas o privadas. Es aquí donde su principal debilidad lo afecta negativamente de manera importante, ya que si bien posee un departamento de ventas, éste solo se dedica a preparar propuestas a las que son invitados, sin embargo carecen de la capacidad para generar nuevos negocios.

Los clientes de Netgroup son medianas y grandes empresas, públicas o privadas, que tengan proyectos tecnológicos que desarrollar, tales como: consultoría en informática, implementación de servicios de data center, mantención informática, telecomunicaciones y venta e implementación de tecnología informática.

## **1.2 Justificación del Proyecto de Grado a realizar**

Netgroup Chile Ltda. se encuentra en un proceso interno de certificaciones y estandarización de sus procesos. Prueba de ello es que ha logrado renovar su

Certificación ISO 9000:2008. Por esta razón es que para la Gerencia de la empresa es atractiva la opción de implementar un Sistema de Control de Gestión.

Como todas las empresas, Netgroup Chile Ltda. cuenta con recursos limitados. Por esta razón, se vuelve imperioso que la empresa enfoque sus recursos en los procesos críticos que le permitan el cumplimiento de los atributos ofrecidos en su propuesta de valor y objetivos planteados en su estrategia.

En la actualidad, la empresa no tiene un Sistema de Control de Gestión formal. Esta carencia provoca que los recursos asignados a algunos procesos no sean aprovechados en plenitud para el logro de los objetivos propuestos.

Con este proyecto se busca proponer un Sistema de Control de Gestión a la organización, con el fin de hacer eficientes sus procesos y optimizar la utilización de sus recursos. De la misma forma, también se busca alinear a su personal con el logro de los objetivos organizacionales.

### **1.3 Objetivo General y Objetivos Específicos**

El objetivo general de este proyecto es proponer un Sistema de Control de Gestión en Netgroup Chile Ltda.

Como objetivos específicos, este Proyecto de Grado se plantea:

- Analizar la declaración estratégica de la empresa: realizar un análisis del entorno en donde Netgroup Chile Ltda. desarrolla sus operaciones, y un análisis interno, a objeto de poder revisar y corregir, si es necesario, sus declaraciones de misión, visión, valores y propuesta de valor.
- Desarrollar la estrategia de la empresa: construir un mapa estratégico con su Cuadro de Mando Integral correspondiente, para luego desprender de él dos tableros de gestión que impacten en el logro de un mismo atributo de la propuesta de valor de la empresa.
- Alineamiento de la empresa: establecer un esquema de incentivos que permita a los colaboradores y responsables alinear sus objetivos con los de la organización.

#### **1.4 Alcances y Limitaciones**

El trabajo presentado a continuación abarca la propuesta de un Sistema de Control de Gestión para ser aplicado en la empresa Netgroup Chile Ltda., específicamente a sus unidades “Gerencia de Ventas” y “Jefatura Técnica”.

Las principales limitaciones de este trabajo son:

- La información recopilada considera datos hasta Diciembre de 2015.
- Al momento de la realización de este trabajo la unidad “Gerencia de Ventas” se encontraba en formación, por lo que la información histórica del área era escasa.

## 2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

La declaración de estrategias tiene su origen en el proceso de Formulación Estratégica, en el cual se revisa la declaración de misión, visión y creencias que la empresa propone.

### 2.1 Análisis y definición Misión de la Empresa

La misión de una empresa obedece a la pregunta “¿por qué existimos?”. Según Kaplan y Norton la misión es un “texto breve que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes. La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos” (Kaplan y Norton, 2008). Uno de los objetivos de la misión es comunicar, por lo que “una declaración de misión bien planteada comunica el *propósito* de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad” (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Una misión debe centrar su estructura en los siguientes pilares:

- ¿Qué hace la organización?
- ¿Cuáles son sus productos y servicios?
- Definición de clientes
- Identificar la cobertura geográfica

Estas preguntas ayudan estructurar una declaración de misión que describa “el propósito y el negocio actual de la empresa” (Thompson et al, 2012).

Netgroup Chile Ltda. tiene la siguiente misión declarada:

“NETGROUP CHILE LTDA. pretende constituirse en un referente de calidad, desarrollo y trabajo en conjunto en el sector de la informática, telecomunicaciones y seguridad a través de la ejecución de proyectos.

Además, procura ser una empresa que genere valor agregado a través de la cadena mediante el fortalecimiento de relaciones a largo plazo con nuestros clientes, buscando ir más allá de sus expectativas con servicios que cumplan con los más altos estándares de calidad.”

Esta declaración de Misión no cumple con los elementos:

- No define a que se dedica la empresa
- No define sus productos servicios
- No define sus clientes
- No señala su cobertura geográfica



### **2.1.1 Misión Propuesta**

Se propone la siguiente declaración de Misión:

“Somos una empresa con presencia a lo largo del país que realizamos proyectos informáticos, de telecomunicaciones y seguridad a empresas, públicas y privadas, con necesidades y requerimientos tecnológicos en éstas áreas.”

En esta declaración se identifican claramente los elementos de una misión:

- ¿Qué hace la empresa?: realiza proyectos
- ¿Cuáles son sus productos y Servicios?: proyectos informáticos, de telecomunicaciones y seguridad
- Clientes: Empresas, públicas y privadas, con necesidades y requerimientos tecnológicos en éstas áreas
- Cobertura Geográfica: presencia a lo largo del país

### **2.2 Análisis y definición Visión de la Empresa**

La visión de una empresa muestra lo que quiere llegar a ser en un período de tiempo definido. Kaplan y Norton indican que la visión “define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar -con frecuencia en términos visionarios- cómo quiere la empresa que el mundo la perciba” (Kaplan y Norton, 2008). Otro

concepto de visión lo aportan los autores Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland señalando que “una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Thompson *et al*, 2012).

Una visión debe presentar un *objetivo* medible que plantee un desafío a los miembros de la organización; un *espacio de tiempo* en el que debe cumplirse dicho objetivo; y un nicho de mercado.

Netgroup Chile Ltda. declara como su visión:

“Ser reconocidos como un socio de alto desempeño en el desarrollo de proyectos del rubro y relaciones de mutuo beneficio, ofreciendo permanentemente nuevas soluciones.

Mantenernos como una empresa líder en el mercado, desarrollando proyectos de alta tecnología, combinando un servicio de óptima calidad con una gran variedad de productos innovadores destinados a maximizar el uso y calidad de la mano de obra y reducir los plazos de ejecución, potenciando relaciones de largo plazo y relaciones de ganar-ganar, ofreciendo novedosas soluciones.”

Al someter al análisis crítico esta declaración de visión, se observa lo siguiente:

- Es genérica. “Mantenernos como una empresa líder en el mercado” es una frase que puede ser aplicada a muchas empresas, por lo que puede no identificar a sus miembros.
- Es extensa. Las declaraciones de visión muy extensas pierden el enfoque y significado. Tiende a alejar a los miembros de la organización del objetivo definido.
- Es difícil de recordar. Esto se traduce en un problema al momento de comunicar la visión.
- Es poca inspiradora para sus miembros. No consigue transmitir la ruta a seguir para lograr los objetivos propuestos.

### **2.2.1 Visión Propuesta**

Las visiones bien concebidas son *distintivas* y *específicas* para una organización en particular (Thompson *et al*, 2012). Se propone la siguiente declaración de Visión:

“Ser reconocidos dentro de los próximos 5 años como un importante socio en el desarrollo de proyectos de la industria, ofreciendo soluciones de vanguardia tecnológica y fortaleciendo relaciones con nuestros clientes, que signifiquen el mutuo beneficio en el largo plazo.”

En esta declaración de visión se distingue un objetivo, medible y desafiante, que es “Ser reconocidos como un importante socio en el desarrollo de proyectos de la industria”.

También se reconocen los plazos, ya que se declara la consecución del objetivo en los 5 años. Además, señala cómo la empresa quiere lograr el objetivo, que es “ofreciendo soluciones de vanguardia tecnológica y fortaleciendo relaciones con nuestros clientes, que signifiquen el mutuo beneficio en el largo plazo.”

### **2.3 Definición Creencias**

Los valores o creencias de una empresa hacen mención a lo que es considerado importante en el comportamiento de sus miembros. Kaplan y Norton indican que “los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter” (Kaplan y Norton, 2008).

En otras palabras, “son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (Thompson et al, 2012).

Las creencias que los dueños traspasan a su empresa y que en la actualidad rigen a Netgroup Chile Ltda. son:

- La **honestidad** es un principio elemental para nuestra organización. Creemos que el ser honestos y transparentes con nuestros clientes y

entre nosotros, miembros de la organización, genera las confianzas necesarias para poder trabajar en forma conjunta, de buena manera y en el largo plazo.

- **Profesionalismo**, en cada labor que realicemos, nos hará ser valorados por nuestros clientes
- El **respeto** y la **responsabilidad**, son valores que deben estar presentes en todo momento entre los miembros de la organización y para con nuestros clientes. Sin embargo, como organización, también aplicamos estos valores con nuestro entorno y el medio ambiente
- Nuestras actividades deben ser desarrolladas bajo un gran **compromiso**, para poder lograr un fiel cumplimiento de los objetivos declarados tanto en nuestra misión como en los encargos de nuestros clientes.

Estos valores son los que rigen el trabajo diario de Netgroup Chile Ltda. y la forma de actuar de las personas que trabajan en ella. En conjunto, todas las personas que conforman la empresa creen que el trabajar bajo estos principios entrega el soporte para alcanzar las metas y objetivos propuestos por la Gerencia.

### 3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Definida la misión, visión y creencias se procede a realizar un análisis externo e interno de la empresa. A continuación, se desarrollará un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa, y de oportunidades y amenazas del entorno (FODA).

#### 3.1 Tabla listado Oportunidades y Amenazas

En la tabla N°1 se presenta listado de oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la empresa:

| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |
|--|--|
| Disponibilidad de un interlocutor único para cada proyecto es altamente valorado por el mercado.                 | Competencia en licitaciones.                                   |
| Aumento de la demanda por servicios tecnológicos.  | Rápida obsolescencia tecnológica de los sistemas y equipos.    |
| Preferencia de clientes por empresas consolidadas y con trayectoria en la realización de proyectos tecnológicos. | Incertidumbre en el mercado por reformas tributaria y laboral. |
| Agilidad y velocidad de los negocios exige que las empresas modernicen sus sistemas.                             | Escasez de proveedores mayoristas (de insumos) en el mercado   |

**TABLA 1: Listado de Oportunidades y Amenazas. Fuente, Elaboración Propia.**

### **Oportunidades:**

- **Disponibilidad de un interlocutor único para cada proyecto es altamente valorado por el mercado:** Los clientes de esta industria buscan simplificar la realización de sus proyectos, por diversos motivos: no son expertos, no tienen el tiempo, les resulta más costoso realizar estas tareas con recursos propios, etc. Por estas razones cada vez son más los clientes que exigen un responsable (interlocutor válido) por la realización de sus proyectos. En este sentido Netgroup Chile Ltda. dispone de personal que cumple con el rol requerido para desarrollar este rol y poder tomar esta oportunidad.
- **Aumento de la demanda por servicios tecnológicos:** Las empresas buscan optimizar sus procesos para poder ser más competitivos, y así lograr ser más atractivos para sus clientes. Para ello buscan la optimización de sus procesos en la tecnología, por lo que cada vez demandan más este tipo de servicios de proyectos tecnológicos, en los que Netgroup Chile Ltda. se ha especializado.
- **Preferencia de clientes por empresas consolidadas y con trayectoria en la realización de proyectos tecnológicos:** Al ser una industria atractiva, la oferta de servicios de proyectos es muy variada. Como consecuencia el mercado se torna exigente y selectivo. A la hora de elegir, los clientes prefieren empresas consolidadas para desarrollar

sus proyectos porque son inversiones importantes y/o decisiones estratégicas, que no pueden correr el riesgo de quedar mal, o peor aún, de quedar truncos. Para afrontar esta oportunidad, Netgroup Chile Ltda. ha conseguido a lo largo de su historia consolidar su presencia obteniendo la Certificación ISO 9001:2008

- **Agilidad y velocidad de los negocios exige que las empresas modernicen sus sistemas:** En un mundo globalizado como el de hoy, la tecnología es fundamental. El manejo de información de grandes bases de datos, la rapidez de respuesta, la conectividad, etc. hacen que las empresas se sientan obligadas a mantenerse actualizadas en esta materia. Netgroup Chile Ltda. es capaz de entregar las soluciones requeridas por las empresas para que se mantengan a la vanguardia en esta materia.

#### **Amenazas:**

- **Competencia en licitaciones:** Como se mencionó anteriormente, al ser una industria atractiva, la oferta por este tipo de servicios es muy variada. Esto provoca que la competencia por captar clientes y en las licitaciones sea extremadamente dura, incluso provocando en ocasiones daños al mercado, puesto que existe riesgo de una “guerra de precios”.
- **Rápida obsolescencia tecnológica de los sistemas y equipos:** Existen empresas que programan la obsolescencia tecnológica de sus



equipos y sistemas, lo que hace que estos proyectos estén incorporados en su cultura. Sin embargo, la mayoría no es así y se ven enfrentados a este “problema” de manera repentina y sin mayores conocimientos. Esto altera de cierta forma la industria, porque las empresas a veces quieren tecnologías que no son capaces de soportar o costear.

- **Incertidumbre en el mercado por reformas tributaria y laboral:** Este tema más bien ligado al ámbito político-económico es una realidad que está afectando no solo a esta industria, sino que a la gran mayoría del país. Con la incertidumbre generada por los cambios prometidos en tema de reformas, las inversiones se han visto detenidas. Las empresas están más cautelosas a la hora de invertir; las ventas de las distintas industrias, en promedio, han sido más bajas; la economía del país está inestable. Estas señales inciden directamente en que las empresas no desarrollen este (y otros) tipo de proyectos, esperando que pase un poco el tiempo y poder dilucidar la incertidumbre.
- **Escasez de proveedores mayoristas (de insumos) en el mercado:** Cada vez es más común encontrar menos proveedores locales de insumos y equipos que se utilizan en este tipo de proyectos, debido a la aparición, hace ya algunos años, de proveedores chinos que tienen precios más bajos, pero tiempos de entrega más largos. Este problema golpea directamente a las empresas que desarrollan proyectos y que

requieren de estos productos, porque les impide ofrecer plazos de ejecución de los proyectos más atractivos para sus clientes.

### 3.2 Tabla listado Fortalezas y Debilidades

En la tabla N°2 se presenta listado de fortalezas y debilidades que presenta la empresa para hacer frente al entorno:

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|
| Ingenieros y Técnicos calificados son parte del <i>Staff</i> . | Depto. Comercial deficiente. Solo arman propuestas, pero no generan nuevos negocios. |
| Tener Certificación ISO 9001:2008                              | Poca variedad en <i>Stock</i> de repuestos.  |
| Prestigio de la marca (15 años en el mercado).                 | Falta de Mano de Obra especializada (instaladores de redes) en el <i>Staff</i> .     |
| Integración horizontal en la cadena de suministros.            |  |

**TABLA 2: Listado de Fortalezas y Debilidades. Fuente, Elaboración Propia.**

#### **Fortalezas:**

- **Ingenieros y Técnicos calificados son parte del *Staff*:** Para Netgroup Chile, el tener personal calificado lo posiciona como una empresa técnicamente competitiva. Esta fortaleza le permite enfrentar proyectos

de una alta complejidad tecnológica y competir con las llamadas “empresas grandes”

- **Tener certificación ISO 9001:2008:** El obtener la Certificación ISO 9001:2008 ha significado para la organización el respaldo necesario que hoy el mercado exige a este tipo empresas. Además, ha sido la puerta de entrada que Netgroup necesitaba para ingresar a nuevas industrias y captar nuevos clientes, como es el caso de la Minería.
- **Prestigio de la marca (15 años en el mercado):** El estar presente por 15 años en el mercado, de manera ininterrumpida, desarrollando proyectos exitosos para sus clientes y creciendo año a año, es una señal que la industria percibe de una empresa seria y responsable. Esto logra capitalizarse como prestigio y los clientes lo valoran.
- **Integración horizontal en la cadena de suministros:** Esta integración ha permitido a la empresa poder mejorar los tiempos de repuestas en cuanto a la obtención de los productos e insumos necesarios que se requieren para desarrollar los proyectos, por lo que se traspa la mejora de estos tiempos a los desarrollos de los proyectos, haciéndola más competitiva y atractiva para el mercado.

