



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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO  
“PROCESO” EN LA EMPRESA BRACKER SPA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN  
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**NORA ANAÍ CÁRCAMO ROJAS**

**PROFESORA GUÍA:  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA  
RENATA VALLE SILVA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2024**

## **RESUMEN**

### **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO “PROCESO” EN LA EMPRESA BRACKER SPA**

El objetivo de este proyecto ha sido diseñar un plan estratégico para la unidad de negocio Proceso de la empresa Bracker SpA. Bracker es una empresa familiar con más de 30 años de experiencia, siendo representantes exclusivos de fabricantes de equipos y componentes de procedencia europea. La unidad de negocio Proceso es una de las tres unidades de negocios en la empresa, y atiende principalmente a los fabricantes de quesos procesados, mantequilla y margarina en varios países de Suramérica.

La metodología empleada contempló 4 etapas principales: evaluación de la situación actual, determinación de los objetivos estratégicos empleando Balanced Scorecard, identificación de proyectos de mejora, y análisis financiero.

El análisis del entorno y la evaluación interna revelaron una oportunidad significativa de crecimiento, respaldada por el sólido desempeño financiero de la empresa y su experiencia en la industria de alimentos. Sin embargo, también se identificaron desafíos y áreas de mejora, especialmente en relación con la gestión estratégica. Adicionalmente, se analizó el mercado en los países atendidos por la empresa, destacando a Chile como el país con mayor potencial según los parámetros evaluados.

Con la finalidad de entender las necesidades tanto de clientes nuevos como potenciales, se realizaron cuatro entrevistas a profundidad, las cuales abarcaron temas como: relación con proveedores, relación con Bracker, principales dificultades actuales, entre otros. Entre los principales resultados obtenidos se tienen: preferencia a relaciones de largo plazo y confianza, la evaluación de diferentes criterios para decidir una adjudicación, la calidad y nivel de servicio técnico son factores importantes en un proveedor, entre otros.

El plan estratégico se diseñó considerando las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Además, se establecieron indicadores clave de desempeño y se propuso un sistema de seguimiento y control para garantizar la efectividad y el ajuste continuo del plan estratégico.

Asimismo, se diseñaron 10 proyectos específicos para abordar las áreas de mejora identificadas, como el análisis de nuevos mercados, el diseño de un plan de marketing y la mejora de los procesos internos. La implementación exitosa de este plan estratégico requerirá el compromiso y la participación activa de los empleados. Además, se recomienda establecer mecanismos de seguimiento y evaluación periódica para asegurar la efectividad del plan y su adaptabilidad a los cambios del entorno empresarial.

Finalmente, al realizar un análisis financiero de los flujos de caja a futuro de la empresa, se obtuvo un Valor Actual Neto positivo de 66.461.682 CLP y la Tasa Interna de Retorno obtenida fue del 68,14%, superior al 11,30 de la tasa de descuento, lo cual respalda la viabilidad económica del plan estratégico. En conclusión, se recomienda ejecutar el plan estratégico propuesto y realizar seguimiento periódico anual al mismo para asegurar su cumplimiento.

## **DEDICATORIA**

A mis abuelos: Manuel y Rosalba. A Marina.

Sé que, desde el cielo, siempre me están cuidando.

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Elsi y Luis, por ofrecerme siempre todo su apoyo y comprensión incondicional.

A mis amigos y hermana, por su paciencia, motivación y apoyo. Especialmente a Adelmo, Janara, John, Jackson y Betsy. Sin ustedes no sería lo mismo. Luke también les agradece.

A Fabián Bosque, por confiar en mí y en mi potencial, brindándome la oportunidad de iniciar mi desarrollo laboral y profesional en Chile.

A Carlos Sandoval, por su apoyo constante y consejos para ayudarme a seguir desarrollándome en el ámbito laboral, profesional y personal.

Al Sr. Sergio Arancibia, gracias por sus consejos, guía y respaldo durante la ejecución de este trabajo, y brindar su amistad y apoyo a mi familia.

A la Universidad de Chile y a la Universidad de British Columbia, por permitirme desarrollar este programa, realizar el programa de intercambio, y conocer personas maravillosas durante esta aventura.

A Bracker SpA, especialmente a Philipp, por confiar en mí y entregarme su apoyo durante este proceso.

A mis compañeros del MBA, los mejores de la galaxia.

A todos los que de alguna manera me apoyaron y aportaron su grano de arena para este logro, y experiencia.

Gracias totales.

## Tabla de contenido

1.	Introducción .....	1
2.	Descripción de la organización y del tema a abordar .....	1
2.1	Descripción de la organización.....	1
2.2	Descripción del tema a abordar .....	6
3.	Objetivos y resultados esperados .....	8
3.1	Objetivo General.....	8
3.2	Objetivos Específicos .....	8
3.3	Resultados Esperados .....	8
3.4	Marco conceptual .....	9
3.5	Metodología.....	11
4.	Descripción y análisis del mercado.....	12
4.1	Descripción del mercado y tendencias .....	12
4.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	15
5.	Elaboración y análisis del diagnóstico.....	18
5.1	Análisis interno.....	18
5.2	Selección del mercado potencial .....	20
5.3	Análisis del entorno .....	22
5.4	Análisis de clientes .....	24
5.5	Business Model Canvas.....	26
5.6	Matriz FODA.....	29
6.	Diseño de la estrategia .....	30
6.1	Matriz ANSOFF .....	30
6.2	Mapa estratégico.....	31
6.3	Balanced Scorecard (BSC).....	32
7.	Proyectos de mejora.....	34
7.1	Proyecto 1: Análisis de nuevos mercados y aplicaciones.....	36
7.2	Proyecto 2: Implementación de encuestas de satisfacción de clientes .....	37
7.3	Proyecto 3: Diseñar un plan de marketing para atraer nuevos clientes .....	38
7.4	Proyecto 4: Desarrollar plan operacional acorde al crecimiento .....	40
7.5	Proyecto 5: Plan de documentación y seguimiento de procedimientos críticos.....	41
7.6	Proyecto 6: Implementación de auditorías internas anual .....	42

7.7	Proyecto 7: Implementación de incentivos para motivar la ejecución de proyectos de innovación .....	43
7.8	Proyecto 8: Implementación de un sistema de evaluación de satisfacción interna ....	44
7.9	Proyecto 9: Implementación de un sistema de gestión del desempeño .....	46
7.10	Proyecto 10: Desarrollar plan de crecimiento profesional.....	47
8.	Evaluación financiera.....	48
8.1	Estimación de ingresos .....	48
8.2	Estimación de costos fijos .....	49
8.3	Estimación de costos variables .....	49
8.4	Flujo de caja neto.....	50
8.5	Tasa de descuento .....	50
8.6	Indicadores financieros y análisis de sensibilidad.....	51
9.	Plan de implementación del plan estratégico.....	52
9.1	Plan de gestión del cambio .....	52
9.2	Identificación y gestión de riesgos .....	55
9.3	Propuesta de Carta Gantt para implementación de los proyectos .....	57
10.	Conclusión.....	58
11.	Bibliografía.....	60
12.	Anexos.....	64
	Anexo A: Organigrama de Bracker SpA.....	65
	Anexo B: Esquemas de funcionamiento e imágenes de algunos de los equipos comercializados por la unidad de negocio “Proceso” .....	66
	Anexo C: Evolución de la facturación y margen EBITDA de Bracker SpA entre los años 2016 y 2022 .....	68
	Anexo D: Margen EBITDA. Datos recopilados por el profesor Damodaran .....	69
	Anexo E: Construcción matriz multicriterio .....	70
	Anexo F: Entrevistas a profundidad .....	74
	Anexo G: Business Model Canvas. Unidad de negocio Proceso de Bracker.....	76
	Anexo H: Perfiles de cargo sugeridos .....	77
	Anexo I: Guía sugerida para la preparación y ejecución de reuniones de evaluación de desempeño .....	82
	Anexo J: Cálculos y estimaciones para la evaluación financiera .....	86