### **Debilidades:**

- **Depto. Comercial deficiente. Solo arman propuestas, pero no generan nuevos negocios:** Es la debilidad más crítica de la compañía. En la actualidad el Departamento Comercial solo se dedica a armar propuestas de licitaciones a la que son invitados, sin embargo, no realizan tareas de captación de clientes nuevos o búsqueda de nuevos proyectos, por mencionar algunas. Esto podría afectar negativamente en la posición que tienen dentro de la industria, haciéndolo ceder terreno.
- **Poca variedad en *Stock* de repuestos:** Netgroup posee un *Stock* de repuestos, pero limitado en cantidad y variedad. Si bien es cierto, posee integración horizontal en la cadena de suministro de equipos, esto no se puede replicar en los repuestos, ya que la alta rotación de estos suministros no lo permite.
- **Falta de Mano de Obra especializada (instaladores de redes) en el *Staff*:** Como en la mayoría de las industrias (salvo la construcción), la mano de obra especializada es escasa. Esto se torna en debilidad al momento de presentar propuestas y no poder comprometer el número de trabajadores efectivos que tendrán a disposición para desarrollar el proyecto.

### **3.3 Análisis FODA**

Una vez identificados tanto los atributos internos (fortalezas/debilidades) como los atributos externos (oportunidades/amenazas) a que se ve enfrentada la empresa, se desarrollará el Análisis FODA Cuantitativo.

#### **3.3.1 Tabla FODA Cuantitativo**

El desarrollo de una tabla FODA Cuantitativo “facilita la obtención de una posición de la empresa respecto de un modelo donde se enfrentan factores endógenos (internos) con factores exógenos (externos)” (Cancino del Castillo, 2012). El análisis desarrollado permite identificar cuáles serán las fortalezas y debilidades más importantes, y que oportunidades pueden ser aprovechadas por Netgroup Chile Ltda.

A continuación, se presenta la tabla FODA Cuantitativo de la empresa:

|       | O1   | O2  | O3  | O4   | Prom. | A1   | A2  | A3  | A4   | Prom. |
|-------|------|-----|-----|------|-------|------|-----|-----|------|-------|
| F1    | 5    | 4   | 5   | 3    | 4,25  | 5    | 1   | 1   | 1    | 2,0   |
| F2    | 1    | 1   | 7   | 1    | 2,5   | 6    | 1   | 1   | 2    | 2,5   |
| F3    | 6    | 5   | 7   | 4    | 5,5   | 7    | 4   | 1   | 1    | 3,25  |
| F4    | 7    | 2   | 5   | 1    | 3,75  | 3    | 6   | 1   | 7    | 4,75  |
| Prom. | 4,75 | 3,0 | 6,0 | 2,25 |       | 5,25 | 3,0 | 1,0 | 2,75 |       |
| D1    | 7    | 6   | 7   | 1    | 5,25  | 7    | 1   | 1   | 4    | 3,25  |
| D2    | 2    | 2   | 3   | 1    | 2,0   | 1    | 1   | 1   | 7    | 2,5   |
| D3    | 7    | 4   | 5   | 3    | 4,75  | 5    | 1   | 1   | 4    | 3,66  |
| Prom. | 5,33 | 4,0 | 5,0 | 1,66 |       | 4,33 | 1,0 | 1,0 | 5,0  |       |

|  |  |
|--|--|
| <p>F1: Ingenieros y Técnicos calificados son parte del <i>Staff</i>.<br/>           F2: Tener con certificación ISO 9001:2008<br/>           F3: Prestigio de la marca (15 años en el mercado).<br/>           F4: Integración horizontal en la cadena de suministros.</p> | <p>O1: Disponibilidad de un interlocutor único para cada proyecto es altamente valorado por el mercado.<br/>           O2: Aumento de la demanda por servicios tecnológicos.<br/>           O3: Preferencia de clientes por empresas consolidadas y con trayectoria en la realización de proyectos tecnológicos.<br/>           O4: Agilidad y velocidad de los negocios exige que las empresas modernicen sus sistemas.</p> |
| <p>D1: Depto. Comercial deficiente. Solo arman propuestas pero no generan nuevos negocios.<br/>           D2: Poca variedad en <i>Stock</i> de repuestos.<br/>           D3: Falta de Mano de Obra especializada (instaladores de redes) en el <i>Staff</i>.</p>           | <p>A1: Competencia en licitaciones.<br/>           A2: Rápida obsolescencia tecnológica de los sistemas y equipos.<br/>           A3: Incertidumbre en el mercado por reformas tributaria y laboral.<br/>           A4: Escasez de proveedores mayoristas (de insumos) en el mercado.</p>  |

**TABLA 3: Tabla FODA Cuantitativo. Fuente, Elaboración Propia.**

### **3.3.2 Análisis para cada cuadrante de la Tabla FODA**

A continuación, se realiza un análisis por cuadrante de la tabla anterior.

#### **Análisis del cuadrante Fortalezas – Oportunidades:**

Las fortalezas “Ingenieros y Técnicos calificados son parte del *Staff*” y “Prestigio de la Marca” son las más importantes que Netgroup Chile Ltda. posee para alcanzar el conjunto de oportunidades presentado. Así mismo, las oportunidades “Disponibilidad de un interlocutor único para cada proyecto es altamente valorado por el mercado” y “Preferencia de clientes por empresas consolidadas y con trayectoria en la realización de proyectos tecnológicos” son las que la empresa debe buscar aprovechar y desarrollar. En este caso las fortalezas mejor puntuadas guardan directa relación con las oportunidades más atractivas, por lo que Netgroup Chile debe potenciar esta situación para alcanzarlas.

#### **Análisis del cuadrante Fortalezas – Amenazas:**

Las fortalezas “Prestigio de la Marca” e “Integración horizontal en la cadena de suministros” son las que más ayudan a la empresa a enfrentar escenarios complejos, y ante el conjunto de amenazas con mayor ponderación, pueden ayudar a la empresa a enfrentar de buena manera su ocurrencia.

### **Análisis del cuadrante Debilidades – Oportunidades:**

Netgroup posee dos debilidades importantes en las que debe trabajar e invertir: “Depto. Comercial deficiente. Solo arman propuestas, pero no generan nuevos negocios” y “Falta de Mano de Obra especializada (instaladores de redes) en el *Staff*”. El que estas debilidades se acrecienten, no permitirá a la compañía poder capturar las oportunidades que el mercado presente.

### **Análisis del cuadrante Debilidades – Amenazas:**

Las mismas debilidades que se mencionan anteriormente “Depto. Comercial deficiente. Solo arman propuestas, pero no generan nuevos negocios” y “Falta de Mano de Obra especializada (instaladores de redes) en el *Staff*”, son las que pueden afectar a la empresa si las amenazas “Competencia en licitaciones” y “Escasez de proveedores mayoristas (de insumos) en el mercado” aparecen. Nuevamente la recomendación es trabajar en ellas para mejorarlas.

El análisis cuantitativo realizado al FODA entrega información para afirmar que Netgroup Chile Ltda. debe potenciar las fortalezas “Ingenieros y Técnicos calificados son parte del *Staff*” y “Prestigio de Marca” ya que son estas las que lo posicionan de mejor manera para poder capturar las oportunidades que presenta el mercado, y así mismo debe potenciar la fortaleza “Integración horizontal en la cadena de suministros” puesto que ella le ayuda a hacer frente



de mejor de manera a las amenaza “Escasez de proveedores mayoristas (de insumos) en el mercado”.

Para ello se sugiere enfocar los recursos y esfuerzos en conseguir y asegurar recursos claves como Capital Humano, o potenciar el prestigio de la marca Netgroup Chile. También se recomienda generar asociaciones claves con proveedores a objeto de conseguir una integración horizontal en la cadena de suministro. Por otra parte, y en relación directa con los clientes se sugiere mantener la relación entre “jefe de proyecto” con cliente, con modalidad de interlocutor único y potenciar el equipo que presenta propuestas en licitaciones.

## **4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

En esta etapa es donde la gerencia de la empresa, en conjunto con sus colaboradores de distintas jerarquías al interior de la organización, deben diseñar un plan (estratégico) para conseguir el logro de los objetivos estratégicos planteados.

### **4.1 Declaración de la Propuesta de Valor**

En concordancia con los conocimientos adquiridos en el Magister realizado, una propuesta de valor es el compromiso de una empresa por cumplir ciertos atributos que son valorados por sus clientes. Dicho de otra forma, la propuesta de valor es una “promesa” que la empresa le hace al cliente y que debe procurar cumplir.

Kaplan y Norton definen la propuesta de valor como “los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados” (Kaplan y Norton, 2009).

La propuesta de valor debe señalar claramente cuáles son los atributos que diferencian a la organización de su competencia y éstos deben ser percibidos desde la perspectiva de los clientes.

La propuesta de valor de una empresa cobra vital importancia en la asignación de los recursos con miras al logro de los objetivos, mediante la estrategia diseñada y aprovechamiento de dichos atributos.

Una propuesta de valor debe estar contenida en la cadena de valor su empresa y sus procesos que le generan valor. Estos procesos cumplen la lógica del sistema “*Input*→*Proceso*→*Output*” y los atributos deben encontrarse en los “*outputs*” o, dicho de otra manera, los atributos son los resultados que debe entregar una empresa.

Para que la propuesta de valor sea rentable, el cliente debe valorar de manera positiva los atributos; por lo tanto, se puede indicar que el resultado de una empresa depende directamente del bienestar de su cliente, entendiendo como cliente a aquel individuo que valora los atributos y afecta el bienestar de la empresa. Sin embargo, es importante destacar que cliente es distinto que consumidor, no siempre coinciden.

Finalmente, la importancia de la propuesta de valor y sus atributos radica en que de manera interna, es utilizada por la organización para la elaboración de una estrategia que sustente un modelo de negocio, y externamente es como la empresa es reconocida por sus clientes.

Netgroup Chile Ltda. declara como propuesta de valor lo siguiente:

“Nuestros clientes nos prefieren porque entregamos una gama de **soluciones a la medida**, que incluyen proyectos, productos y servicios con los más **altos estándares técnicos**, los que son **garantizados durante su vida útil**.”

#### 4.2 Descripción de Atributos:

- **“Soluciones a la medida”**. Ningún proyecto es igual a otro. Para los clientes, este atributo, representa una fácil respuesta al problema que requiere solucionar, que funcionen de la manera en que fueron diseñadas y que no sea necesario modificar la forma de trabajar de nuestros clientes, sino que se adapte al funcionamiento operativo de ellos. Este es considerado el atributo diferenciador, y la medición puede ser mediante una evaluación del uso que el cliente le da a la solución entregada.
- **“Altos estándares técnicos”**. Los clientes exigen la mejor tecnología disponible y un servicio especializado. Sin embargo, no siempre lo requerido es compatible con su realidad. Para poder entregar la mejor solución, Netgroup Chile Ltda. compromete el uso de especificaciones técnicas basadas en normas y certificaciones internacionales, que presentan un alto estándar técnico tanto para productos como ejecución de proyectos y servicios. Puede ser medido mediante *benchmarking*, para productos, o las mejores prácticas de la industria en el caso de proyectos y servicios.

- **“Garantizados durante su vida útil”**. Los clientes esperan que si algo falla o no funciona de acuerdo a lo esperado, la empresa se haga cargo del problema. Por eso el compromiso de Netgroup Chile Ltda. es garantizar las soluciones entregadas a lo largo de la vida útil. Esto quiere decir que si algo no funciona en el proyecto cuando ya está operativo o que un producto entregado presente fallas, que no sea considerado error de usuario, será reparado o reemplazado a costo de Netgroup Chile Ltda. dentro del período de garantía ofrecido. Su medición puede ser a través de un control estadístico de los casos en que se activen las garantías.

### 4.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Creencias

En la tabla N°4 se presenta la relación existente entre cada atributo de la propuesta de valor de la empresa, con una creencia de la misma:

| ATRIBUTO                                 | CREENCIA   |
|--|--|
| <b>Soluciones a la medida</b>            | Profesionalismo, Compromiso                      |
| <b>Altos estándares técnicos</b>         | Profesionalismo                                  |
| <b>Garantizados durante su vida útil</b> | Honestidad, Respeto, Responsabilidad, Compromiso |

**TABLA 4: Relación entre Atributos de la Propuesta de Valor con las Creencias de la Empresa. Fuente, Elaboración Propia.**

Estas relaciones reflejan como la organización, a través de sus miembros, realiza su trabajo con el objetivo de dar cumplimiento a los atributos desde la perspectiva de cada creencia.

Para desarrollar soluciones a la medida se requiere que el equipo asignado a cada proyecto por Netgroup Chile Ltda. sea profesional en el desarrollo de su trabajo, tanto técnico como comercial. El compromiso se refleja en el cumplimiento del proyecto, tanto en presupuesto, plazo y de las expectativas del cliente.

Muy relacionado con el atributo anterior, se requiere de personal especializado, que desarrolle su trabajo con mucho profesionalismo para lograr los altos estándares técnicos declarados en la propuesta de valor.

Finalmente, declarar que los trabajos realizados por la empresa son garantizados durante su vida útil, requiere de honestidad en el sentido de reconocer cualquier error cometido, responsabilidad por el trabajo desarrollado, respeto por cliente que reclama una garantía y compromiso de solucionar el problema a cuenta de la empresa.

La percepción que el cliente tiene de la relación que la organización establece entre sus creencias y atributos, cobra importancia para que la generación de valor a través de la Propuesta de Valor sea la adecuada.

#### 4.4 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

En la tabla N°5 se presenta la relación existente entre cada atributo de la propuesta de valor de la empresa, con el análisis FODA realizado:

|                                   | Fortalezas   | Debilidades   | Oportunidades  | Amenazas  |
|-----------------------------------|--|---|--|---|
| Soluciones a la medida            | Contar con ingenieros y técnicos calificados                                     | Depto. Comercial deficiente. Solo arman propuestas pero no generan nuevos negocios          | Disponibilidad de un interlocutor único para cada proyecto es altamente valorado por el mercado.                 | Escasez de proveedores mayoristas (de insumos) en el mercado. |
| Altos estándares Técnicos         | Integración horizontal en la cadena de suministro<br>Certificación ISO 9001:2008 | Poca variedad en <i>Stock</i> de repuestos<br>Escasez de mano de obra externa especializada | Preferencia de clientes por empresas consolidadas y con trayectoria en la realización de proyectos tecnológicos. | Escasez de proveedores mayoristas (de insumos) en el mercado. |
| Garantizados durante su vida útil | Prestigio de Marca   | Escasez de mano de obra externa especializada   | Disponibilidad de un interlocutor único para cada proyecto es altamente valorado por el mercado.                 | Rápida obsolescencia tecnológica de los sistemas y equipos.   |

**TABLA 5: Relación entre Atributos de la Propuesta Valor con Análisis FODA. Fuente, Elaboración Propia.**

El contar con ingenieros y técnicos calificados contribuye directamente a lograr soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes de la empresa, ya que entienden la problemática planteada y conocen las posibles soluciones a la

situación planteada. En la misma línea, que los clientes demanden un solo responsable para el desarrollo de sus proyectos es una oportunidad que Netgroup Chile Ltda. puede aprovechar para el desarrollo integral de sus proyectos, ya que su modelo de negocio funciona bajo este esquema de presentar al cliente un solo responsable por el proyecto, el que lidera un grupo multidisciplinario en función del proyecto encomendado.

Sin embargo, que el departamento comercial solo se dedique a armar propuestas a las que son invitados, es una debilidad de la organización ya que provoca un estancamiento en el crecimiento de su participación de mercado, dejando a otros potenciales clientes sin atender. La escasez de proveedores mayoristas en el mercado puede también afectar el no cumplimiento de algún proyecto.

Los altos estándares técnicos comprometidos en este atributo se ven fortalecidos con la integración de la cadena de suministro que posee Netgroup Chile Ltda. y con la certificación ISO 9001, ya que pueden dar cumplimiento al estándar comprometido en sus proyectos. El ofrecer estos altos estándares hace que la empresa sea reconocida como una empresa consolidada, y eso facilita la elección de parte de los clientes para desarrollar sus proyectos.

No obstante, las debilidades y amenaza presentada ponen en riesgo el cumplimiento del atributo “altos estándares técnicos” ya que, si no se cuenta



con los equipos especificados o la mano de obra idónea, el proyecto será con un estándar distinto al comprometido o simplemente no será realizado.

El prestigio de la marca, sin duda, es reconocida por los clientes, y es sinónimo de trabajos garantizados. Netgroup Chile Ltda. no pondrá en riesgo el prestigio ganado por dar cumplimiento con una garantía comprometida. Esto es lo que atrae a sus clientes y los eligen como únicos responsables de sus proyectos.

El riesgo asoma cuando los proyectos son realizados por mano de obra externa, no especializada (producto de la escasez de mano de obra), ya que garantizar estos trabajos se hace más complejo. Lo mismo ocurre con la obsolescencia tecnológica, debido principalmente porque los equipos y/o tecnologías pueden quedar discontinuados y esto hace difícil su reemplazo por garantía.

## **5 MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio de Netgroup Chile Ltda. consiste en desarrollar proyectos tecnológicos para satisfacer los requerimientos de sus clientes. Para ello la organización identifica actividades claves dentro de sus procesos que le permiten cumplir con su propósito. Para explicar el modelo de negocio de la empresa, se utilizará el modelo CANVAS que cuenta con nueve pasos: Socios Claves, Actividades Claves, Recursos Claves, Propuesta de Valor, Relaciones con Clientes, Canales, Segmentos de Mercado, Estructura de costos y Fuentes de Ingreso.

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

Según los autores Osterwalder y Pigneur, un “modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2010).

El modelo de negocio es entonces básicamente, cómo la empresa desarrolla sus actividades en pos del logro de los objetivos estratégicos propuestos por la dirección de la organización.

Se sabe que para lograr los objetivos se debe planificar. En una empresa esto no es la excepción. Por lo tanto, al momento de realizar la planificación estratégica la empresa debe estar en conocimiento de cuál es y cómo funciona su modelo de negocio.

La comunicación es fundamental, sin ella el modelo de negocio no se consigue transmitir entre todas las personas que componen la organización. Esta situación es clave, ya que si los encargados de realizar la planificación estratégica no conocen el modelo de negocio, o si los encargados de ejecutar lo planificado no conocen el modelo de negocio, los objetivos estratégicos definidos, y para los que se realiza la planificación estratégica, no podrán ser alcanzados.

Por lo tanto, el modelo de negocio dentro de la planificación estratégica es de suma importancia. Debe ser conocido por todos los involucrados, tanto en la preparación como en la ejecución del plan estratégico.

Ahora bien, la planificación estratégica podría variar de una empresa a otra, incluso siendo de la misma industria, dependiendo del modelo de negocio que presente. En el caso de Netgroup Chile Ltda. el modelo de negocio ofrece soluciones particulares para cada cliente, mientras que empresas de la competencia ofrecen soluciones estándares ante requerimientos similares.

En resumen, el modelo de negocio permite mostrar una conexión entre la formulación y la implementación de la estrategia de una empresa. Es vital a la hora de desarrollar la planificación estratégica organizacional. Entrega las bases de cómo la empresa desarrolla su negocio e indica la ruta de cómo debe realizarse la planificación estratégica para el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

## 5.2 Lienzo del Modelo de Negocio

En esta sección se muestra a continuación el lienzo del modelo CANVAS para Netgroup Chile Ltda.

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <p><b>Socios Claves</b></p> <p><u>Partners Tecnológicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ HP</li> <li>✓ Mikrotik</li> <li>✓ Cisco</li> </ul> <p><u>Ferias Tecnológicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ISC – West (International Security Conference &amp; Exposition)</li> </ul> | <p><b>Actividades Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar la cadena logística</li> <li>✓ Tomar requerimiento de clientes</li> <li>✓ Desarrollo de la propuesta</li> <li>✓ Monitorear el desarrollo del Proyecto</li> <li>✓ Gestionar servicio de Post Venta</li> </ul> | <p><b>Propuestas de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Soluciones a la medida</li> <li>✓ Altos estándares técnicos</li> <li>✓ Garantías</li> </ul> | <p><b>Relaciones con Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interlocutor válido único para cada proyecto (Captación)</li> <li>✓ Licitaciones públicas y Privadas (Rentabilizar)</li> <li>✓ Contratos de mantención (Fidelizar)</li> </ul> | <p><b>Segmentos de Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Minería</li> <li>✓ Hotelería y Turismo</li> <li>✓ Servicios Públicos</li> <li>✓ Restaurantes</li> <li>✓ Papeleras</li> <li>✓ Hospitales</li> </ul> |
|   | <p><b>Recursos Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capital Humano</li> <li>✓ Certificación ISO 9000</li> <li>✓ Alianza con Proveedores Claves</li> </ul>   |  | <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Web de la empresa</li> <li>✓ Portales de proveedores (Chilecompras, etc.)</li> <li>✓ Recomendaciones de otros clientes</li> </ul>   |  |
| <p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Costo de Capital Humano que diseña proyecto a la medida</li> <li>✓ Costos de mantención de stock</li> <li>✓ Costos proveedores</li> </ul>   |  |  | <p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingresos por venta</li> </ul>   |  |

**FIGURA 1: Modelo de Negocios, CANVAS. Fuente, Elaboración Propia.**

### **5.3 Descripción y Análisis de cada Elemento del Modelo de Negocio**

A continuación, se presenta una descripción y análisis de los elementos del modelo de negocio de Netgroup Chile Ltda.

#### **5.3.1 Socios Claves:**

En este elemento del modelo de negocio se observan dos tipos de socios estratégicos para la empresa. Uno de ellos son los proveedores, que deben mantener una excelente relación para que la cadena de suministros que requiere la empresa no se vea afectada. El otro son las ferias tecnológicas internacionales, que sin duda mantienen al personal clave de la empresa a la vanguardia de las tecnologías que son utilizadas en el desarrollo de soluciones en los distintos proyectos.

Este elemento tiene una alta relación con los tres atributos de la propuesta de valor de la empresa, porque para poder cumplir con lo prometido, se requiere de un *backup* en la logística, tener una buena cadena logística y productos/equipos de primer nivel.

#### **5.3.2 Actividades Claves:**

Dentro de las actividades claves, existen tres que son consideradas las más importantes: la gestión de la cadena logística, que permite contar con el equipamiento deseado para implementar los proyectos, en los tiempos

comprometidos; la reunión inicial con el cliente, en la que se realiza la toma de requerimiento entendiendo el proyecto y la necesidad presentada por el cliente; y el monitorear el desarrollo del proyecto. En esta actividad se lleva el control de las desviaciones que puedan presentarse del proyecto original, así como también se controla el presupuesto y plazo establecidos para el proyecto.

Estas actividades son las que sin duda presentan una alta relación con el atributo diferenciador (soluciones a la medida), y una relación considerada media con los otros dos atributos de la propuesta de valor.

### **5.3.3 Recursos Claves:**

Este elemento presenta algunos recursos que son considerados claves, por lo que la empresa debe saber muy bien cómo gestionarlos.

Dentro de los mencionados en el modelo de negocio, los recursos tienen una alta relación con los atributos “soluciones a la medida” y “altos estándares técnicos” ya que presentan una relación más directa.

### **5.3.4 Propuesta de Valor:**

Este elemento muestra que es lo que la empresa quiere ofrecer a sus clientes. Por lo tanto, en el lienzo del modelo de negocio se escriben los tres atributos de la propuesta de valor de la empresa.

Como es de esperar, la relación en este caso es alta.

### **5.3.5 Relaciones con Clientes:**

Netgroup Chile Ltda. identifica los tres tipos de relaciones con clientes que pueden encontrarse: Capta clientes, a través de su modalidad de interlocutor único por proyecto, ya que es algo valorizado por los clientes; rentabiliza a través de los proyectos ganados por licitación pública y adjudicaciones directas por propia elección de los clientes; y por último fideliza a través de los contratos de mantención que mantiene con clientes a los que ya ofreció sus servicios.

La relación que este elemento tiene con los atributos de la propuesta de valor es de nivel medio, a excepción del atributo diferenciador, que en este caso la relación es alta, porque están estrechamente ligados con el desarrollo de soluciones a la medida.

### **5.3.6 Canales:**

Este elemento muestra como el cliente tiene acceso a la empresa: a través de que medio la conoce, a sus productos, como adquirir sus productos y servicios, como resolver problemas, etc. En el caso de Netgroup Chile Ltda. los canales son la web de la empresa, portales de proveedores y las recomendaciones por otros clientes.

Respecto de la propuesta de valor y sus atributos, este elemento mantiene una relación de nivel medio porque no incide de manera directa en el cumplimiento de la propuesta de valor.

### **5.3.7 Segmentos de Mercado:**

Los segmentos que atiende Netgroup Chile Ltda. son muy variados, puesto que en la mayoría las industrias son requeridos este tipo de servicios tecnológicos. Es por esto, que la propuesta está orientada a un cliente que puede pertenecer a cualquier segmento.

Por lo anterior, este elemento no es altamente incidente en el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor, y es catalogado con una relación de nivel medio.

### **5.3.8 Estructura de Costos:**

Los costos siempre son una preocupación en las empresas. Los costos para poner en marcha un modelo de negocio, también. En este caso, se rescatan los costos con mayor ponderación en la estructura de la empresa (Capital Humano, *stock* y proveedores claves).

La incidencia de los costos es importante en el producto final entregado, por lo que su relación con los atributos es considerada alta.



### **5.3.9 Fuentes de Ingresos:**

La principal fuente de ingresos que tiene la organización es la que proviene de las ventas. Según el análisis realizado, los ingresos afectan indirectamente el cumplimiento de la propuesta de valor, es más considerada una consecuencia del cumplimiento de la promesa.

Se considera que tiene una relación media a baja con los atributos de la propuesta de valor.

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

Como ya fue mencionado, el modelo de negocio otorga directrices a la empresa para la creación y captación de valor, las que deben estar alineadas con la propuesta de valor de la organización.

En la tabla N°6 se muestra la relación establecida entre los elementos del modelo de negocio y los atributos de la propuesta de valor.

|                         | Soluciones a la medida | Altos estándares técnicos | Garantizados |
|-------------------------|------------------------|---------------------------|--------------|
| Socios Claves           | Alta                   | Alta                      | Alta         |
| Actividades Claves      | Alta                   | Media                     | Media        |
| Recursos Claves         | Alta                   | Alta                      | Baja         |
| Propuesta de Valor      | Alta                   | Alta                      | Alta         |
| Relaciones con Clientes | Alta                   | Media                     | Media        |
| Canales                 | Media                  | Media                     | Media        |
| Segmento de Mercado     | Media                  | Media                     | Media        |
| Estructura de Costos    | Alta                   | Alta                      | Alta         |
| Fuente de Ingresos      | Media                  | Media                     | Baja         |

**TABLA 6: Relación entre elementos del Modelo de Negocio y los Atributos de la Propuesta de Valor. Fuente, Elaboración Propia.**

De la información presentada en la tabla anterior se observa que el modelo de Negocio implementado por Netgroup Chile Ltda. tiene su foco en el cumplimiento del atributo diferenciador “Soluciones a la medida” ya que la mayoría de las relaciones entre los elementos del Modelo de Negocio y este atributo son consideradas “altas”. Los otros dos atributos presentan una relación con los elementos del Modelo de Negocio que puede ser considerada “media-alta”.

Con lo anterior, se considera que el Modelo de Negocio utilizado por la empresa es concordante con el objetivo de lograr del cumplimiento de los atributos de la Propuesta de Valor.

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

El modelo de negocio que Netgroup Chile Ltda. mantiene en la actualidad, le permite realizar el desarrollo de sus actividades de manera adecuada para el cumplimiento de su propuesta de valor. Sin embargo, es factible mejorar lo propuesto para que la empresa logre capturar la mayor cantidad de valor generado.

Una medida importante que se sugiere es que la empresa pueda invertir en tener una mayor cantidad y variedad de *Stock* de equipos, repuestos y *software*. Esta inversión liberaría en parte la vital relación que debe mantener con sus proveedores claves, entregando mayor autonomía al diseño de sus soluciones a los clientes y sus operaciones.

Dentro de las actividades claves también es posible mejorar. La reunión inicial con el cliente, en la que se realiza la toma del requerimiento, puede ser más efectiva. Para ello se requiere una mayor capacitación al personal que está a cargo de liderar estas reuniones, entrenándolos para que puedan interpretar, orientar y entender las necesidades que los clientes, a veces, no saben

expresar con claridad. Esta actividad clave, podría reducir el consumo de recursos en preparar una propuesta y en las reuniones de ajuste posteriores.

La empresa participa en diferentes tipos de industrias, es decir tiene clientes en distintos rubros. Esto hace difícil y costoso el poder potenciar canales de comunicación en todos ellos, sobre todos los que guardan relación con el acceso de parte de los clientes. A los medios anteriormente mencionados (*web*, portales, recomendaciones) se sugiere invertir en algunos medios especializados; sin embargo, para lograrlo se recomienda que Netgroup Chile Ltda. realice un estudio para conocer en que industrias esta acción encontraría un mayor retorno.

## 6 MAPA ESTRATÉGICO

Según Kaplan y Norton (2004) el mapa estratégico entrega las directrices para integrar las estrategias definidas por la organización y los procesos internos que las unidades de negocio de cada empresa desarrollan.

Un mapa estratégico, de acuerdo a su estructura basada en ejes estratégicos, permite a las organizaciones gestionar y administrar de mejor manera sus procesos y recursos con el fin de poder generar y capturar valor, para el logro de beneficios futuros para la empresa.

Al mismo tiempo, y observando desde el prisma del control de gestión, un mapa estratégico sirve para entender de mejor manera cómo la organización ejecuta la planificación realizada.

Un mapa estratégico debe reflejar las relaciones causa-efecto que existen entre los distintos procesos y recursos que una organización posee para la creación de valor, explicándose por sí mismo.

Esta representación se compone de cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 2008):

- Financiera: Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos (financieros). Estos resultados indican si la

estrategia está funcionando para brindar beneficios tangibles a los accionistas.

- Cliente: Comprende los indicadores de resultado relativos al cliente (satisfacción, retención y crecimiento), así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. La propuesta de valor es el eje de la estrategia.
- Procesos: identifica los procesos de negocio crítico que satisfarán los objetivos financieros y del cliente (propuesta de valor). El mapa estratégico debe identificar estos procesos clave de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.
- Aprendizaje y Crecimiento: agrupa los recursos con que cuenta la organización y que dan el sustento a los procesos que crean valor.