## Índice de tablas

Tabla 1 Evolución de la facturación (en millones de pesos chilenos) y de la cantidad de empleados. Datos extraídos del sistema contable de Bracker SpA.....	3
Tabla 2. Evolución del margen EBITDA (%) entre el año 2016 al 2022. Datos extraídos del sistema contable de Bracker SpA. ....	4
Tabla 3. Principales competidores de cada uno de los socios comerciales en la unidad de negocio "Proceso" de Bracker SpA. Elaboración propia. ....	12
Tabla 4. Puntaje obtenido por país para cada factor, y ponderación de cada factor.....	22
Tabla 5 Análisis Multi Criterio – Ranking de países según nota ponderada.....	22
Tabla 6. Métricas BSC y periodicidad de seguimiento.....	33
Tabla 7. Metas del BSC y proyección a 5 años.....	34
Tabla 8. Resumen de los proyectos de mejora y métrica impactada.....	35
Tabla 9. Tipos de cambio publicados por el Banco Central al 30 de junio 2023.....	48
Tabla 10. Proyección de venta y crecimiento de la unidad de negocio Proceso.....	49
Tabla 11. Proyección del ingreso total por la implementación del plan estratégico.....	49
Tabla 12. Costo de implementación y ejecución del plan estratégico.....	49
Tabla 13. Diferencial de costos variables por implementación del plan estratégico.....	50
Tabla 14. Indicadores VAN y TIR calculados para los 3 casos de flujo de caja.....	51
Tabla 15. Escenarios evaluados para el análisis de sensibilidad.....	51
Tabla 16. Análisis de sensibilidad de los indicadores financieros.....	52
Tabla 17. Listado de riesgos identificados.....	56
Tabla 18. Indicadores del factor macroeconómico para cada país en evaluación.....	70
Tabla 19. Asignación de puntaje para cada indicador macroeconómico.....	70
Tabla 20. Puntajes y ponderaciones para los indicadores macroeconómicos.....	70
Tabla 21. Indicadores del factor de negocios para cada país en evaluación.....	71
Tabla 22. Asignación de puntaje para cada indicador de negocios.....	71
Tabla 23. Puntajes y ponderaciones para los indicadores de negocios.....	71
Tabla 24. Indicadores de los factores propios de Bracker para cada país en evaluación.....	71
Tabla 25. Asignación de puntaje para cada indicador propio de Bracker.....	72
Tabla 26. Puntajes y ponderaciones para los indicadores propios de Bracker.....	72
Tabla 27. Indicadores de los factores asociados al mercado para cada país en evaluación.....	72
Tabla 28. Asignación de puntaje para cada indicador asociado al mercado.....	72
Tabla 29. Puntajes y ponderaciones para los indicadores asociados al mercado.....	72

Tabla 30. Puntajes obtenidos por cada factor en los distintos países en evaluación .....	73
Tabla 31. Ponderaciones y puntaje final obtenido para cada país .....	73
Tabla 32. Datos de los entrevistados.....	74
Tabla 33. Cálculo del diferencial de ventas para el año 2 del plan estratégico .....	86
Tabla 34. Resumen de los costos anuales totales para cada proyecto .....	86
Tabla 35. Flujo de caja de la unidad de negocio Proceso, considerando el costo total del plan estratégico .....	87
Tabla 36. Flujo de caja de la unidad de negocio Proceso en el escenario pesimista, considerando el costo total del plan estratégico .....	88
Tabla 37. Flujo de caja de la unidad de negocio Proceso en el escenario optimista, considerando el costo total del plan estratégico.....	88
Tabla 38. Flujo de caja de la unidad de negocio Proceso, considerando el costo prorrateado del plan estratégico .....	89
Tabla 39. Flujo de caja de la unidad de negocio Proceso en el escenario pesimista, considerando el costo prorrateado del plan estratégico.....	90
Tabla 40. Flujo de caja de la unidad de negocio Proceso en el escenario optimista, considerando el costo prorrateado del plan estratégico.....	90
Tabla 41. Flujo de caja de la empresa Bracker, considerando el costo prorrateado del plan estratégico .....	91
Tabla 42. Flujo de caja de la empresa Bracker en el escenario pesimista, considerando el costo prorrateado del plan estratégico .....	92
Tabla 43. Flujo de caja de la empresa Bracker en el escenario optimista, considerando el costo prorrateado del plan estratégico .....	93



## Índice de figuras

Figura 1. Línea de tiempo: hitos importantes en Bracker SpA obtenidos desde la página web de la empresa (Bracker SpA, s.f.).....	2
Figura 2 Distribución de ventas entre los distintos socios comerciales de la unidad de negocio "Proceso" desde 2013 hasta 2022. Datos extraídos desde sistema CRM de Bracker SpA.....	5
Figura 3 Distribución de las ventas por países y clientes desde 2013 hasta 2022 en la unidad de negocio "Proceso". Datos extraídos desde sistema CRM de Bracker SpA. ....	6
Figura 4 Resumen de las 5 fuerzas de Porter. Unidad de negocio Proceso Bracker. Elaboración propia. ....	17
Figura 5. Análisis de la cadena de valor. Unidad de negocio Proceso en Bracker. Elaboración propia. ....	20
Figura 6. Mapa estratégico de la unidad de negocio Proceso al 2023 .....	32
Figura 7. Esquema del modelo de preocupaciones de Blanchard.....	53
Figura 8. Tareas críticas de acuerdo con el modelo de Kotter para gestión del cambio.....	53
Figura 9. La guía del líder del cambio. ExxonMobil Change Management (s.f.). ....	55
Figura 10. Carta Gantt para implementación de los proyectos.....	57
Figura 11. Organigrama general de Bracker. Actualizado al 2023.....	65
Figura 12. Esquema de funcionamiento de un intercambiador de superficie raspada (Bracker SpA, 2022). ....	66
Figura 13. Intercambiador de superficie raspada modelo Ronothor (RONO, s.f.).....	66
Figura 14. Esquema de funcionamiento equipo Reworker de Rothenburg (Bracker SpA, 2022) 67	
Figura 15. Facturación de Bracker SpA en millones de pesos, desde el año 2016 al año 2022. Datos extraídos del sistema contable de Bracker SpA. ....	68
Figura 16. Margen EBITDA de Bracker SpA, desde el año 2016 al año 2022. Datos extraídos del sistema contable de Bracker SpA. ....	68
Figura 17. Business Model Canvas de la unidad de negocio Proceso de Bracker. Elaboración propia .....	76
Figura 18. Estilos de liderazgo situacional. ....	85

## **1. Introducción**

La gestión estratégica desempeña un papel fundamental en la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante. En este contexto, el presente estudio se centra en el diseño de un plan estratégico para la unidad de negocios Proceso en Bracker SpA, una empresa familiar con una sólida trayectoria en la representación exclusiva de fabricantes de equipos y componentes de procedencia europea.

Bracker SpA, fundada por Christian Bracker en 1991, ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, alcanzando una facturación superior a las 100.000 UF en el año 2022. Con la reestructuración de la empresa como una Sociedad Por Acciones y la sucesión a la segunda generación de la familia, representada por Philipp Bracker como Gerente General, se presenta la oportunidad de llevar a cabo un plan estratégico integral para la unidad de negocios Proceso.

La unidad de negocios Proceso de Bracker SpA se especializa en la atención de la industria de alimentos, ofreciendo venta de equipos y soluciones integrales. Sin embargo, a pesar de los logros obtenidos, la empresa enfrenta desafíos y retos propios de las empresas familiares, así como la necesidad de adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. Esta empresa cuenta con la representación exclusiva de fabricantes de equipos y componentes de procedencia europea, líderes del mercado en cada una de sus líneas de negocio. Posee una oficina comercial y administrativa en Pirque, Región Metropolitana de Chile, desde donde atiende al mercado de varios países de Suramérica, tales como: Chile, Argentina, Perú, Colombia, Ecuador, Brasil, Bolivia y Uruguay. Está estructurada en tres unidades de negocio: Proceso, Embalaje y Gráfica.