Tomando en conjunto los objetivos expuestos en las perspectivas de “aprendizaje y crecimiento” y la perspectiva de “procesos”, describen cómo implementará la organización su estrategia.

Mientras, considerando el conjunto de las perspectivas de “cliente” con la perspectiva “financiera” describe lo que la organización espera lograr.

## 6.1 Mapa Estratégico Propuesto.

A continuación se presenta el mapa estratégico diseñado a partir de los atributos descritos en la Propuesta de Valor.

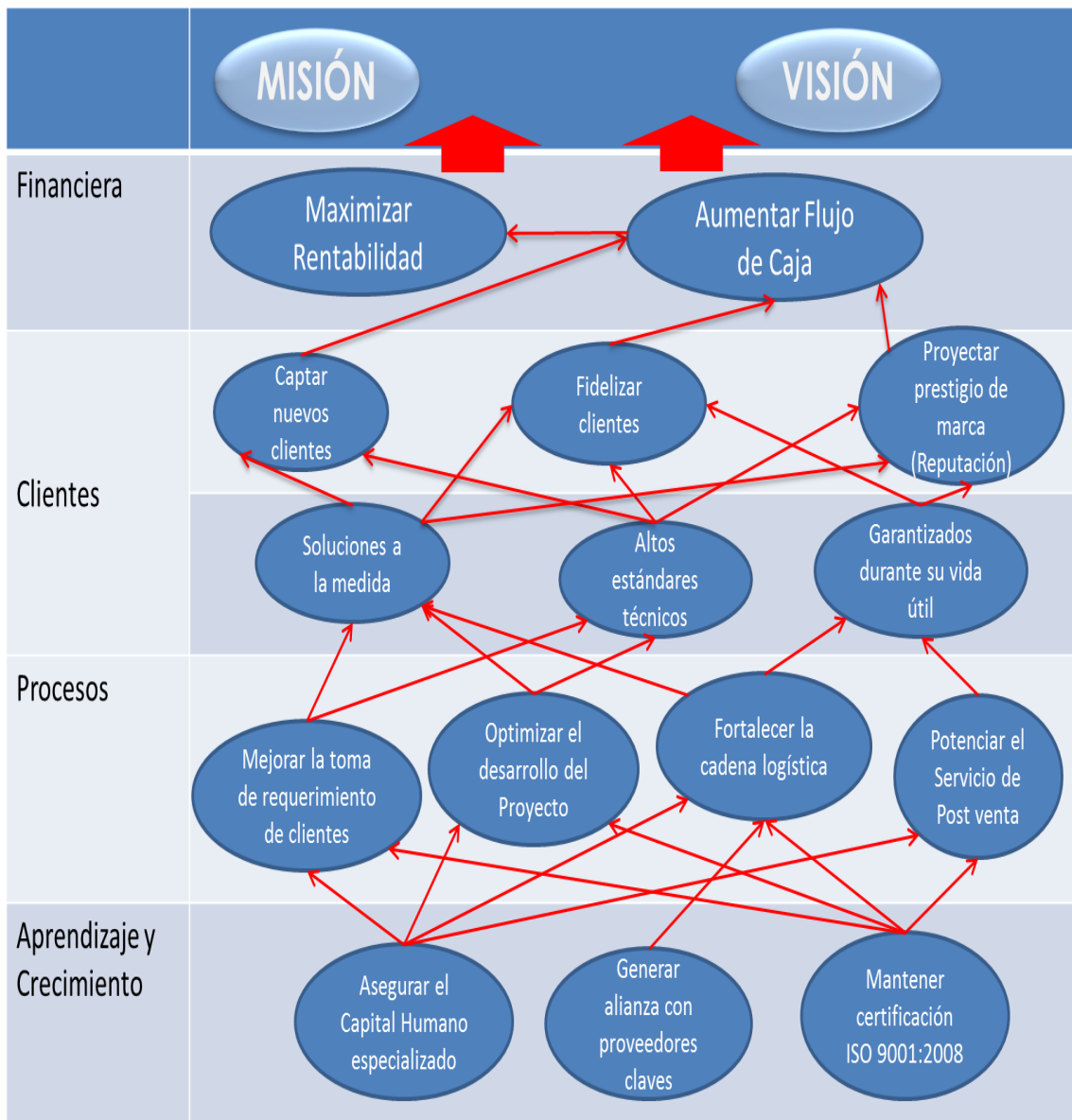


FIGURA 2: Mapa Estratégico Netgroup Chile Ltda. Fuente, Elaboración Propia.

## **6.2 Explicación del Mapa Estratégico a partir de los Ejes Estratégicos.**

Los ejes estratégicos son grupos de objetivos relacionados dentro de un mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2004). Comúnmente estos ejes estratégicos se ubican en la perspectiva de los procesos, donde la estrategia se ejecuta y se generan los beneficios futuros de la organización.

Cada empresa debería estructurar sus ejes estratégicos considerando la propuesta de valor definida para sus clientes, y los objetivos financieros propuestos (perspectiva de cliente y perspectiva financiera), ya que así asegurará el cumplimiento de la promesa que declara.

Los ejes estratégicos permiten tener una estructura establecida que permite la asignación de recursos, responsabilidades y alineación de todos los involucrados.

Para Netgroup Chile Ltda. se han definido tres ejes estratégicos, los que giran en torno a la propuesta de valor planteada y sus atributos: Soluciones a la medida, Altos estándares técnicos y Proyectos garantizados.

A continuación, se muestran y explican cada uno de estos ejes estratégicos.



### 6.2.1 Soluciones a la medida:

En este eje estratégico se encuentran los procesos que aportan al cumplimiento del objetivo de entregar soluciones a la medida de cada cliente.

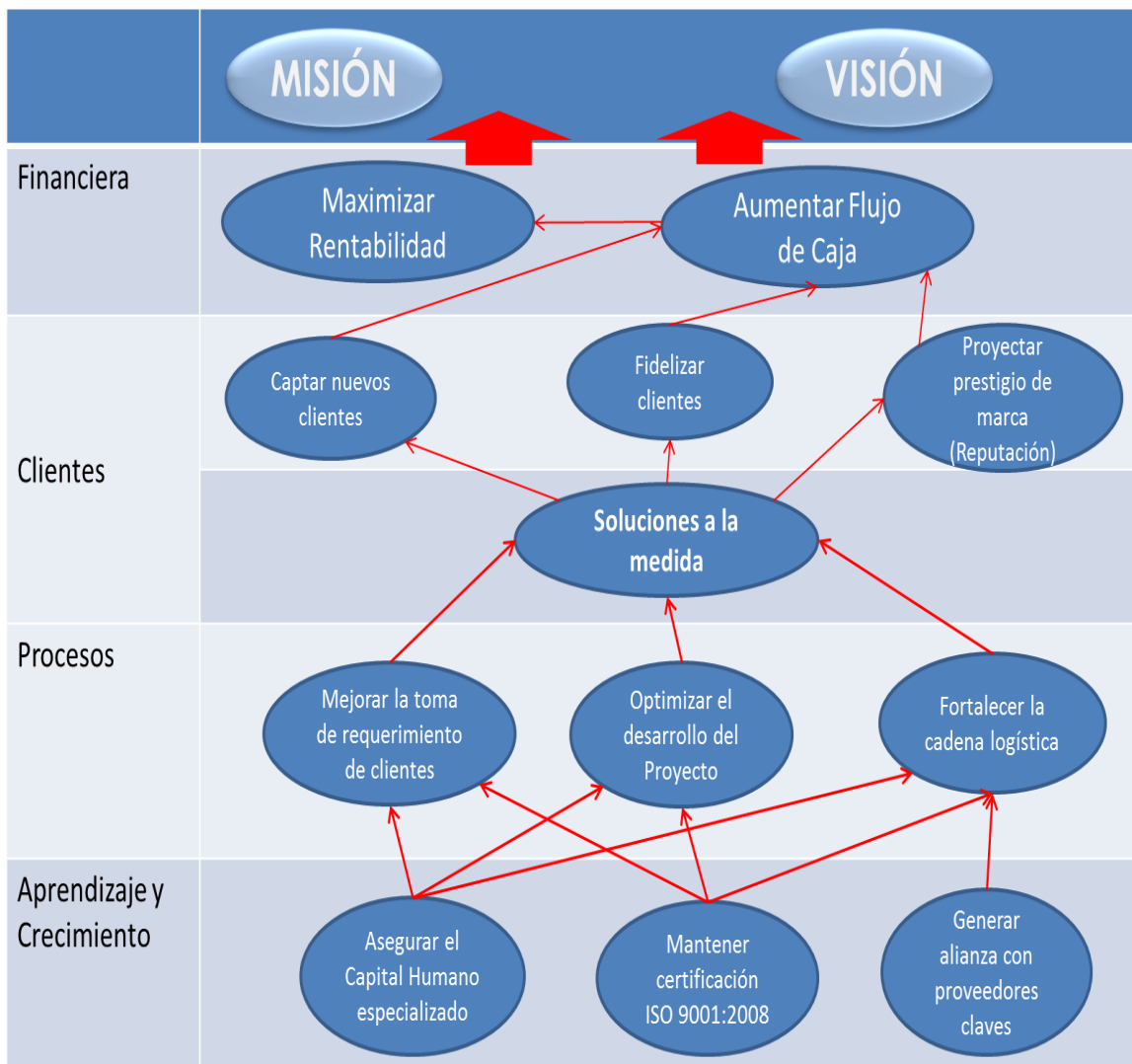


FIGURA 3: Eje Estratégico “Soluciones a la medida”. Fuente, Elaboración Propia

En la figura representativa del eje estratégico se observan los recursos y procesos que Netgroup Chile Ltda. requiere para dar cumplimiento al atributo “soluciones a la medida”.

Como se muestra en este eje estratégico, es necesario que tanto en la génesis como en el desarrollo del proyecto participen los especialistas adecuados, todo bajo los estándares y procedimientos que la compañía ha definido y certificado bajo la norma ISO 9001:2008.

También es importante gestionar la cadena logística con el fin de poder contar con los equipamientos y suministros definidos por los especialistas, por lo que es muy importante para la compañía poder generar alianzas con los proveedores claves.

### 6.2.2 Altos estándares técnicos:

Este eje estratégico muestra los procesos con que la empresa intenta cumplir la promesa de entregar altos estándares técnicos en sus proyectos.

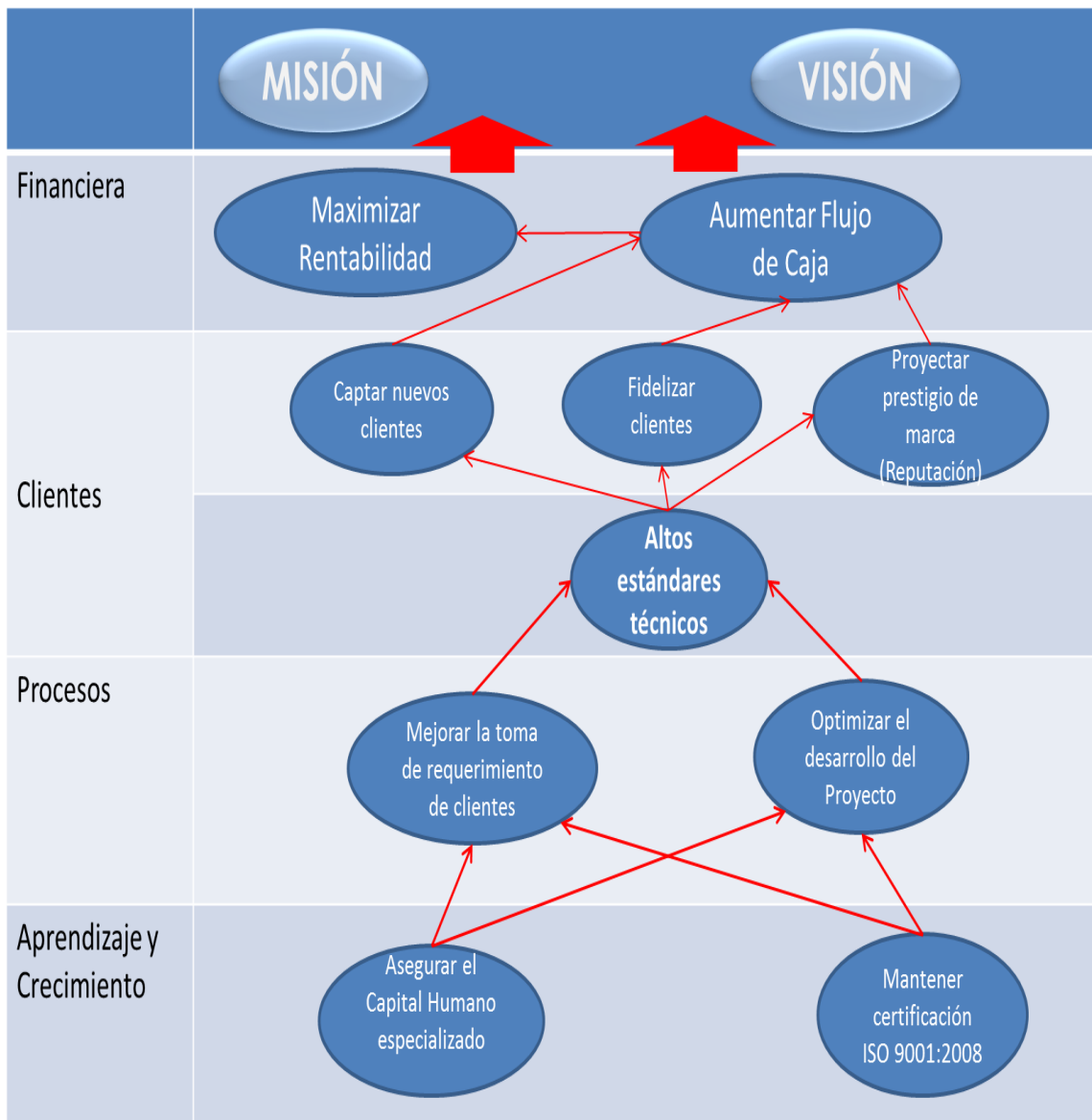


FIGURA 4: Eje Estratégico “Altos Estándares Técnicos”. Fuente, Elaboración Propia.

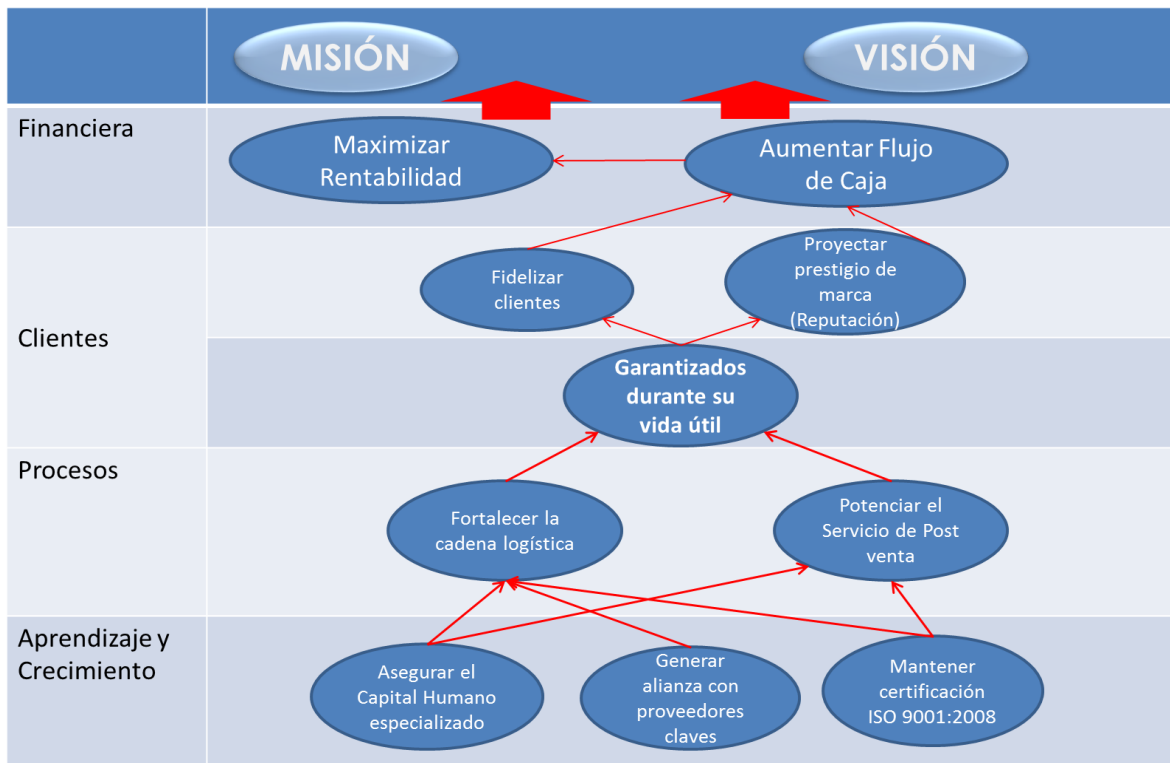
De acuerdo al eje estratégico “Altos estándares técnicos” representado en la figura N°4, Netgroup Chile Ltda. cuenta con personal especializado y procedimientos establecidos, normados y certificados para poder desarrollar de la mejor manera los procesos que dan vida a las soluciones propuestas.

De esta forma, la empresa consigue mejorar el proceso de tomar los requerimientos de los clientes, precisando las necesidades que presentan y logrando plantear una solución óptima. Durante el desarrollo del proyecto, Netgroup Chile Ltda. busca optimizar los recursos disponibles y así conseguir el mejor resultado para la solución propuesta.

Así, la empresa puede asegurar el cumplimiento de su promesa declarada en este eje estratégico.

### 6.2.3 Garantizados durante su vida útil:

En este eje estratégico se describen las actividades que realiza la empresa para poder garantizar las soluciones entregadas a sus clientes:



**FIGURA 5: Eje Estratégico “Garantizados durante su vida útil”. Fuente, Elaboración Propia.**

Tal como se muestra en la figura N°5, para que Netgroup Chile Ltda. garantice los proyectos desarrollados debe poseer al personal especializado para poder gestionar una cadena logística eficiente que le permita conseguir de manera ágil los equipos y suministros que deben ser reemplazados. Para ello, generar alianzas con proveedores claves es importante. También debe tener personal

capacitado para realizar el servicio de post venta, que entre otras cosas debe ser capaz de identificar el origen de las fallas reclamadas por los clientes, y determinar si son afectas a las garantías ofrecidas. Estos procesos requeridos para garantizar los proyectos deben estar sustentados en los estándares y procedimientos declarados por la empresa, los que se encuentran certificados bajo la norma ISO 9001:2008.

### **6.3 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico**

En el diccionario de objetivos estratégicos se describen las relaciones causales existentes en los distintos objetivos declarados en las cuatro perspectivas del mapa estratégico.

A continuación, se describe la relación para cada objetivo estratégico propuesto:

| Perspectiva | Causa                                     | Efecto                 | Descripción  |
|-------------|---|------------------------|--|
| Financiera  | Aumentar Flujo de Caja                    | Maximizar Rentabilidad | En una industria donde las tarifas que se cobran y los costos por los servicios son similares entre competidores, el objetivo de maximizar la rentabilidad se consigue principalmente aumentando los flujos de caja. Para eso es que Netgroup intenta realizar los proyectos de manera eficiente, con el objeto de lograr la mayor cantidad de flujos de caja en un periodo y así conseguir la mayor rentabilidad posible, manteniendo sus costos controlados. |
| Clientes    | Captar nuevos clientes                    | Aumentar Flujo de Caja | La captación de nuevos clientes, hace aumentar la cantidad de proyectos que Netgroup debe realizar, lo que se traduce en mayor facturación. Esto provoca que los flujos de caja aumenten.  |
| Clientes    | Fidelizar clientes                        | Aumentar Flujo de Caja | El mantener fidelizados a los clientes asegura un nivel de facturación. A su vez, la publicidad que estos clientes fidelizados puedan generar entre sus redes de contacto es efectiva, y genera nuevos proyectos que la empresa puede desarrollar. Esto ayuda al cumplimiento del objetivo de aumentar el flujo de caja.   |
| Clientes    | Proyectar prestigio de marca (Reputación) | Aumentar Flujo de Caja | Los clientes que requieren de este tipo de servicios prefieren empresas establecidas y con un historial comprobable de proyectos exitosos desarrollados. Netgroup Chile posee una trayectoria que lo avala y lo hace elegible por sobre sus competidores que no tienen ese prestigio. En ese sentido, la empresa tiene la posibilidad de adjudicarse más proyectos, y de esta forma hacer crecer sus flujos de caja.   |

| Perspectiva | Causa                     | Efecto                                    | Descripción  |
|-------------|---------------------------|---|--|
| Clientes    | Soluciones a la medida    | Captar nuevos clientes                    | En la industria actual, las soluciones requeridas por los clientes hacen que cada proyecto sea particular. Netgroup posee la capacidad de poder adecuarse a los requerimientos de cada proyecto, lo que es atractivo para clientes que buscan soluciones personalizadas.   |
| Clientes    | Soluciones a la medida    | Fidelizar clientes                        | Los proyectos exitosos realizados por la empresa, han logrado satisfacer a sus clientes. Con el paso del tiempo, esta satisfacción de los clientes ha permanecido y han premiado a Netgroup Chile con la fidelidad.  |
| Clientes    | Soluciones a la medida    | Proyectar prestigio de marca (Reputación) | El desarrollo de proyectos a la medida de las necesidades de los clientes se ha convertido en un sello de Netgroup Chile. Esto ha llevado a la empresa a ganar un prestigio dentro de la industria, el que es reconocido por el mercado.   |
| Clientes    | Altos estándares técnicos | Captar nuevos clientes                    | En un mundo en que las soluciones informáticas están cada vez más normadas y con exigencias técnicas que se encuentran en constante evolución, Netgroup debe mantenerse en constante actualización y a la vanguardia en estándares técnicos, con el fin de responder a los requerimientos de la industria. Esto provoca que la empresa sea siempre una opción real para potenciales nuevos clientes. |
| Clientes    | Altos estándares técnicos | Fidelizar clientes                        | Al tratarse de proyectos informáticos, es muy común que cada cierto tiempo las soluciones implementadas requieran de un <i>Upgrade</i> . Netgroup Chile, al mantener sus estándares técnicos siempre vigentes, es capaz de entregar este servicio a sus clientes, logrando así la fidelización de estos.   |



| Perspectiva | Causa  | Efecto                                    | Descripción  |
|-------------|--|---|--|
| Cientes     | Altos estándares técnicos                    | Proyectar prestigio de marca (Reputación) | Las soluciones entregadas por la empresa siempre cuentan con el respaldo de los procedimientos de la empresa, el desarrollo intelectual del personal especialista y la tecnología necesaria para cumplir con lo especificado. Estos estándares han provocado que Netgroup Chile Ltda. tenga un prestigio ganado en la industria.                                       |
| Cientes     | Garantizados durante su vida útil            | Fidelizar clientes                        | Cada vez que Netgroup Chile entrega un proyecto terminado, extiende al cliente garantías por los productos, servicios y soluciones entregadas. La importancia que la empresa otorga a este tema radica en el concepto de “ <i>Cliente satisfecho, cliente que vuelve</i> ”, es decir, el cumplimiento de este atributo permite lograr la fidelización de los clientes. |
| Cientes     | Garantizados durante su vida útil            | Proyectar prestigio de marca (Reputación) | La garantía que Netgroup ofrece a sus clientes, tanto para una solución defectuosa como para una falla de equipamiento, ha marcado diferencias con algunos de sus competidores. Esto ha generado mayor prestigio para la empresa.  |
| Procesos    | Mejorar la toma de requerimiento de clientes | Soluciones a la medida                    | La toma de requerimiento es un proceso clave para poder cumplir con la promesa de soluciones a la medida. Se requiere entender de buena forma el requerimiento del cliente, para poder ofrecer la mejor solución factible, que se ajuste a la necesidad.   |
| Procesos    | Mejorar la toma de requerimiento de clientes | Altos estándares técnicos                 | Durante la toma del requerimiento al cliente, se le debe asesorar para que la necesidad que desea cubrir sea a través de un proyecto factible de implementar. Para ello Netgroup Chile debe utilizar los estándares técnicos más altos que el requerimiento le permita utilizar, en concordancia con la tecnología que el cliente posea.                               |

| Perspectiva | Causa                                | Efecto                            | Descripción   |
|-------------|--------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Procesos    | Optimizar el desarrollo del proyecto | Soluciones a la medida            | Netgroup Chile debe realizar seguimiento al desarrollo del proyecto para prevenir cualquier desviación que pueda surgir al proyecto acordado con el cliente. En caso de que exista algún cambio, se debe conversar con el cliente y ver la factibilidad de implementarlo. De esta manera se da cumplimiento a la promesa de soluciones a la medida.   |
| Procesos    | Optimizar el desarrollo del proyecto | Altos estándares técnicos         | El mantener este proceso de seguimiento al desarrollo del proyecto permite ir evaluando la implementación de los estándares técnicos comprometidos en el diseño de la solución.   |
| Procesos    | Fortalecer la cadena logística       | Soluciones a la medida            | El contar con los suministros adecuados y en los plazos y presupuestos establecidos por el proyecto ayudan a Netgroup Chile a dar cumplimiento al atributo diferenciador.   |
| Procesos    | Fortalecer la cadena logística       | Garantizados durante su vida útil | El mantener la cadena logística de manera eficiente permite dar un soporte importante a los proyectos, lo que se traduce en la utilización de los suministros requeridos por el diseño acordado con el cliente. También permite mantener en <i>Stock</i> aquellos elementos que puedan fallar o provocar retrasos en la entrada en operación de las soluciones. Esto se traduce en la capacidad de respuesta que Netgroup Chile tiene ante cualquier inconveniente, lo que lo permite garantizar sus proyectos. |
| Procesos    | Potenciar el Servicio de Postventa   | Garantizados durante su vida útil | El servicio de post venta tiene directa relación con las garantías que entrega la empresa, en el sentido que esta área es la que determina el origen del motivo por el que el cliente presenta el reclamo para hacer valer la garantía  |

| Perspectiva               | Causa                                    | Efecto                                       | Descripción  |
|---------------------------|--|--|--|
|                           |  |  | comprometida. El gestionar de buena manera este servicio permite identificar las garantías que corresponde entregar según lo comprometido.   |
| Aprendizaje y Crecimiento | Asegurar el Capital humano especializado | Mejorar la toma de requerimiento de clientes | El contar con el capital humano especializado permite a Netgroup Chile que la toma de requerimiento de clientes se realice de manera eficiente, permitiendo el diseño de una solución óptima para el cliente.                        |
| Aprendizaje y Crecimiento | Asegurar el Capital humano especializado | Optimizar el desarrollo del proyecto         | El capital humano especializado permite monitorear y detectar cualquier desviación, mejora o cambios que el proyecto pueda sufrir durante su etapa de desarrollo (implementación).   |
| Aprendizaje y Crecimiento | Asegurar el Capital humano especializado | Fortalecer la cadena logística               | El capital humano especializado también permite gestionar de manera eficiente la cadena logística en el sentido de contar con los suministros en el presupuesto, tiempo, estándar requerido.   |
| Aprendizaje y Crecimiento | Asegurar el Capital humano especializado | Potenciar el Servicio de Postventa           | El capital humano especializado hace posible que el servicio de post venta entregue respuestas óptimas a los requerimientos y reclamos de los clientes.  |
| Aprendizaje y Crecimiento | Generar Alianza con proveedores claves   | Fortalecer la cadena logística               | El mantener y realizar alianzas con proveedores claves da sustento a la gestión eficiente de la cadena logística, la que permite contar con suministros adecuados, con precios atractivos y plazos de entrega acorde a lo requerido. |
| Aprendizaje y Crecimiento | Mantener Certificación ISO 9001:2008     | Mejorar la toma de requerimiento de clientes | La Certificación ISO 9001:2008 que posee la empresa estandariza la tarea de tomar requerimiento de clientes mediante procedimientos que buscan realizar este proceso siempre de la misma forma y de manera óptima.                   |

| Perspectiva               | Causa                                | Efecto                               | Descripción   |
|---------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| Aprendizaje y Crecimiento | Mantener Certificación ISO 9001:2008 | Optimizar el desarrollo del proyecto | Procedimientos establecidos dan las directrices de cómo se debe monitorear un proyecto para cumplir con los estándares que Netgroup ha definido. Estos procedimientos existen bajo la normativa ISO 9001:2008.  |
| Aprendizaje y Crecimiento | Mantener Certificación ISO 9001:2008 | Fortalecer la cadena logística       | Procedimientos establecidos dan las directrices de cómo se debe gestionar la cadena logística para que sea un proceso eficiente y permita cumplir con los estándares que Netgroup ha definido. Estos procedimientos existen bajo la normativa ISO 9001:2008.                        |
| Aprendizaje y Crecimiento | Mantener Certificación ISO 9001:2008 | Potenciar el Servicio de Postventa   | Procedimientos establecidos dan las directrices de cómo se debe gestionar el servicio de post venta. De esta forma la empresa entrega herramientas para realizar este proceso de acuerdo a sus estándares declarados. Estos procedimientos existen bajo la normativa ISO 9001:2008. |

**FIGURA 6: Diccionario de Objetivos Mapa Estratégico. Fuente, Elaboración Propia.**

## **7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) es una herramienta de medición que permite incorporar los indicadores financieros y no financieros. Según Kaplan y Norton (Kaplan y Norton, 2009) el CMI complementa los indicadores financieros de actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de CMI se derivan de la misión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas del Mapa Estratégico.

### **7.1 Importancia del CMI como Herramienta de Planificación y Control**

La aplicación de la estrategia en una empresa requiere que todos los trabajadores, así como todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. Una de las herramientas más utilizadas por las empresas para lograr este propósito de difundir e implementar la estrategia es el CMI.

En este sentido, el CMI se convierte en una herramienta de Control de Gestión Diagnóstico e Interactivo. Como Sistemas de Control Diagnóstico, motiva, monitorea y recompensa el logro de metas específicas. Como Sistemas de

Control Interactivo, estimula el aprendizaje organizacional, el surgimiento de ideas y nuevas estrategias. Simons (1995) plantea que los Sistemas de Control Diagnóstico controlan los resultados de la organización y la implementación de la estrategia, a través de la medición de variables críticas de éxito. Por su parte, los Sistemas de Control Interactivo son sistemas formales que utilizan los gerentes para involucrarse en forma periódica y personal en las actividades de toma de decisiones de sus subordinados y les sirven para la resolución de las incertidumbres estratégicas.