El objetivo principal de este estudio es diseñar un plan estratégico exhaustivo y orientado al futuro para la unidad de negocios Proceso en Bracker SpA. A través de un análisis detallado del entorno empresarial y una evaluación interna de los recursos y capacidades de la organización, se busca establecer una visión clara y definir los objetivos estratégicos que permitan fortalecer la posición de la unidad de negocios en el mercado y asegurar su crecimiento sostenible a largo plazo.

Asimismo, se emplearán herramientas y metodologías estratégicas para identificar las estrategias adecuadas que permitan a Bracker SpA capitalizar su experiencia y conocimiento en el sector, así como aprovechar las oportunidades emergentes. Además, se considerarán los desafíos y riesgos inherentes a la implementación del plan estratégico, buscando establecer mecanismos de seguimiento y control para asegurar su efectividad y ajuste continuo.

Con este enfoque, se espera que el diseño e implementación del plan estratégico para la unidad de negocios Proceso en Bracker SpA contribuya a la consolidación de la empresa como líder en su mercado, alineando sus objetivos con las demandas del entorno empresarial y asegurando su éxito a largo plazo.

## **2. Descripción de la organización y del tema a abordar**

### **2.1 Descripción de la organización**

Bracker SPA es una empresa familiar fundada en el año 1991 por Christian Bracker. Inició sus actividades como proveedor de ingredientes para la industria láctea, apoyando a sus clientes en el desarrollo de nuevos productos y convirtiéndose en un referente en la industria láctea y de alimentos tanto en Chile como en Argentina. En el año 1993 se firma el primer acuerdo comercial con el fabricante de maquinarias Benhil, y de forma progresiva fue incorporando socios

comerciales para ampliar su catálogo de productos. Hasta 2008 la industria de ingredientes fue el foco principal de la empresa, sin embargo, la evolución de la industria y los desarrollos tecnológicos, transformaron este mercado en un “commodity”, con poca diferenciación y con una gran competencia en precio. A partir del año 2015 la compañía centra sus esfuerzos totalmente hacia la comercialización de maquinarias y la integración de líneas de producción completas en la industria de alimentos (Bracker, 2023).

Actualmente la actividad principal de Bracker es la comercialización de equipos y consumibles para la industria de alimentos y decoración. Se encuentra ubicada en Pirque, Región Metropolitana de Chile, y desde allí atiende varios países de Suramérica. En la Figura 1 se puede observar una línea de tiempo con los hitos más relevantes para la compañía.

Figura 1. Línea de tiempo: hitos importantes en Bracker SpA obtenidos desde la página web de la empresa (Bracker SpA, s.f.)



La facturación de la compañía ingresa por dos modalidades: comisión por ventas directas entre los clientes y socios comerciales; y por medio de la compra de maquinaria con precio preferencial a los socios comerciales y posterior venta desde Bracker SpA hacia los clientes (Bracker, 2023).

La compañía se encuentra controlada 100% por la familia Bracker, siendo sus accionistas:

- Christian Bracker
- Philipp Bracker
- Antje Bracker
- Mónica Meza

A partir del año 2019 se crea un consejo directivo, el cual se reúne de forma mensual. Este consejo está compuesto por los accionistas y dos consejeros externos.

Actualmente Bracker cuenta con 15 empleados distribuidos en 4 gerencias, el detalle del organigrama se puede observar en el Anexo A. Desde hace más de 15 años la empresa opera en jornada laboral de 40 horas semanales.

La empresa cuenta con tres unidades de negocio, las cuales se describen a continuación de acuerdo con información recopilada de su página web (Bracker SpA, s.f.):

- Proceso: “Maquinaria individual y líneas completas de producción para la industria láctea, oleaginosa y muchas más, junto a nuestros socios comerciales líderes a nivel mundial”.
- Embalaje: “Soluciones de maquinaria para embalaje secundario y terciario. Entregando tanto equipos independientes como soluciones completas con integración de equipos de terceros”.
- Gráfica: “Soluciones para el mundo del envase, para la decoración con equipos de impresión, tintas y mallas de los líderes del mercado mundial”.

Cada una de las unidades de negocio cuenta con un jefe de la unidad, el cual es el responsable de: ciclo de ventas, la relación con los clientes, prospección de nuevos clientes, así como de la estrategia asociada con cada unidad de negocio y sus socios comerciales.

Bracker ha definido su Misión y Visión, las cuales se encuentran actualizadas en su página web (Bracker SpA, s.f.):

“Misión: Somos un socio comercial confiable, que provee líneas industriales completas y automatizadas para nuestros clientes, con el mejor estándar tecnológico”.

“Visión: Estamos comprometidos con ser EL REFERENTE tecnológico de nuestro mercado con conocimiento íntegro del negocio. Aspiramos a ser la primera opción para la solución de los desafíos de nuestros clientes”.

Adicionalmente, cuenta con el lema: “en Bracker somos agradablemente diferentes”, el cual es parte importante de la cultura de la organización, orientando sus decisiones y formas de actuar en base a este lema.

Bracker ha experimentado un crecimiento anual promedio del 30% durante los últimos 5 años, alcanzando en 2022 un nivel de facturación superior a 100.000 UF. Esto último implica que, de acuerdo con la Ley 20.416, dejará de considerarse PYME y será catalogada como “Gran Empresa”. La unidad “Proceso” ha representado en promedio un 47% del importe de venta de maquinaria en los últimos 10 años. En el Anexo C: Evolución de la facturación y margen EBITDA de Bracker SpA entre los años 2016 y 2022

Figura 15. Facturación de Bracker SpA en millones de pesos, desde el año 2016 al año 2022. Datos extraídos del sistema contable de Bracker SpA.

se puede apreciar gráficamente el crecimiento en la facturación total de la empresa desde el año 2016 al año 2022.

En la Tabla 1 se puede observar cómo ha evolucionado la facturación de la compañía desde el año 2016 al 2022. Adicionalmente se puede apreciar que el tamaño del equipo contratado ha permanecido entre 12 y 17 personas, sin embargo, la facturación per cápita ha ido en aumento.

Tabla 1 Evolución de la facturación (en millones de pesos chilenos) y de la cantidad de empleados. Datos extraídos del sistema contable de Bracker SpA.

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Facturación (\$MM)	1.031	1.144	996	1.190	2.396	2.570	3.530
Equipo	14	12	13	13	14	17	15
Facturación/Personal (\$)	74	95	77	92	171	151	238

En cuanto al margen EBITDA sobre ventas (%), este indicador de rentabilidad ha fluctuado entre un mínimo de 9,20% obtenido en el año 2022, hasta el máximo de 19,46% alcanzado durante el año 2021. En la Tabla 2 se presenta la evolución del margen EBITDA entre el 2016 y el 2022.

Tabla 2. Evolución del margen EBITDA (%) entre el año 2016 al 2022. Datos extraídos del sistema contable de Bracker SpA.

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margen EBITDA (%)	11,85%	15,28%	10,18%	10,31%	15,35%	19,46%	9,20%

En el Anexo C se puede observar de forma gráfica la evolución de la facturación de la empresa y del margen EBITDA entre los años 2016 a 2022.

El margen EBITDA se ve influenciado por factores como el tamaño de la compañía, su modelo de negocio, la industria en la cual compite la compañía, el país o región a la cual pertenece, entre otros. Sin embargo, Damodaran (2023) ofrece diversas tablas con indicadores de desempeño por industria y región, siendo el promedio del margen EBITDA de la industria en los mercados emergentes al año 2022 de 13,62% (Damodaran, 2023). El margen EBITDA de Bracker para el año 2022 fue de 9,20%, lo cual está por debajo del promedio de las industrias presentado por Damodaran, sin embargo, en promedio durante los últimos 5 años el margen EBITDA de Bracker está dentro del promedio del mercado. El bajo desempeño durante el 2022 puede deberse a un aumento de costos y una mayor depreciación del peso chileno en el último año. En el Anexo D se encuentra el detalle de las tablas y las consideraciones realizadas.

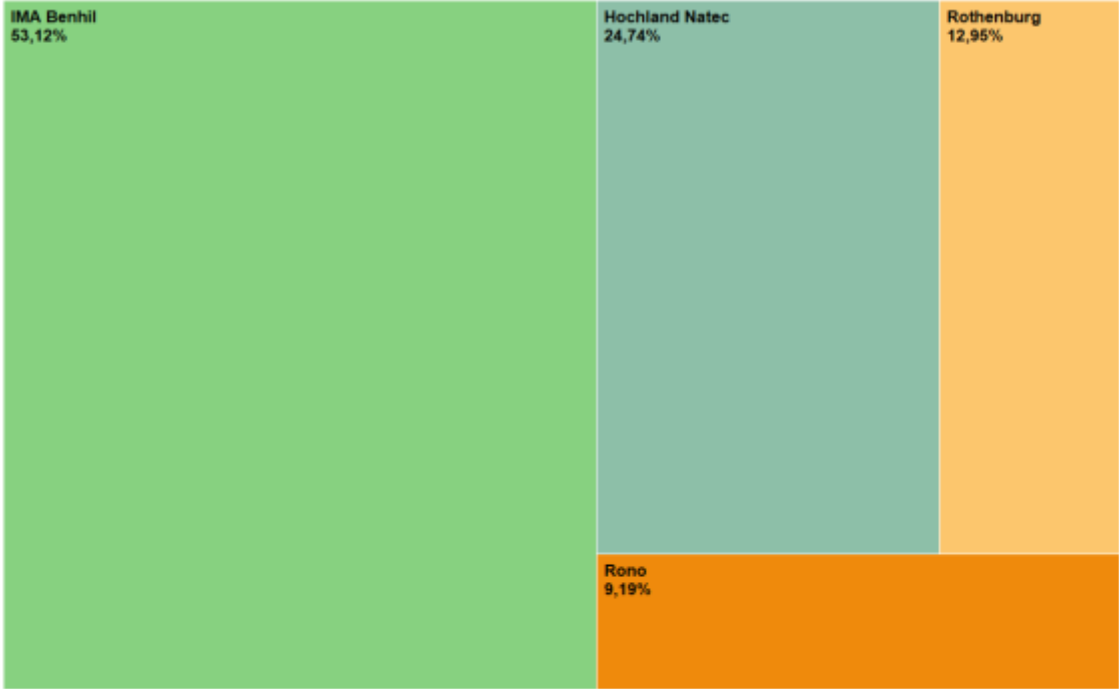
La unidad de negocio “Proceso” cuenta con 4 socios comerciales los cuales se describen brevemente a continuación:

- IMA Benhil: Empresa de origen alemán, diseña y fabrica maquinaria de alta eficiencia y precisión para el envasado de productos pastosos, principalmente margarina y mantequilla. Ofrece dos modelos de equipos: Multipack para envasado de productos pastosos en films en base a papel en formatos rectangulares; y Copparapid para el envasado de productos pastosos en potes de diferentes formatos (I.M.A. INDUSTRIA MACCHINE AUTOMATICHE S.P.A., s.f.).
- Natec Network: Empresa de origen alemán, cuyas fábricas se encuentran en Alemania y Australia. Diseñan y fabrican equipamiento para la cocción y formado de quesos procesados tales como: quesos SOS (del inglés *Slice on Slice*, lámina sobre lámina), quesos IWS (del inglés *Individually Wrapped Slices*, láminas individualmente empacadas), quesos untables, queso mozzarella, quesos análogos veganos, entre otros (Natec Network, s.f.).
- Rothenburg: Empresa alemana cuya línea de productos se centra en equipos para el amasado mecánico de bloques de mantequilla congelados, desde -18°C a 6°C, para su posterior fraccionamiento y envasado (Rothenburg GMBH, s.f.).
- RoNo: Empresa de origen alemán, diseña y fabrica maquinaria y líneas completas para la elaboración de margarinas, hojaldre, shortening, y otros productos oleaginosos. Estas líneas generalmente comprenden los siguientes equipos: pasteurizador, cristizador, bomba de alta presión, unidad de reproceso y tubo de reposo (RONO, s.f.).

De los socios comerciales, IMA Benhil es el que tiene mayor trayectoria como representada de Bracker, el contrato de representación se firmó en el año 1993 (Bracker, 2023). Más del 50% de las ventas que se han hecho desde 2013 hasta 2022 en la unidad de negocio “Proceso”

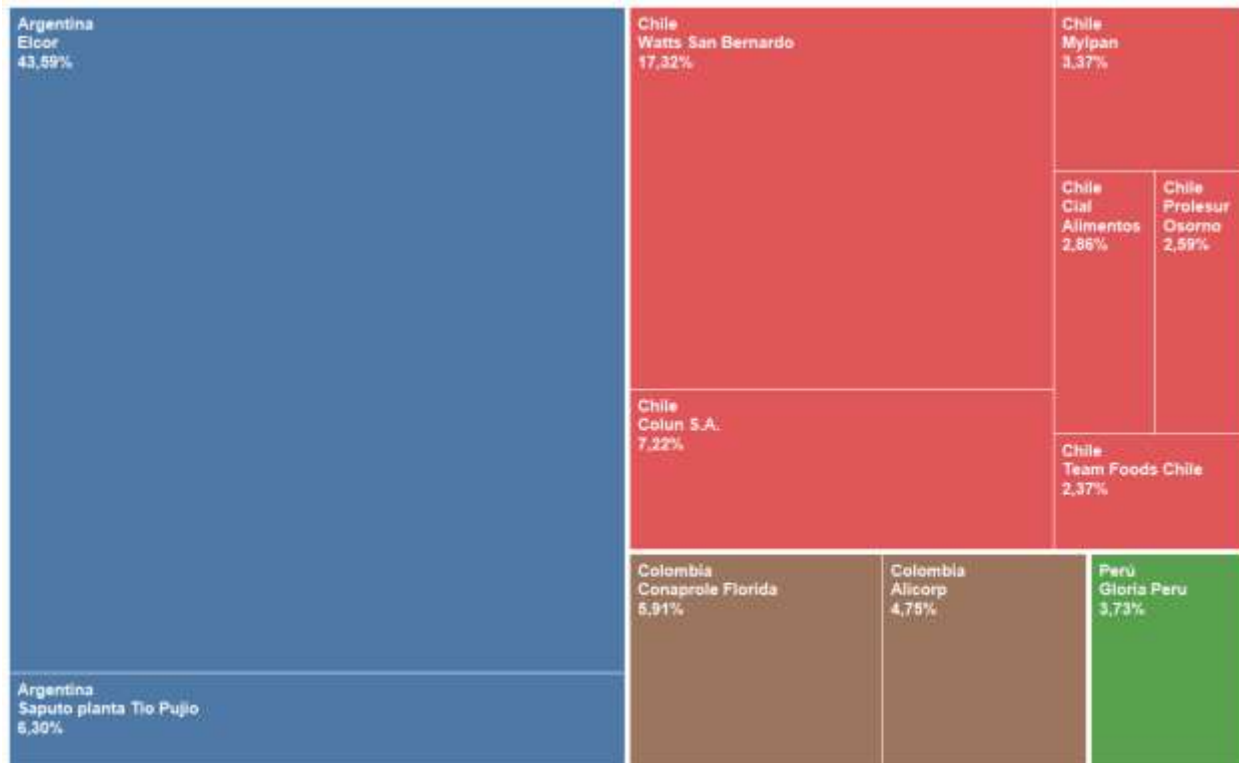
corresponden a equipos de IMA Benhil. En la Figura 2 se puede observar el detalle de la distribución de ventas entre los socios comerciales.