El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar, mejorar y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

Además, de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

El CMI hace posible el aprendizaje estratégico; una vez probadas las hipótesis de las estrategias es fácil conocer cómo llevar a la organización a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si, por ejemplo, algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

## 7.2 Presentación del Cuadro de Mando Integral

El CMI diseñado para Netgroup Chile Ltda. es el siguiente:

| Perspectiva | Objetivo               | Indicador                                   | Explicación del Indicador  | Meta            | Frecuencia    | Iniciativa |
|-------------|------------------------|---|--|-----------------|---------------|------------|
| Financiera  | Maximizar Rentabilidad | *Rent. Operacional del Patrimonio           | *Permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa - (U. Operacional / Patrimonio) | *15%            | *Anual        |            |
|             |                        | *Rent. Neta                                 | *Muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta - (U. Neta / Ventas)   | *10%            | *Anual        |            |
|             | Aumentar Flujo de Caja | *Periodo de Recuperación de Inversión (PRI) | *Permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.         | *6 meses máximo | *Por Proyecto |            |

| Perspectiva | Objetivo                                  | Indicador   | Explicación del Indicador  | Meta                        | Frecuencia    | Iniciativa  |
|-------------|---|---|--|-----------------------------|---------------|---|
|             |   | *Valor Actual Neto (VAN)                                      | *Permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor del Proyecto.  | *10%                        | *Por Proyecto |   |
| Clientes    | Captar nuevos clientes                    | *Aumento de la cartera de clientes                            | *Permite controlar el crecimiento de la cartera de clientes respecto del año anterior. El responsable es el Gerente de Ventas.       | *15%                        | *Anual        | *Desarrollar Plan de Capacitación al personal del Depto. Comercial para que generen nuevos negocios y aumente la cartera de clientes. |
|             | Fidelizar clientes                        | *% de clientes que vuelven a requerir servicios               | *Identifica la cantidad de clientes que vuelve a contratar servicios de la empresa. El responsable es el Gerente de Ventas.          | *90% de cartera de clientes | *Anual        | *Realizar seguimiento a clientes con proyectos terminados para verificar calidad del servicio entregado y detectar nuevas necesidades |
|             |   | *% de clientes que recomiendan los servicios de la empresa    | *Identifica la cantidad de clientes satisfechos con los servicios entregados por la empresa. El responsable es el Gerente de Ventas. | *95% de cartera de clientes | *Semestral    | *Realizar campaña comercial (de descuentos) a clientes que recomiendan la empresa y se concrete un nuevo negocio.                     |
|             | Proyectar prestigio de marca (Reputación) | *Realiza encuesta de percepción                               | *Permite el <i>Feedback</i> de cómo la empresa es percibida por sus clientes. El responsable es el Gerente de Ventas.                | *Resultado de encuesta      | *Anual        | *Desarrollar e implementar encuesta de percepción de clientes.  |
| Clientes    | Soluciones a la medida                    | *Nivel de Satisfacción de clientes con la solución entregada. | * Mediante una encuesta, el cliente debe indicar si la solución entregada responde al requerimiento                                  | *95%                        | *Por Proyecto | *Desarrollar e implementar encuesta de satisfacción al cliente.   |



| Perspectiva     | Objetivo                                     | Indicador                                  | Explicación del Indicador  | Meta                          | Frecuencia    | Iniciativa  |
|-----------------|--|--|--|-------------------------------|---------------|---|
|                 |  | *Medición de la gestión comercial          | entregado. El responsable es el Adm. de Contratos.<br><br>*Con una auditoría Interna, se debe revisar si la gestión comercial del área cumple los estándares requeridos para cumplir el atributo. El responsable es el Adm. de Contratos.  | *Informe de auditoría interna | *Semestral    | *Desarrollar calendario de auditoría interna a gestión comercial, incorporándolo en calendario de auditorías de la Empresa  |
|                 | Altos estándares técnicos                    | *% de aplicación de normas y Esp. Tec.     | *Indica cuan apegado a las normas y especificaciones técnicas se han desarrollado las soluciones. El responsable es el Jefe Técnico.   | *95%                          | *Semestral    | *Actualizar biblioteca de normas y ET.<br><br>*Desarrollar Plan de Capacitación a personal técnico para el correcto uso de las normas y ET.   |
|                 | Garantizados durante su vida útil            | *Nota a soluciones implementadas           | *Al finalizar cada proyecto se debe realizar un informe con el objeto de evaluar la solución implementada, siguiendo una pauta de evaluación. El informe debe ser emitido por Netgroup Chile Ltda. y la evaluación, de acuerdo a la pauta, la realiza el cliente. El responsable es el Administrador de Contrato | * Nota 6 mínimo (escala 1-7)  | *Por Proyecto | * Desarrollar e implementar un modelo de informe que permita evaluar cada proyecto.<br><br>*Implementar en el calendario de reuniones de los Adm. de Contrato un taller de lecciones aprendidas. Frecuencia semestral |
| <b>Procesos</b> | Mejorar la toma de requerimiento de clientes | *N° de reuniones hasta definir la solución | *Muestra el tiempo invertido en escuchar el requerimiento del cliente, entenderlo y poder diseñar y definir una solución. El   | *máximo 4                     | *Por Proyecto | * Desarrollar Plan de Capacitación a administradores de contrato (proyecto) para  |

| Perspectiva               | Objetivo                                 | Indicador   | Explicación del Indicador  | Meta   | Frecuencia   | Iniciativa   |
|---------------------------|--|---|--|--|--|--|
|                           |  |   | responsable es el Adm. de Contrato.  |  |  | mejorar habilidades de la toma de requerimientos.  |
|                           | Optimizar el desarrollo del Proyecto     | *Cumplimiento de presupuesto<br><br>*Cumplimiento del plazo | *Ambos indicadores buscan mostrar las desviaciones que pueda tener el proyecto en cuanto a su presupuesto y el plazo estimado para su desarrollo. El responsable es el Adm. de Contrato          | *+/- 10%<br><br>*+/- 5%                            | *Quincenal (Por Proyecto)<br><br>*Quincenal (Por Proyecto) | * Desarrollar Plan de Capacitación a administradores de contrato (proyecto) para mejorar habilidades de Control de Proyecto. |
|                           | Fortalecer la cadena logística           | *evaluación de proveedores                                  | *Muestra el estado en que se encuentran los proveedores claves, para poder responder en los tiempos requeridos por los proyectos que lleva a cabo la empresa. El responsable es el Jefe Técnico. | *informe técnico – comercial de proveedores claves | *anual   | *Desarrollar plan de evaluación de proveedores   |
|                           | Potenciar el Servicio de Post venta      | *% de reclamos con cargo a la garantía                      | *Muestra cantidad de reclamos que efectivamente son considerados dentro de la garantía que otorga la empresa. El responsable es el Jefe de Post Venta  | *5% máximo   | *anual   | *Desarrollar plan de capacitación al cliente al momento de la entrega  |
| Aprendizaje y Crecimiento | Asegurar el Capital Humano especializado | *Calificación de evaluación de desempeño                    | *Permite identificar las falencias en las capacidades y habilidades del personal, para reforzar las áreas más débiles. Responsable son los jefes de departamentos.                               | *Nota 6 mínimo (escala 1-7)                        | *Anual   | *Retener el capital humano que requiere la empresa, en cantidad y calidad.   |
|                           |  | *% cumplimiento de plan de capacitación                     | *Muestra si las capacitaciones programadas se han realizado según calendario. Responsable son los jefes de departamentos.  | *85% mínimo  | *Anual   | *Implementar un plan de capacitación anual.  |

| Perspectiva | Objetivo                               | Indicador  | Explicación del Indicador  | Meta   | Frecuencia                      | Iniciativa  |
|-------------|--|--|--|--|---------------------------------|---|
|             | Generar alianza con proveedores claves | *Número de proveedores por líneas críticas de producto                                 | *Muestra la disponibilidad de proveedores claves, que cumplen con la evaluación de proveedores. El responsable es el Jefe del Departamento Técnico   | * al menos 3   | *Anual                          | *Desarrollar plan de mantención y captación de proveedores  |
|             | Mantener certificación ISO 9001:2008   | *Informes de Auditoría de mantención<br><br>*Informes de Auditoría de re-certificación | *En ambos casos, los informes de auditoría son las herramientas que la Norma utiliza para que una empresa pueda hacer seguimiento a su Sistema de Gestión de Calidad. Ello le permite realizar ajustes y mejoras durante el periodo de mantención, y también le permite re-certificarse según la vigencia de la certificación. El responsable es el Director de Calidad. | *Hasta 1 No conformidades en informe de auditoría de mantención<br><br>*Re-certificación | * anuales.<br><br>* cada 3 años | *Crear conciencia en la compañía respecto de la importancia estratégica de la certificación. Para ello se sugiere desarrollar un plan comunicacional interno. |

### 7.3 Descripción de las Principales Iniciativas Estratégicas incorporadas en el CMI.

La meta final de toda organización es el cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, el CMI contribuye a conseguir ese logro. Para ello se diseñan iniciativas estratégicas que aportan a conseguir, a su nivel, los objetivos estratégicos

planteados y que en conjunto consiguen el logro de los objetivos de la organización.

Las principales iniciativas estratégicas propuestas en el CMI de Netgroup Chile Ltda. son:

**7.3.1 Desarrollar encuesta de satisfacción de clientes y desarrollar calendario de auditoría interna a gestión comercial, incorporándolo en el calendario de auditorías de la Empresa.**

Con estas iniciativas se busca asegurar el cumplimiento del atributo diferenciador “soluciones a la medida”, ya que se podrá obtener información directa de los clientes sobre su percepción del resultado del proyecto recibido, y así conocer si la solución entregada fue la adecuada a sus requerimientos.

Por otra parte, al medir la gestión comercial mediante una auditoría interna se obtendrá información del cómo los encargados de iniciar el proceso de entregar soluciones a la medida realizan su trabajo. Estos datos podrán ser utilizados para mejorar la gestión comercial en beneficio del cumplimiento de la promesa realizada al cliente, y por consecuencia, del cumplimiento del objetivo de la empresa.

### **7.3.2 Actualizar biblioteca de normas y Especificaciones Técnicas (ET).**

Para poder cumplir con los altos estándares técnicos que se señalan en la propuesta de valor de Netgroup Chile Ltda. es necesario contar con las últimas actualizaciones en materia de normas y especificaciones técnicas. Para ello se propone la iniciativa de mantener una biblioteca siempre actualizada en esta materia.

Dado lo vertiginoso de los cambios tecnológicos, estos estándares están en constante evolución. Es por eso que los clientes valoran que este tipo de empresas se mantengan a la vanguardia en materia de normas, exigencias y especificaciones técnicas, con el fin de poder ofrecerles mejores soluciones.

### **7.3.3 Desarrollar Plan de Capacitación a administradores de contrato (proyecto)**

En el modelo de negocio de Netgroup Chile Ltda. el Administrador de Contrato es un cargo clave para el cumplimiento exitoso de los objetivos de la empresa. Si bien la responsabilidad siempre es de las gerencias y jefaturas, es él el encargado de llevar a buen término los proyectos.

En este sentido se hace imprescindible mantener en constante capacitación a este personal, ya que ojos del cliente es el interlocutor válido por parte de la empresa. Además, el Administrador de Contrato lidera un equipo que desarrolla

procesos claves para el cumplimiento de la promesa y por ende, de los objetivos: la toma de requerimiento del cliente y optimizar el desarrollo del proyecto.

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

Una vez definido el CMI para Netgroup Chile Ltda. el paso siguiente es realizar el desdoblamiento en los Tableros de Gestión y Control de las unidades que realizan los procesos de la empresa.

### **8.1 Importancia del Desdoblamiento Estratégico**

Como se explicó en el capítulo anterior, el CMI expresa la estrategia que la empresa presenta para lograr los objetivos estratégicos propuestos. Sin embargo, para llevar a cabo esa estrategia se requiere que todos los miembros de la organización la conozcan, se encuentren alineados con ella y la ejecuten.

Aquí es donde radica la importancia del desdoblamiento estratégico, ya que la estrategia descrita en el CMI debe traspasarse, de manera operacional, a los Tableros de Control.

Los tableros de control se focalizan en la métrica de los procesos que los empleados puedan modificar con sus acciones cotidianas (Kaplan y Norton, 2008). En consecuencia, no es extraño que los tableros no contengan indicadores financieros, relacionados al cliente o de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los tableros de control pueden reflejar el desempeño diario de las labores, de manera que los trabajadores pueden recibir una retroalimentación rápida y oportuna sobre su desempeño. Se focalizan en el desempeño local de los departamentos, las funciones y los procesos.

Los datos que entrega un Tablero de Control, además de ser valiosos para la gestión y la mejora de los procesos cotidianos, son también el principal *input* informativo para las reuniones focalizadas de revisión operacional (Kaplan y Norton, 2008).

En resumen, el desdoblamiento estratégico es la “bajada” de la estrategia a la línea operacional de la empresa. Esta acción permite transmitir a cada miembro de la empresa cómo su trabajo aporta al logro de los objetivos estratégicos que la empresa ha definido.

Para este proyecto de grado, se ha definido realizar los tableros de control de la Gerencia de Ventas y de la Jefatura Técnica, concurriendo ambos en el cumplimiento del atributo diferenciador de la propuesta de valor: Soluciones a la medida.

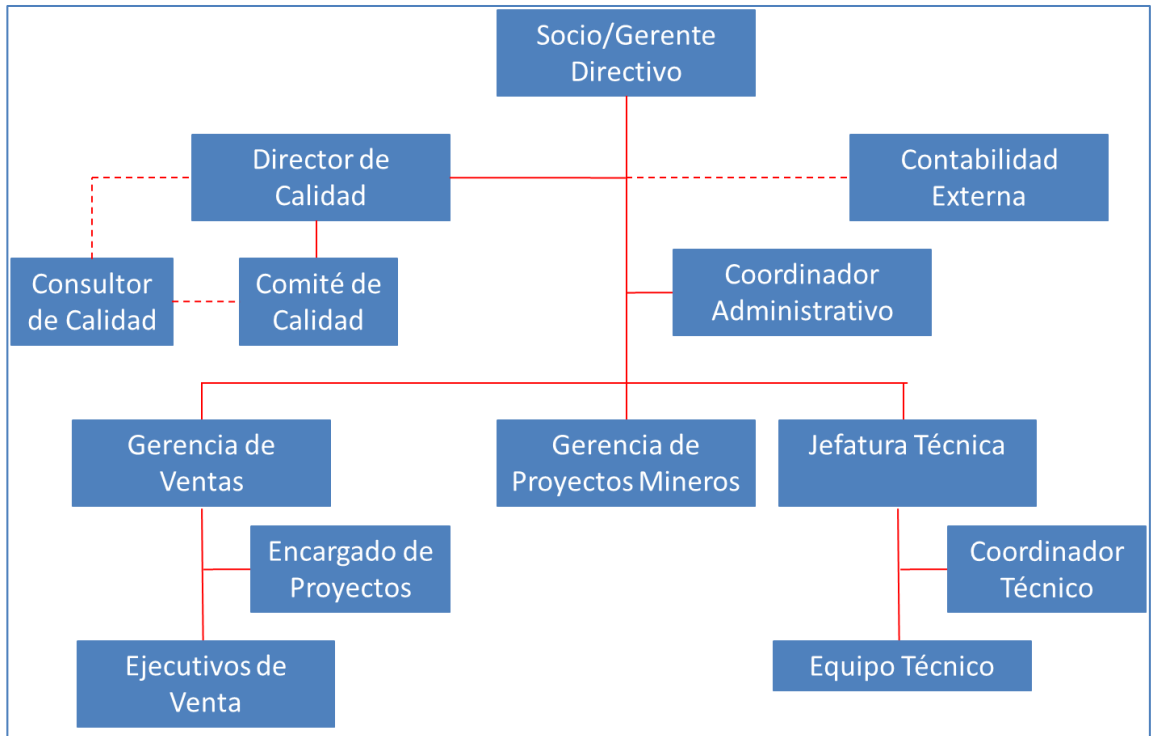
Para poder explicar de mejor manera la generación de los tableros de control, se utilizará como guía los dibujos de Tableros de Gestión, los que serán desarrollados más adelante en este proyecto de grado.