Figura 2 Distribución de ventas entre los distintos socios comerciales de la unidad de negocio "Proceso" desde 2013 hasta 2022. Datos extraídos desde sistema CRM de Bracker SpA



Los mercados principales son Argentina y Chile, siendo Elcor (Argentina) el cliente más importante representando un 43,59% de las ventas totales desde 2013 hasta 2022.

Figura 3 Distribución de las ventas por países y clientes desde 2013 hasta 2022 en la unidad de negocio “Proceso”. Datos extraídos desde sistema CRM de Bracker SpA.



## 2.2 Descripción del tema a abordar

Este trabajo se enfocará en la elaboración de un plan estratégico para la unidad de negocio “Proceso”. Si bien Bracker cuenta con tres unidades de negocio, la unidad objeto de estudio tiene mayor complejidad debido al número de socios comerciales que involucra, la mayor diversidad de mercados que atiende y, además, es la unidad con mayor trayectoria dentro de la compañía, siendo estos los principales motivos por los cuales se seleccionó para este trabajo de tesis. La metodología empleada será replicada posteriormente en las demás áreas de la empresa para completar el plan estratégico corporativo.

La unidad de negocio “Proceso” comercializa maquinaria individual y líneas completas de producción, principalmente para la industria láctea y oleaginosa. Desde Chile se atienden además los siguientes países: Argentina, Uruguay, Paraguay, Perú, Colombia, Bolivia y Ecuador. La selección de los mercados geográficos que serán parte del estudio se realizará por medio de la elaboración de una matriz multicriterio, en la cual se evalúan y ponderan diferentes criterios de cada país, para finalmente seleccionar aquellos con la evaluación más alta.

En Chile, de acuerdo con el reporte elaborado por la Asociación de Empresas Familiares (2019), las empresas familiares representan el 41,2% del total de empresas y, además, constituyen un aporte relevante en términos de generación de empleo, representando cerca del 35% del empleo total (Asociación de Empresas Familiares, 2019). Un estudio realizado por la organización Familias Empresarias de Chile (FEC), estima que las empresas familiares aportan entre el 50 al 70% del PIB, siendo innegable su importancia para el país (Familias Empresarias de Chile, 2019). En un estudio realizado en Argentina (Salgueiro, 2016), se señalan ciertas ventajas y desventajas propias de las Empresas Familiares. Entre las ventajas se mencionan: compromiso, flexibilidad,

cultura estable y confiabilidad; mientras que entre las desventajas se citan: rigidez, proceso de sucesión, conflictos emocionales y liderazgo. Lo anterior es un argumento más para que Bracker, siendo una empresa familiar con un alto crecimiento en los últimos 3 años, cuente con un plan estratégico que le permita sobrellevar de forma exitosa la sucesión a la segunda generación familiar y continuar con el crecimiento sostenido en los próximos 5 años.

Por medio del plan estratégico, se comprenderá la situación actual de la unidad de negocio, se evaluará el mercado y las necesidades de sus clientes, se identificarán sus ventajas competitivas y se propondrán acciones que permitan el cumplimiento de sus objetivos en un plazo de 5 años.

Para el desarrollo del tema planteado en la tesis a desarrollar, se intentará dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes son los potenciales clientes en la unidad de negocio “Proceso” y cuáles son sus principales características y necesidades?
- ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el mercado en el cual se desenvuelve la unidad de negocio “Proceso”?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la unidad de negocio “Proceso”?
- ¿Cuáles son las estrategias que se deben adoptar en la unidad de negocio?
- ¿Qué mejoras se pueden hacer en la unidad de negocio a nivel de procesos, operaciones y recursos humanos?
- ¿Cuáles serán las herramientas para el seguimiento y control de la estrategia propuesta?
- ¿Cuáles son los riesgos relevantes para la operación y crecimiento de la unidad de negocio?
- ¿Cuáles son los indicadores financieros claves que se deben considerar?
- ¿Será rentable la unidad de negocio a un plazo de 5 años?

La búsqueda de este conjunto de respuestas permitirá conocer en profundidad los principales factores relevantes en el mercado donde compite la unidad de negocio “Proceso” en Bracker SpA. De esta forma, se podrán definir las estrategias adecuadas a la unidad de negocio y a la satisfacción del mercado relevante.

En este trabajo se analizará en profundidad la industria en la cual se desempeña la unidad de negocio “Proceso” de la empresa Bracker. Una vez culminado el análisis interno y externo, se determinará la estrategia de crecimiento que se adecúe mejor tanto a las fortalezas y debilidades de la empresa, como a las oportunidades y amenazas presentes en los mercados objetivos.

Tanto la evaluación del mercado, así como el análisis en profundidad de los clientes, se hará principalmente considerando el mercado chileno. Adicionalmente, se podrían incluir en el análisis otros países en los cuales Bracker opera actualmente, esto como resultado del análisis realizado por medio de la elaboración de una matriz multicriterio.

No se incluye en este trabajo de investigación:

- Expansión a otros mercados no mencionados.
- Evaluación de otras líneas de negocio o inclusión de nuevos socios comerciales.
- Elaboración de plan estratégico a otras unidades de negocio de la empresa.



- Penetración en otros mercados de Latinoamérica no mencionados previamente, o que no hayan resultado seleccionados por medio de la matriz multicriterio a elaborar.
- Implementación del plan de crecimiento

### **3. Objetivos y resultados esperados**

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico en el área “Proceso” de la empresa Bracker SpA que le permita proyectar su crecimiento y fortalecer su posición en el mercado en un plazo de 5 años.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar el análisis del entorno macroeconómico en el cual se sitúa la empresa.
- Elaborar un diagnóstico interno y externo de la situación actual de la empresa.
- Analizar las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- Definir los objetivos estratégicos del área.
- Identificar los proyectos de mejora en términos operacionales, de personas, comerciales y financieros.
- Definir un plan de implementación para llevar a cabo el plan estratégico propuesto.
- Diseñar un sistema de seguimiento y control de la estrategia.
- Evaluar económicamente la factibilidad del plan estratégico propuesto.
- Identificar los impactos y riesgos esperados más relevantes.

#### **3.3 Resultados Esperados**

Como resultado de este trabajo se espera el diseño de un plan estratégico para la unidad de negocio “Proceso” que le permita desarrollar su posición estratégica. El plan estratégico por plantear consistirá en:

- Situación actual de la unidad de negocio, definición del mercado potencial, tendencias relevantes y competidores.
- Análisis de los mercados geográficos relevantes.
- Investigación de mercado y necesidades de los clientes.
- Definición de las estrategias a seguir.
- Propuesta de cambios de mejora y su impacto.
- Definición de sistema de seguimiento y control.

Una vez culminado, el plan estratégico permitirá: guiar la toma de decisiones, dar claridad respecto al rumbo de la unidad de negocio y definir el modelo de negocio que atienda las necesidades los clientes en forma rentable, con la finalidad de fortalecer su posición en el mercado.

### 3.4 Marco conceptual

La estrategia se puede definir como: “un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2008). Adicionalmente, el autor Barney (1997) se refiere a la estrategia como los patrones de asignación de recursos que le permite a la empresa mantener o mejorar su desempeño. Una buena estrategia neutraliza las amenazas, explota las oportunidades mientras capitaliza las fortalezas y evita o elimina las debilidades. De acuerdo con Israel Moya, “La planeación estratégica es el tablero que te permite mover de dirección rápida y efectivamente a la organización” (Empresas Familiares, 2022). La definición y ejecución de los planes estratégicos tiene numerosos beneficios, entre los cuales destacan: minimizar la subjetividad en la toma de decisiones, dar claridad respecto al rumbo de la empresa y dar seguimiento adecuado a los indicadores claves definidos.

Debido a la naturaleza de las empresas familiares, estas se enfrentan a desafíos particulares, por lo que se torna de vital importancia la elaboración de un plan estratégico y del correspondiente monitoreo y seguimiento de este plan. Una empresa familiar es aquella en la cual una o pocas familias tienen una injerencia importante en el control de la empresa, y además sus miembros están involucrados en la operación y gobierno de esta. Adicionalmente, en las empresas familiares hay un deseo de continuidad del negocio en manos de la familia (Escuela de Negocios UAI, 2020).

El primer paso en el proceso de administración estratégica consiste en analizar tanto el entorno externo como el interno. Por medio de ambos análisis, se podrán identificar las oportunidades y amenazas en los mercados en el entorno externo, así como identificar los recursos, capacidades y competencias del entorno interno para explotar las oportunidades y superar las amenazas. El análisis externo se refiere tanto al entorno industrial, como al entorno nacional y también involucra al macroentorno. Una herramienta útil para analizar el entorno externo y las industrias en las que compite una empresa es el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo “expande el terreno del análisis de la competencia” (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2008, pág. 53). Estas fuerzas son: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad de los competidores. Por otra parte, de acuerdo con Hill (2019), el análisis interno se enfoca en revisar los recursos, capacidades y competencias de una compañía. La comparación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se realiza en un análisis FODA, cuyo objetivo es dar claridad respecto a las estrategias y posicionamiento adecuado para aprovechar las oportunidades, y al mismo tiempo minimizar las amenazas del entorno, reforzar las fortalezas y erradicar las debilidades (Hill, Schilling, & Jones, 2019; Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2008).

Adicionalmente, con la finalidad de identificar oportunidades de crecimiento, se desarrolla la Matriz de Ansoff. Esta “es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa” relacionando productos y mercados. Las estrategias de la matriz son: penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de productos, y diversificación (Roldán, 2017).

Parte esencial de la estrategia de una empresa debe enfocarse en la medición de su desempeño. El Balanced Scorecard (BSC) es “un sistema de gestión que puede motivar mejoras innovadoras en áreas tan cruciales como desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados” (Kaplan & Norton, 2011). Los objetivos estratégicos de una empresa se deben traducir en indicadores de

desempeño coherentes con las exigencias competitivas de la organización. La elaboración del BSC toma en cuenta 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Además de los conceptos de negocios ya definidos, también se definirán conceptos propios de la industria en la cual se encuentra la unidad de negocio objeto de este estudio, tales como:

- Quesos procesados: se elaboran a partir de quesos naturales, los cuales se muelen, calientan y mezclan con otros ingredientes. A esta masa de queso derretido se le añaden otras proteínas, agua, aceites, saborizantes, estabilizantes, entre otros, produciendo una emulsión estable de aceite en agua. Dependiendo de su uso, esta mezcla caliente puede formarse en bloques, láminas, o llenarse en tubos o potes. Típicamente su costo es menor que los quesos naturales y tienen mayor tiempo de vida útil (Ustunol, 2009) .
- Queso IWS: del inglés *Individually Wrapped Slice*, se refiere a láminas de queso empacadas de forma individual.
- Queso SOS: del inglés *Slice on Slice*, se refiere a láminas de queso apiladas unas sobre otras.
- Mantequilla: es una emulsión de agua en materia grasa proveniente de la leche de vaca. Contiene entre un 80% a 85% de grasa, hasta un 16% de agua, y el resto de la composición son proteínas, vitaminas y sales (Haro García, s.f.).
- Margarina: es una emulsión que contiene al menos un 80% de grasa. Se fabrica con aceites vegetales naturales, agua, sal y otros ingredientes en menor composición como: emulsionantes, productos lácteos, aditivos (Doctrina Qualitas, 2022). Dependiendo de su composición se puede clasificar en: hojaldre, shortening, industrial, margarina de mesa, entre otros.
- Cristalización: “Es el proceso de enfriamiento de mezclas de lípidos que conduce a la formación de cristales líquidos que conforman una grasa sólida” (Salas Sotaminga, Tapia, & Garzón, 2011). Este es el proceso principal en la elaboración de margarinas.
- Intercambiador de superficie raspada: Estos intercambiadores son usados frecuentemente en la industria de alimentos, química y farmacéutica para mejorar la transferencia de calor, en procesos de cristalización y en otros procesos continuos. Consiste en tubos concéntricos, por el interior fluye la emulsión de aceites, y por el exterior fluye el líquido refrigerante. Los cristales de margarina se forman en la pared interna, la cual está en contacto con refrigerante, y se van raspando con cuchillas que se encuentran al interior y remueven de forma continua los cristales formados en la pared, permitiendo que nuevos cristales se formen y adhieran a la pared (Armstrong Chemtec Group, s.f.). En el Anexo B se incluyen esquemas de funcionamiento y fotografía de este equipo.
- Reworker (Reamasador): Son sistemas diseñados para procesar bloques de mantequilla congelados hasta una temperatura de -21°C. Estos equipos usan energía cinética causada por el equipo para calentar la mantequilla hasta la consistencia y temperatura adecuada para el envasado (entre 8°C a 14°C) (Rothenburg GMBH, s.f.). En el Anexo B se incluyen esquemas de funcionamiento y fotografía de este equipo.
- Pasteurización: Es un tratamiento térmico empleado en la industria alimenticia para garantizar la destrucción de microorganismos no deseados en los alimentos sin dañar el producto. La temperatura y tiempo de pasteurización son factores importantes en el proceso

para alcanzar la calidad requerida del producto. El proceso de pasteurización puede variar en cada país de acuerdo con la regulación propia (Bylund, 1995).

- UHT (*Ultra High Temperature*): Es una técnica para la preservación de productos alimenticios líquidos, en la cual se exponen dichos productos a intensas temperaturas durante un tiempo breve. Este tratamiento destruye los microorganismos presentes en los alimentos. Los productos se tratan usualmente a temperaturas entre los 135°C a 150°C durante unos pocos segundos, por lo que tiene menos efecto sobre el sabor de los productos (Bylund, 1995).

### 3.5 Metodología

El diseño del plan estratégico se realizará en varias etapas consecutivas, empleando metodologías y herramientas adecuadas en cada una de ellas.

En primer lugar, se debe realizar el diagnóstico de la situación actual de la compañía. Para ello se analizarán los siguientes aspectos:

- Análisis interno: definición de la situación actual, fortalezas y debilidades.
- Análisis de clientes: determinación de requerimientos y necesidades de los clientes, mediante entrevistas en profundidad a actores de la industria, tanto a potenciales clientes como actuales.
- Análisis del mercado potencial: para identificar el mercado potencial de los distintos países que atiende la compañía, se empleará un análisis por medio de matriz multicriterio. En esta matriz se evalúan y ponderan diferentes criterios para cada país, dando un puntaje total a cada uno basado en los criterios antes definidos.
- Análisis del entorno: Se empleará el análisis de las 5 fuerzas de PORTER y, adicionalmente, se considerarán factores legales, geográficos y macroeconómicos, para determinar las posibles oportunidades y amenazas.

Los resultados obtenidos en esta etapa serán condensados en un modelo de negocios empleado la plantilla de Business Model Canvas, y en la elaboración de una matriz FODA para la unidad de negocio “Proceso”.

Una vez realizada la etapa de diagnóstico, se deben determinar las estrategias competitivas y corporativas que conformarán el plan estratégico. Durante esta segunda etapa se definirá la estrategia de penetración comercial por medio del desarrollo de la Matriz Ansoff, definiendo los cuadrantes de la matriz en los cuales se enfocará el plan estratégico. Elaborará un mapa estratégico. Posteriormente, se identificarán los objetivos estratégicos y se definirán los indicadores de desempeño de la unidad de negocio empleando el modelo de Balanced Scorecard (BSC). Por último, en esta etapa se propondrá un sistema de seguimiento periódico y control para monitorear su cumplimiento y realizar ajustes en caso de ser necesario.

La tercera etapa del estudio tiene como objetivo la identificación de oportunidades de mejora en términos operacionales, de personas, comerciales y financieros. Para el desarrollo de dichos planes se emplea la información recabada durante el proceso de diagnóstico, en conjunto con los lineamientos estratégicos y resultados del BSC. Adicionalmente, se elaborará un plan de gestión del cambio y seguimiento para la unidad de negocio.