## **8.2 Organigrama de la Empresa**

NEtgroup Chile Ltda. presenta una organización básica y simple, en donde la dirección general de la empresa queda en manos de los dueños. La estructura organizacional presenta como apoyo a un Coordinador Administrativo y un Director de Calidad, que a su vez externaliza un Consultor de Calidad y Comité de Calidad, encargados de ver temas relacionados con la norma ISO 9001:2008 que la empresa posee. Se aprecia en el organigrama presentado que la Contabilidad de la empresa es un servicio que también externaliza.

De la Gerencia General dependen las tres unidades operativas que Netgroup Chile Ltda. presenta: Gerencia de Ventas, Gerencia de Proyectos Mineros y Jefatura Técnica. Cada una de estas unidades tiene sus equipos de trabajo definidos, salvo la Gerencia de Proyectos Mineros que es una unidad aun en formación.



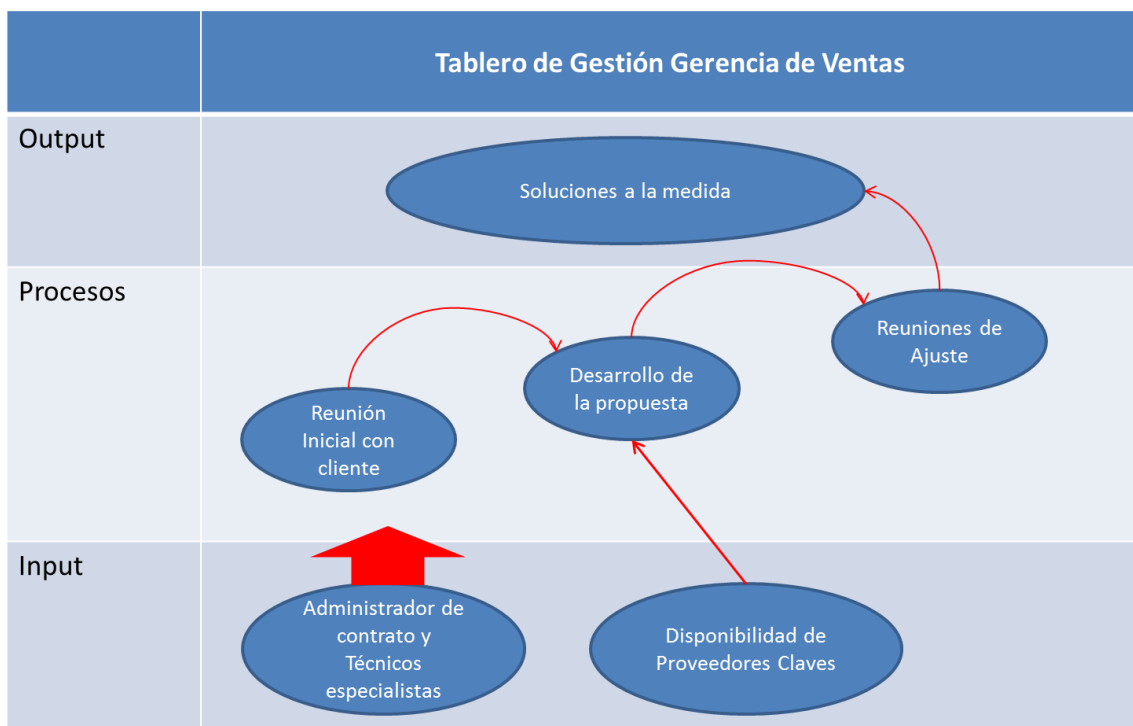
**FIGURA 7: Organigrama Netgroup Chile Ltda. Fuente, Netgroup Chile Ltda.**

### **8.3 Tableros de Gestión y Tableros de Control para la Gerencia de Ventas y Jefatura Técnica de Netgroup Chile Ltda.**

Tal como fue señalado, se realizará el desdoblamiento estratégico de la Gerencia de Ventas y de la Jefatura Técnica de la empresa.

### 8.3.1 Tablero de Gestión: Gerencia de Ventas

A continuación se muestra el Tablero de Gestión de la Gerencia de Ventas donde se identifica al Administrador de Contratos que inicia el proceso con una reunión inicial con el Cliente, para identificar las necesidades y requerimientos específicos de éste y desarrollar la propuesta, para dar cumplimiento al atributo “soluciones a la medida”:



**FIGURA 8: Tablero de Gestión Gerencia de Ventas. FUENTE, Elaboración Propia.**

A partir de este Tablero de Gestión, se obtiene el siguiente Tablero de Control para la Gerencia de Ventas:

|                 | Objetivo  | Indicador   | Meta   | Frecuencia                  | Iniciativa  |
|-----------------|---|---|--|-----------------------------|---|
| <b>Output</b>   | Soluciones a la medida                              | Encuesta de satisfacción del cliente respecto a la atención comercial                 | 90% de satisfacción del cliente  | Por cada proyecto entregado | Programa de Taller de Lecciones Aprendidas  |
| <b>Procesos</b> | Reuniones de ajuste                                 | *Cantidad de cambios a la propuesta original<br><br>*Funcionalidad final v/s original | *Hasta 2 cambios que impacten presupuesto y plazo<br><br>*Cumplir expectativas del cliente | Por cada proyecto entregado | Participar de las reuniones con equipos multi disciplinarios  |
|                 | Desarrollo de la propuesta                          | Cumplimiento de plazos, presupuestos y estándares establecidos en la propuesta        | 95% de cumplimiento  | Por cada proyecto entregado | Capacitación para Adm. de Contrato relativa al desarrollo de proyectos en la empresa.   |
|                 | Reunión inicial con cliente                         | Cantidad de reuniones   | Hasta 4 reuniones  | Por cada propuesta          | Previo a desarrollar la propuesta, el Adm. de Contrato debe presentar un informe al cliente con lo entendido de la solicitud. |
| <b>Recursos</b> | Administrador de Contratos y Técnicos especialistas | % de proyectos exitosos por Admin. de Contrato  | 95% para cada Adm. de Contrato   | Anual                       | Realizar retroalimentación de resultados de proyectos a personal involucrado.   |
|                 | Disponibilidad de proveedores claves                | Informe de evaluación técnico – comercial de proveedores                              | Mantener al menos 3 proveedores por línea de productos                                     | Anual                       | Plan de mantención y captación de proveedores   |

**TABLA 7: Tablero de Control Gerencia de Ventas. Fuente, Elaboración Propia.**

### 8.3.2 Tablero de Gestión: Jefatura Técnica

A continuación, se muestra el Tablero de Gestión de la Jefatura Técnica para dar cumplimiento al atributo “soluciones a la medida”

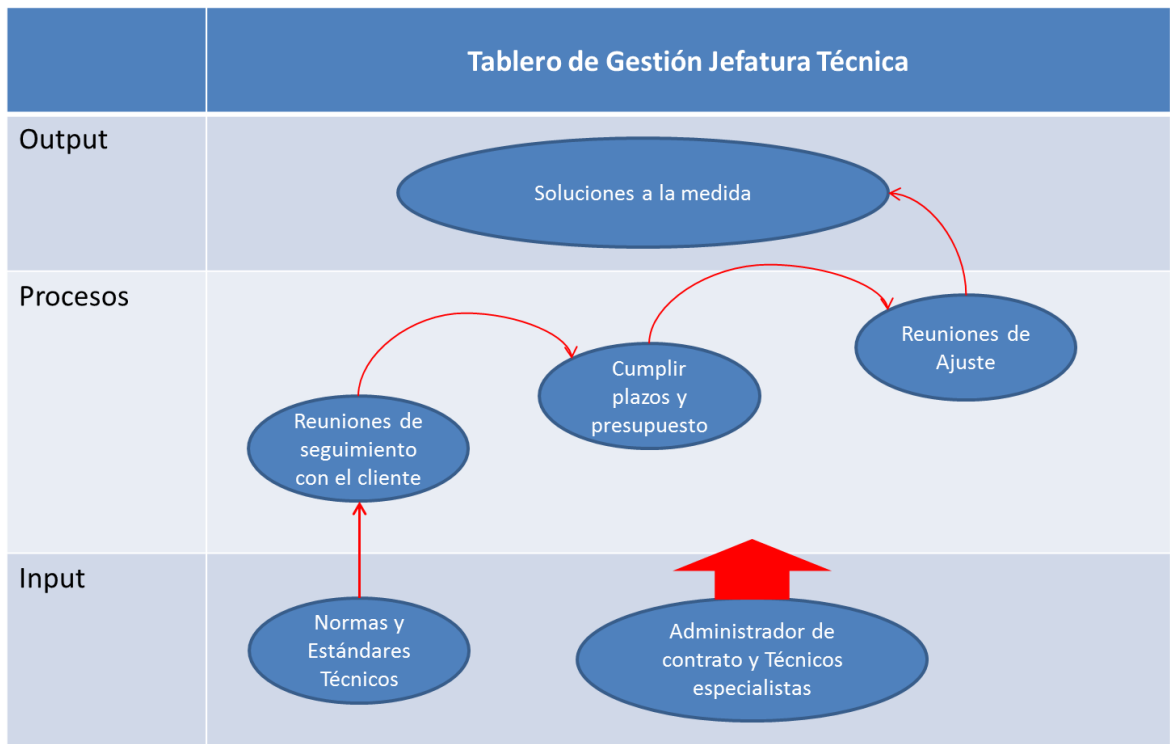


FIGURA 9: Tablero de Gestión Jefatura Técnica. Fuente, Elaboración Propia.

A partir de este Tablero de Gestión, se obtiene el siguiente Tablero de Control para la Jefatura Técnica:

|                 | Objetivo  | Indicador   | Meta                                   | Frecuencia                  | Iniciativa  |
|-----------------|---|---|--|-----------------------------|---|
| <b>Output</b>   | Soluciones a la medida                              | Encuesta de satisfacción del cliente respecto a la solución técnica | 90% de satisfacción del cliente        | Por cada proyecto entregado | Programa de Taller de Lecciones Aprendidas  |
| <b>Procesos</b> | Reuniones de seguimiento con el cliente             | N° de desviaciones al proyecto indicadas por el cliente.            | 0                                      | Por cada proyecto           | Especialistas deben ceñirse al proyecto original, con los estándares establecidos |
|                 | Cumplir plazos y presupuestos                       | Cumplimiento de plazos, presupuestos establecidos en la propuesta   | 95% de cumplimiento                    | Por cada proyecto entregado | Ejecutar proyectos con la ingeniería desarrollada al menos en un 70%              |
|                 | Reuniones de ajuste                                 | Cantidad de reuniones   | 2 reuniones                            | Mensual                     | Participar de las reuniones con equipos multidisciplinarios.                      |
| <b>Recursos</b> | Normas y Estándares Técnicos                        | Prueba al personal del área técnica                                 | 95% de aprobación                      | Anual                       | Realizar capacitación y evaluación al personal del área técnica                   |
|                 | Administrador de Contratos y Técnicos especialistas | Cantidad de expertos especialistas por proyectos                    | 1 Ingeniero Senior<br>1 técnico Senior | Por cada proyecto           | Considerar en el Plan de reclutamiento cargos Senior para asignar a los proyectos |

**TABLA 8: Tablero de Control Jefatura Técnica. Fuente, Elaboración Propia.**

## **8.4 Descripción de las Principales Iniciativas incorporadas en los Tableros de Control.**

A continuación se explican, las principales iniciativas propuestas en los tableros de control diseñados para Netgroup Chile.

### **8.4.1 Iniciativas para Tablero de Control Gerencia de Ventas:**

- Programa de Taller de Lecciones Aprendidas: Esta iniciativa desarrollada para el área de ventas, es de las más importantes que se han propuesto. El poder aprender de los errores cometidos en proyectos realizados anteriormente por la empresa otorga la posibilidad cierta de no volver a cometerlos. Esto contribuye de manera directa con el buen desarrollo de los proyectos, porque deja en evidencia el uso de las buenas prácticas del negocio.

Esta iniciativa permite acercarse al objetivo de la organización que es entregar soluciones a la medida a sus clientes, ya que el *Know how* de proyectos realizados anteriormente se traspasa a los proyectos futuros.

- Participar de las reuniones con equipos multidisciplinarios: La idea de que el área de ventas realice las reuniones de ajuste es para poder definir de manera exacta el requerimiento que cubre la necesidad expuesta por el cliente. Para que estas reuniones sean eficientes, no

basta que solo participe el administrador de contrato. Es por ello que se propone la participación de todo el equipo técnico necesario, con el fin de cubrir los posibles escenarios que puedan enfrentarse en una reunión de estas características, en las que generalmente se solicitan cambios al proyecto original y ahí es donde los expertos deben dar su juicio para acoger o recomendar alternativas, siempre pensando en dar cumplimiento al atributo de entregar soluciones a la medida.

#### **8.4.2 Iniciativas para Tablero de Control Jefatura Técnica:**

- Programa de Taller de Lecciones Aprendidas: Al igual que en el tablero de la Gerencia de Ventas, esta iniciativa se repite para esta unidad. El propósito es el mismo, en el sentido de poder aprender de los errores cometidos en proyectos realizados anteriormente por la empresa, ya que otorga mayor certeza de no volver a cometerlos. Esto contribuye de manera directa con el buen desarrollo de los proyectos, porque deja en evidencia el uso de las buenas prácticas del negocio.
- Ejecutar proyectos con la ingeniería desarrollada al menos en un 70%: La experiencia en la implementación de proyectos señala que cuando la ingeniería del proyecto alcanza un 70% de avance, los cambios al proyecto son menores o casi nulos. Es por esta razón que la empresa propone la iniciativa de comenzar a ejecutar los proyectos cuando el avance de la ingeniería alcance dicho porcentaje. Esta decisión se alinea



con el objetivo de la unidad de entregar soluciones a la medida, en el sentido que los cambios que se realicen antes de la implementación pueden darse sin afectar el costo y el plazo del proyecto, y como consecuencia, una vez que se inicia la fase de ejecución e implementación el proyecto ya se encuentra aprobado por el cliente, cumpliendo sus requerimientos y nivel de satisfacción.

## **9 ESQUEMAS DE INCENTIVOS**

Un esquema de incentivos debe influir positivamente en el comportamiento de las personas que pertenecen a una organización para lograr los objetivos propuestos. Los incentivos son mecanismos de control preventivo o por anticipación. La clave fundamental para motivar un determinado comportamiento es que estos incentivos estén directamente relacionados con las metas de cada persona. Estos incentivos son principalmente en dinero, reconocimiento o beneficios.

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

Los intereses de unas personas con otras varían por las distintas necesidades que llevan a moverlos. Así aparece el concepto de motivación, el que es definido como un esfuerzo permanente y perseverante en el tiempo.

Los incentivos que logran mover a los individuos se llaman Motores, y se reconocen tres tipos

- Motor extrínseco o transaccional: Motor que se activa desde fuera del individuo. Permite el movimiento provocado por una transacción (dar

mutuamente). Estas transacciones duran hasta que a una de las partes deja de ser atractiva.

- Motor intrínseco: Se activa desde el interior del individuo. Permite el movimiento porque “disfruto” realizando la acción, en el sentido de ir creciendo, aprendiendo, superándose, pasando desafíos. Puede ser muy estresante, es un gozo del espíritu.
- Motor trascendente o altruista: Se activa desde el interior del individuo. Permite el bienestar por el bien del otro. Es trascendente no por ser importante, sino que porque trasciende a otro individuo

De esta forma podemos entender de mejor manera que el ser humano puede ser movido por tres motores, y que para poder predecir su comportamiento es necesario conocer de mejor manera a cada individuo.

## **9.2 Importancia de los Esquemas de Incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la Propuesta de Valor.**

Para que un esquema de incentivos sea eficaz, debe estar alineado con la misión y la estrategia de la empresa. Además, debe mostrar coherencia con la cultura y creencias que la sustentan.