Finalmente, durante la cuarta etapa se evaluará económicamente el plan de crecimiento propuesto por medio de la elaboración de los estados financieros proyectados y la determinación de indicadores financieros claves, tales como: CAPM, VAN y TIR. Adicionalmente, se elaborará el análisis de sensibilidad en diferentes escenarios de cumplimiento de las metas de ventas.

#### 4. Descripción y análisis del mercado

##### 4.1 Descripción del mercado y tendencias

En el mercado en el cual compite la unidad de negocio “Proceso”, se comercializan equipos especializados principalmente para las industrias de elaboración de: queso procesado, mantequilla y margarina. Al tratarse de maquinaria especializada y fabricada a pedido, los plazos de entrega se encuentran entre 8 a 10 meses. Sumado a esto, las actuales condiciones del mercado y los desabastecimientos en la cadena productiva han incrementado aún más los plazos de entrega de los equipos, llegando a superar los 12 meses en algunos casos. Este mercado se caracteriza por tener ciclos de venta largos, generalmente mayores a 6 meses, durante este periodo se requiere el desarrollo de estrategias de venta consultiva para dar la asesoría requerida a los clientes durante el proyecto.

La mayoría de los proveedores que atienden este mercado son de origen europeo y cuentan con amplia trayectoria y experiencia. Estos proveedores pueden atender el mercado de forma directa, o por medio de representantes locales en la región. Bracker se enfrenta a ambas formas de competencia, en algunos casos la competencia directa son representantes locales, mientras que en otras instancias sus competidores son directamente los fabricantes. En la Tabla 3 se presentan los principales competidores de cada uno de los socios comerciales en la unidad de negocio “Proceso” de Bracker SpA, siendo sus competidores directos MT Ideas y BiaConsult.

Tabla 3. Principales competidores de cada uno de los socios comerciales en la unidad de negocio "Proceso" de Bracker SpA. Elaboración propia.

Socio comercial	Competidor	Origen	Mercado	Representante Local
Natec Network	Green Bay Machinery	Estados Unidos	Quesos Procesados	No
	Hart	Estados Unidos	Quesos Procesados	No
	Bisignano	Argentina	Quesos Procesados	No
	Primo	Argentina	Quesos Procesados	No
	Karl Schenell	Alemania	Quesos Procesados	Prinal
	Limitech	Dinamarca	Quesos Procesados	No
Rothenburg	Egli-Fasa	Suiza	Mantequilla y Margarina	No
	Gerstenberg Schröder (GS SPX)	Dinamarca	Mantequilla y Margarina	MT Ideas
	Simon Freres	Francia	Mantequilla	BiaConsult
IMA Benhil	Trepko	Dinamarca	Envasado	No
	Egli-Fasa	Suiza	Envasado	No
	Vezzadini	Italia	Envasado	No
RONO	Gerstenberg Schröder (GS SPX)	Dinamarca	Mantequilla y Margarina	MT Ideas
	Gerstenberg Services A/S	Dinamarca	Margarina	BiaConsult

En esta sección se analizará el mercado del queso procesado, mantequilla y margarina, los cuales son los principales productos fabricados con la maquinaria que comercializa la unidad de negocio “Proceso” en Bracker, y además son los sectores en los que compiten sus clientes. Estos tres sectores se analizarán desde una perspectiva global y local. A medida que las expectativas de

crecimiento de estos mercados sean positivas, se espera que los clientes de la unidad de negocio inviertan en maquinaria para cubrir la demanda de su mercado, lo cual resulta en mayores oportunidades de negocio para la unidad de negocio “Proceso”.

Debido a la naturaleza no-cíclica de la demanda por productos alimenticios, la industria de alimentos se mantuvo relativamente ileso durante la pandemia del COVID-19. Se espera un crecimiento acelerado de la producción de alimentos y bebidas entre los años 2020 y 2025, ayudado por la recuperación esperada del ingreso de los consumidores. De igual forma, se espera un rápido crecimiento en la demanda de los mercados B2B (Business to Business) en estas industrias, para satisfacer los estilos de vidas cambiantes de los consumidores (Euromonitor International, 2021).

#### 4.1.1 Tendencias en el mercado de quesos procesados Mercado mundial

El mercado mundial del queso tuvo un valor de USD 192,8 miles de millones en el año 2021, con un crecimiento anual compuesto (CAGR) de 5,09% entre los años 2016 y 2021. Este valor del mercado se define como los ingresos que recibieron las compañías por vender los productos dentro del mercado especificado. El segmento de quesos procesados es el segmento más pequeño dentro del mercado de los quesos, con un valor de mercado de alrededor del 20% del mercado total de quesos. La demanda mundial de queso procesado ha tenido un CAGR de 2,03% entre los años 2016 al 2021. Sin embargo, se espera que el CAGR para este segmento sea de 12,19% entre los años 2021 al 2026 (The Business Research Company, 2022).

El crecimiento proyectado de los quesos procesados se explica por la necesidad de la industria de elaborar productos con calidades y funcionalidades consistentes para satisfacer la demanda de los consumidores, así como la mayor diversidad que brindan los quesos procesados, su bajo costo de elaboración y los prolongados tiempos de vida útil del producto en comparación con los quesos naturales (Ustunol, 2009). Por otra parte, FENIL (Federación Nacional de Industrias Lácteas en España) identifica que el principal reto de la industria quesera es lograr entrar en nuevos mercados con productos diferenciados (FENIL, 2019). Esta diferenciación es posible de alcanzar mediante la elaboración de quesos procesados, los cuales permiten incorporar nuevos sabores, ingredientes y funcionalidades a los productos. Adicionalmente, el debido proceso de pasteurización y UHT (*Ultra High Temperature*) durante la elaboración de los quesos procesados, hace posible la extensión de la vida útil de estos productos y, por ende, la posibilidad de comercializar los quesos en mercados emergentes con bajos estándares en la cadena de frío.

El crecimiento en el mercado del queso procesado también tendrá un impacto positivo en los fabricantes de la maquinaria para el procesamiento de estos, los cuales tendrán mayores oportunidades de desarrollar innovaciones en sus equipos y proyectos para satisfacer la demanda productiva.

#### Mercado local

En Chile, los principales productores de queso son: COLUN, Soprole, Watts y Quillayes; quienes en conjunto abarcan un 54,4% del mercado de quesos en el año 2022, según datos entregados por Euromonitor International (2022). La categoría de quesos procesados en Chile presentó un CAGR de 3,4% desde el 2017 al 2022 (Euromonitor International, 2022).

Durante el año 2020 se ha observado un alza en las preferencias de los consumidores hacia los quesos empacados, una de las razones es la mayor conciencia de los consumidores hacia la higiene y la facilidad en el transporte de los quesos empacados. Otra tendencia que muestra el mercado es hacia los productos que demuestran innovación y sostenibilidad. Durante el periodo proyectado se prevé que el mercado esté cada vez más informado y abierto a recibir nuevos productos (Euromonitor International, 2022). La demanda por quesos empacados SOS e IWS se podría ver beneficiada por estas tendencias, ya que están elaborados con altos estándares de higiene y empacados de forma adecuada, así mismo en estos quesos procesados se pueden incorporar ingredientes y sabores que permitan innovar y agregar valor al producto.

#### 4.1.2 Tendencias en el mercado de mantequilla

##### Mercado mundial

El mercado mundial de la mantequilla tuvo un valor de USD 55.39 miles de millones en 2021 y ha experimentado un CAGR de 14,95% entre los años 2016 y 2021. Sin embargo, los precios fluctuantes de las materias primas involucradas en su elaboración, tales como: leche, aceites, sal, entre otros, han limitado el crecimiento del mercado de la mantequilla. Estas fluctuaciones también tuvieron un impacto negativo en los márgenes y ganancias de las compañías que elaboran mantequilla, y, por consiguiente, limitando el crecimiento del mercado. Se espera que el mercado se recupere de los impactos negativos, ya que los mismos no están relacionados con debilidades del mercado, por lo cual se prevé un CAGR de 18,79% entre los años 2021 y 2026 (The Business Research Company, 2022).