El esquema de incentivo debe alinear a todos los miembros de la empresa con el logro de los objetivos. Así cada uno desde su puesto de trabajo, debería

aportar al logro del objetivo inmediato fijado. En el entendido de que los objetivos de las unidades de negocios o áreas de una empresa, se encuentran alineadas con los objetivos de la compañía no debería ser complicado cumplirlos, dando así también cumplimiento a la propuesta de valor que la organización ofrece.

Un aspecto a destacar es que el esquema de incentivo debe relacionar el cumplimiento de objetivos tanto en el corto como en el largo plazo, de esta manera la compañía logra asegurar que el éxito alcanzado en un período no solamente sea para esa parte de tiempo, sino que sea sustentable y demuestre que la estrategia planificada es la correcta para que la organización se mantenga (o crezca) con el paso de los años.

### **9.3 Descripción y Análisis crítico de la situación actual en Netgroup Chile Ltda. respecto de los Esquemas de Incentivos para los directivos de las distintas Unidades.**

En la actualidad, Netgroup Chile Ltda. no posee un esquema de incentivos formal. Si bien es cierto, a la fecha no ha sido un impedimento para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, es claramente una oportunidad de mejora que este proyecto de grado busca implementar en la empresa del estudio.

#### 9.4 Propuesta de Esquemas de Incentivos asociados a los Tableros de Control previamente diseñados para las Unidades correspondientes.

A continuación, se presentan dos propuestas de esquemas de incentivos para las áreas de Gerencia de Ventas y Jefatura Técnica:

##### 9.4.1 Esquema de incentivo Gerencia de Ventas:

|                 | Objetivo                             | Indicador   | Meta   | Porcentaje mínimo de cumplimiento | Porcentaje de incidencia | Incentivo   |
|-----------------|--------------------------------------|---|--|-----------------------------------|--------------------------|---|
| <b>Output</b>   | Soluciones a la medida               | Encuesta de satisfacción del cliente respecto a la atención comercial   | 90% de satisfacción del cliente                        | 85%                               | 50%                      | 60% - 70% = 1 Sueldo Bruto<br>71% - 80% = 1,5 Sueldos Brutos<br>81% - 90% = 2 Sueldos Brutos<br>91% - 100% = 2,5 Sueldos Brutos |
| <b>Procesos</b> | Reunión de ajuste                    | Número de cambios a propuesta original  | Hasta 2 cambios  | 100%                              | 15%                      |   |
|                 | Desarrollo de la propuesta           | Desarrollar una solución factible de implementar dentro de plazos y presupuestos establecidos por el cliente. | 95% de cumplimiento                                    | 85%                               | 15%                      |   |
|                 | Reunión inicial con cliente          | Número de reuniones de iniciales  | Hasta 4 reuniones                                      | 85%                               | 10%                      |   |
| <b>Recursos</b> | Disponibilidad de proveedores claves | Número de proveedores por línea de producto   | Mantener al menos 2 proveedores por línea de productos | 90%                               | 10%                      |   |
| <b>TOTAL</b>    |                                      |   |  |                                   | 100%                     |   |

**TABLA 9: Esquema de Incentivos Gerencia de Ventas. Fuente, Elaboración Propia.**

### 9.4.2 Esquema de incentivo Jefatura Técnica:

|                 | Objetivo                                | Indicador  | Meta                            | Porcentaje mínimo de cumplimiento | Porcentaje de incidencia | Incentivo                       |
|-----------------|---|--|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| <b>Output</b>   | Soluciones a la medida                  | Encuesta de satisfacción del cliente respecto a la solución técnica  | 90% de satisfacción del cliente | 85%                               | 50%                      | 60% - 70% = 1 Sueldo Bruto      |
| <b>Procesos</b> | Reuniones de seguimiento con el cliente | Número de reuniones  | Hasta 2 reuniones mensuales     | 100%                              | 15%                      | 71% - 80% = 1,5 Sueldos Brutos  |
|                 | Cumplir plazos y presupuestos           | Cumplimiento de plazos y presupuestos establecidos para la propuesta | 95% de cumplimiento             | 85%                               | 25%                      | 81% - 90% = 2 Sueldos Brutos    |
| <b>Recursos</b> | Normas y Estándares Técnicos            | % de rechazo de documentos de ingeniería                             | 5% de rechazo                   | 90%                               | 10%                      | 91% - 100% = 2,5 Sueldos Brutos |
| <b>TOTAL</b>    |   |  |                                 |                                   | 100%                     |                                 |

**TABLA 10: Esquema de Incentivos Jefatura Técnica. Fuente, Elaboración Propia.**

### 9.5 Justificación del esquema de incentivos propuesto

La propuesta del esquema de incentivos se realiza en base a los tableros de control desplegados. El esquema de incentivo propuesto busca alinear el comportamiento de los involucrados con el logro de los objetivos señalados.

El énfasis de este esquema está marcado en el cumplimiento del atributo diferenciador de la propuesta de valor, ya que se entiende como el principal objetivo de las áreas involucradas.

Luego las reuniones que se realizan en las distintas etapas de los proyectos, también son consideradas dentro de este esquema de incentivos, porque son en ellas donde se da forma a la respuesta y finalmente puede comenzar a construirse la solución y cumplimiento del objetivo de cada unidad.

El esquema de incentivo propuesto para Netgroup Chile Ltda. busca alinear a la Gerencia de Ventas y la Jefatura Técnica en la obtención de un mismo objetivo que es lograr entregar a sus clientes soluciones a la medida, mediante la obtención de premios económicos.

Para la Gerencia de Ventas, el esquema de incentivo indicado en la Tabla N°9 se explica de la siguiente manera:

- Soluciones a la medida: será medido a través de una encuesta de satisfacción a los clientes con enfoque en la atención comercial realizada. El objetivo se considerará logrado en su totalidad si la encuesta logra un 90% de satisfacción por parte del cliente. El porcentaje mínimo de cumplimiento es de 85%, lo que quiere decir que si la encuesta de satisfacción al cliente entrega un resultado menor al 85% este objetivo no tendrá incidencia en la evaluación final, la que equivale a un 50% de la evaluación. De esta forma se busca incentivar que la atención comercial sea dedicada y consciente de las necesidades del cliente.

- Reunión inicial con cliente: Es medido por la cantidad de reuniones sostenidas con el cliente para poder entender el requerimiento que tiene. La meta es no sobrepasar de 4 reuniones de este tipo. El objetivo de estas reuniones es poder entender de la mejor manera la situación que plantea el cliente, sin que existan dudas o pendientes al respecto. La ponderación de este objetivo en la nota final es de un 10%.
- Desarrollo de la propuesta: Este objetivo se medirá tomando como parámetros el plazo y presupuesto indicado por el cliente. Así, la solución factible a desarrollar por el grupo a cargo debe cumplir en un 95% los plazos y presupuestos indicados por el cliente, o dicho de otra forma la solución no debe exceder el plazo y el presupuesto en más de un 5%. Nuevamente el porcentaje mínimo de cumplimiento es de un 85% (no exceder los parámetros en más de 15%). La incidencia de este objetivo en la evaluación final es de un 15%.
- Reuniones de ajuste: La métrica utilizada será el número de cambios a la propuesta original, siendo máximo hasta 2 cambios la meta a cumplir. El porcentaje de cumplimiento es de 100% de la meta para poder obtener el 15% de incidencia que este objetivo tiene en la evaluación final.
- Disponibilidad de proveedores claves: Se medirá por la cantidad de proveedores calificados y disponibles por línea de producto que se utiliza en cada proyecto, exigiéndose como mínimo 2 proveedores por línea de



productos. La incidencia de este objetivo en la evaluación final es de 10% y se requiere un 90% como porcentaje mínimo de cumplimiento.

Finalmente, el incentivo obtenido por cada miembro de la Gerencia de Ventas se traduce en la cantidad de “sueldos brutos” que puede recibir al final del proceso. La cantidad a recibir se describe en la columna “Incentivo” de la tabla N°9 “Esquema de Incentivos Gerencia de Ventas”.

El esquema de incentivo representado en la Tabla N°10 corresponde a la Jefatura Técnica, y su explicación es la siguiente:

- Soluciones a la medida: será medido a través de una encuesta de satisfacción a los clientes con enfoque en la solución técnica entregada. El objetivo se considerará logrado en su totalidad si la encuesta logra un 90% de satisfacción por parte del cliente. El porcentaje mínimo de cumplimiento es de 85%, lo que quiere decir que si la encuesta de satisfacción al cliente entrega un resultado menor al 85% este objetivo no tendrá incidencia en la evaluación final, la que equivale a un 50% de la evaluación. De esta forma se busca incentivar que la solución técnica sea ajustada al requerimiento y satisfaga la necesidad del cliente.
- Reuniones de seguimiento con el cliente: Los proyectos en promedio tienen una duración de 6 meses y el dinamismo de ellos es una característica principal. Por tal razón es importante realizar reuniones de

seguimiento en el avance del proyecto. Esto permite detectar desviaciones en el alcance, plazo y presupuesto. Sin embargo, los recursos disponibles son limitados, por lo que es necesario ser eficiente en su uso. Esto lleva a fijar como meta que las reuniones de seguimiento del proyecto no pueden exceder de 2 al mes. El porcentaje de cumplimiento de este objetivo es 100% para poder considerar el 15% de su incidencia en la evaluación final.

- Cumplir plazos y presupuestos: Para este objetivo los parámetros son el plazo y el presupuesto estimado en la propuesta entregada al cliente. De esta forma el indicador es el porcentaje de cumplimiento de estos ellos. La meta es cumplir plazo y presupuesto en al menos 95%, es decir, no tener variaciones mayores del 5% de lo presupuestado tanto en costo y tiempo. El porcentaje mínimo de cumplimiento de este objetivo está fijado en 85% y su incidencia en la evaluación final equivale a 25%.
- Normas y estándares técnicos: La medición de este objetivo se realizará mediante el porcentaje de documentación de ingeniería emitido por el equipo técnico Netgroup Chile Ltda. que ejecuta el proyecto y rechazada por el cliente. Cabe destacar que la documentación rechazada debe rehacerse, por lo que el costo de las Horas Hombre (HH) invertidas en cada documento reprocesado, es costo que debe asumir Netgroup Chile Ltda. El rechazo no debe exceder el 5% de la documentación emitida y el

porcentaje de mínimo de cumplimiento es de 90%. La incidencia de este objetivo en la evaluación final equivale a 10%.

El incentivo obtenido por cada miembro de la jefatura Técnica se traduce en la cantidad de “sueldos brutos” que puede recibir al final del proceso. La cantidad a recibir se describe en la columna “Incentivo” de la tabla N°10 “Esquema de Incentivos Jefatura Técnica”.

## **10 CONCLUSIONES**

El trabajo realizado muestra como resultado la propuesta de un Sistema de Control de Gestión para la empresa Netgroup Chile Ltda., asociado a un Esquema de Incentivo a dos de las unidades que participan de mayor manera en los procesos críticos de la empresa.

En principio se realizó una revisión a las declaraciones estratégicas de la empresa, proponiendo a Netgroup Chile Ltda. una nueva declaración de misión y visión en reemplazo de las ya existente. Esta propuesta busca una mejora en estas declaraciones, acorde a lo que la literatura recomienda. También como parte de esta revisión se explicaron las creencias que la empresa declara.

El paso siguiente fue realizar un análisis estratégico de la empresa, para lo cual se identificaron y explicaron Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Luego se aplicó la matriz de FODA Cuantitativo, donde cada variable adoptó un valor. Esta matriz permitió realizar un análisis en cada cuadrante, determinando como las Fortalezas y/o Debilidades de Netgroup Chile Ltda. podían utilizarse o influir para aprovechar una Oportunidad, o bien para que la empresa pueda enfrentar de la mejor manera una Amenaza.

El análisis estratégico permitió realizar una revisión adecuada de la formulación estratégica de la empresa. Fue así que se describieron la Propuesta de Valor de la organización, los atributos de dicha propuesta (identificando su atributo

diferenciador), y las relaciones entre los atributos de la Propuesta de Valor y las creencias de la empresa y el Análisis FODA realizado anteriormente.

Otro aspecto desarrollado en el presente proyecto fue el modelo de negocio de Netgroup Chile Ltda. Se realizó una explicación de la importancia que el modelo de negocio tiene en el marco de la Planificación Estratégica de una empresa y luego, mediante un lienzo CANVAS, se explicitó el modelo de negocio de Netgroup Chile Ltda. explicando cada uno de los nueve elementos que lo compone. Finalmente, en este punto se realiza un análisis de la rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio de la empresa, donde se realizan sugerencias para poder mejorar en este aspecto.

El Mapa Estratégico propuesto tuvo como precedente los análisis realizados a lo largo de este trabajo. Junto con desarrollarlo, se explicó también la importancia que tiene como herramienta de Planificación y Control de Gestión. La explicación del Mapa Estratégico propuesto fue realizada desde los ejes estratégicos desarrollados, que coincide con los atributos de la Propuesta de Valor. Finalmente, se describieron las relaciones causales existentes en el Mapa Estratégico a través de un Diccionario de Objetivos.

El desarrollo del Mapa Estratégico permitió la elaboración del CMI propuesto para Netgroup Chile Ltda. Luego de explicar su importancia en la Planificación y Control de Gestión de una empresa, la cual radica en la explicitación de la

estrategia, se describieron las principales iniciativas estratégicas que consideradas en el CMI.

El desdoblamiento estratégico del CMI, fue realizado a través de Tableros de Gestión y Control de las unidades que realizan los procesos de la empresa. Es decir, que la estrategia descrita en el CMI fue traspasada de manera operacional, a los Tableros de Control. Con ello se transmite a cada miembro de la empresa cómo su trabajo aporta al logro de los objetivos estratégicos que la empresa ha definido.

Los Tableros de Control desarrollados para este proyecto son los de las unidades de Gerencia de Ventas y Jefatura Técnica. Ambos tableros desarrollados concurren al cumplimiento del mismo atributo de la Propuesta de Valor: Soluciones a la medida. Para la construcción de los Tableros de Control señalados, se utilizaron como guía los Tableros de Gestión de cada unidad, en los que se diagraman los procesos que realiza cada unidad para poder dar cumplimiento al atributo indicado.

Finalmente, este trabajo propone un esquema de incentivo para la empresa analizada. Este punto fue realizado bajo la premisa que Netgroup Chile Ltda. no posee un esquema de incentivo formal. La propuesta persigue alinear las unidades de ventas y técnica en pos del logro del objetivo propuesto, así como también medir y recompensar el desempeño de sus trabajadores.

El presente proyecto de grado propone una formulación estratégica para Netgroup Chile Ltda., formalizando un Sistema de Control con el uso de herramientas que permiten medir, registrar, controlar y evaluar las actividades y procesos que la empresa realiza para el logro de los objetivos propuestos por su administración.

A lo largo del desarrollo de este trabajo se fueron alcanzando los objetivos fijados en un inicio, consiguiendo la revisión de sus declaraciones estratégicas; el desarrollo de una estrategia, plasmándola en un CMI y desdoblándola para su comunicación en los Tableros de Control; y proponer un esquema de incentivo que permita alinear los objetivos de los involucrados y responsables de las distintas tareas con los objetivos estratégicos de la empresa.

## 11 BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Kaplan y Norton. (2004). *Mapas Estratégicos*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona

Kaplan y Norton. (2008). *The Execution Premium*. Deusto S.A. Ediciones. Barcelona

Kaplan y Norton. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland. (2012) *Administración Estratégica Teoría y Casos, 18° Edición*. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. México

Anthony R. y Govindarajan V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores S.A. México

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto S.A. Ediciones. Barcelona

Robert Simons. (1995). *Palancas de Control*. Harvard Business School Press. Boston

### DOCUMENTOS DOCENTES

Christian Cancino del Castillo. (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo*.