##### Mercado local

En Chile, se espera un CAGR del mercado de mantequilla de un 2,2% entre 2022 y 2027. Los principales productores de mantequilla en el mercado chileno son: Soprole, COLUN y Watts; quienes en conjunto abarcan un 67,4% del mercado de mantequilla y untables en el año 2022.

Una posible estrategia que las compañías involucradas en este mercado pueden ofrecer, es la creación de nuevos productos que ofrezcan mantequillas bajas en grasas. El número de consumidores quienes buscan productos más saludables y con menor contenido de grasas se ha incrementado de forma significativa en los años recientes. Esta situación ofrece una gran oportunidad a los involucrados en el mercado para el desarrollo de nuevos productos que incorporen las tendencias de los consumidores preocupados por productos más sanos y diferenciados (Euromonitor International, 2022).

#### 4.1.3 Tendencias en el mercado de margarina

##### Mercado mundial

El mercado mundial de la margarina reportó ingresos por USD 30,88 miles de millones. Se espera que el mercado crezca anualmente un 5,61% entre 2023 y 2037. De igual forma, se espera que el volumen de margarina crezca un 3,7% en 2024 (Statista, 2023). El consumo de margarina es usualmente visto como una opción más saludable en comparación con la mantequilla. El incremento de la concientización sobre la salud en los consumidores ha fomentado el crecimiento de este mercado, y genera una oportunidad para las empresas de entrar al mercado con productos bajos en grasas considerados más saludables.

Estas tendencias de los consumidores hacia productos más sustentables proponen un reto a los fabricantes de equipos para esta industria, quienes deben seguir mejorando el proceso de

elaboración de margarinas, logrando productos que sean más saludables, con menos grasas trans y en procesos más eficientes (Ingenieriaquimica.net, 2020).

### Mercado local

En Chile, los ingresos en el segmento de margarina alcanzaron USD 239,7 millones en 2023, y se espera un CAGR del mercado de margarina en un 2,66% entre 2022 y 2027 (Statista, 2023). Los principales actores en este mercado son: Soprole, COLUN y Watts.

Muchas categorías de alimentos han experimentado fuertes aumentos en sus precios durante el año 2022, siendo los aceites comestibles los más afectados, donde se observaron aumentos de precios entre el 70 al 90% (Euromonitor International, 2022). Junto con las tendencias en salud y bienestar, el consumo de margarina ha experimentado un fuerte crecimiento, y se proyecta que continúe esta tendencia durante el periodo proyectado en el reporte realizado por Euromonitor International (2022). Se cree que el consumo de margarina ayuda a fortalecer el sistema inmune y en la prevención del cáncer (Euromonitor International, 2022).

## 4.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Con la finalidad de analizar la competitividad de la unidad de negocio “Proceso” en el mercado, se realizará un análisis de sus competidores tanto directos como indirectos. Se consideran competidores directos a empresas similares a Bracker, quienes atienden el mismo mercado con representaciones de equipos que atienden las mismas necesidades del mercado. La competencia indirecta se refiere a los fabricantes de maquinarias quienes son competidores de los socios comerciales de la unidad de negocio “Proceso” de Bracker.

### 4.2.1 Amenaza de nuevos entrantes

Analizar la amenaza de nuevos competidores es muy importante, ya que, si la demanda se mantiene constante, la entrada de estos afectará negativamente la cuota de mercado de las firmas que participan en el mercado actual. La probabilidad de que una nueva firma entre al mercado está relacionada con dos factores: las barreras de entrada y las barreras de salida. A medida que estas barreras son bajas, mayor es la probabilidad de que nuevas firmas quieran entrar a competir en un mercado atractivo.

Las principales barreras de entrada para empresas de representación son:

- Establecer una relación contractual con fabricantes de maquinaria especializada, lo cual puede ser difícil para empresas sin trayectoria ni conocimiento en el mercado
- Obtener contactos claves en los principales clientes y generar una relación de confianza.
- Capital de trabajo suficiente para desarrollar proyectos y mercados, desde un potencial proyecto hasta que se concreta la venta y facturación pueden pasar 24 meses.

Por otra parte, las barreras de entrada para nuevos fabricantes de equipo son los altos costos fijos asociados a la fabricación tales como maquinaria especializada, espacio requerido y economías de escala, así como el know-how necesario para el diseño de los equipos. Adicionalmente, la barrera del idioma, diferencia horaria, conocimiento del mercado regional y de la idiosincrasia local, son importantes barreras de entrada para nuevos competidores extranjeros.

En cuanto a las barreras de salida, considerando las empresas de representación, la principal barrera de salida serán los mismos contratos firmados con los fabricantes, los cuales pueden establecer



plazos y multas de incumplimiento. Por parte de las empresas fabricantes de equipos, estas barreras son principalmente los equipos especializados para la fabricación de la maquinaria.

En este sentido, la amenaza de entrada de nuevos competidores se considera baja.

#### 4.2.2 Poder de negociación de los proveedores

*Proveedores esenciales:* En esta categoría se reúnen los socios comerciales, la relación con los socios comerciales es esencial para la unidad de negocio “Proceso”. En los acuerdos comerciales firmados se especifican las condiciones comerciales, formas de pago y relaciones de exclusividad. La negociación de estos contratos es un proceso fundamental para la rentabilidad y crecimiento de la unidad de negocio. Se requiere el apoyo técnico y experiencia de los socios comerciales para desarrollar cada proyecto con los potenciales clientes. Si bien los socios comerciales no tienen poder de negociación alto en el día a día, sí lo tienen durante la negociación de dichos contratos.

*Proveedores funcionales:* En este caso, la diversidad de opciones disponibles en el mercado y la mayor cantidad de proveedores hace que sean fácilmente sustituibles. Dentro de estos proveedores se encuentran: agencias de marketing, transportistas, agentes de aduana, entre otros proveedores de servicio. En este caso, el poder de negociación de los proveedores es muy bajo.

#### 4.2.3 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores se puede catalogar como intermedio. En este caso, los compradores son empresas medianas y grandes, sin embargo, los proyectos generalmente se manejan de forma abierta y no por medio de licitaciones cerradas, por lo que las condiciones comerciales son negociables. Al tratarse de maquinaria especializada, las opciones de los clientes son limitadas, especialmente si se considera la calidad y trayectoria de los fabricantes. Sin embargo, en casos en los cuales la envergadura de la inversión que se esté evaluando es grande, el poder de negociación de los compradores aumenta, y podrían presionar hacia condiciones más favorables para ellos.

#### 4.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Actualmente la amenaza de productos sustitutos es baja. Los equipos que comercializa la unidad de negocio en estudio son especializados y se actualizan constantemente con diseños propios para mejorar su eficiencia y ofrecer nuevas ventajas al mercado. Sin embargo, es posible considerar amenaza de productos sustitutos en los siguientes contextos:

- Cambios en las tendencias de los consumidores hacia otros productos que no se puedan elaborar con los equipos que comercializa la unidad de negocio. El mercado que atiende la unidad de negocio son compañías lecheras y oleaginosas, las cuales se pueden ver afectadas por las tendencias veganas y bajas en grasas.
- Nuevas tecnologías en la elaboración de quesos, margarinas, y mantequillas, que demanden equipos diferentes. Sin embargo, actualmente no se conocen dichas tecnologías.
- Elaboración de quesos procesados, margarinas y mantequillas empleando métodos tradicionales, los cuales son altamente ineficientes y cuentan con desventajas en su elaboración.
- La evolución de las tecnologías como: inteligencia artificial, automatización, industria 4.0, entre otros, puede generar nuevos equipos y procesos que sean sustitutos de los actuales.

Para combatir esta amenaza, es importante que los fabricantes de la maquinaria se mantengan actualizados y puedan ir integrando dichos avances en sus diseños.

#### 4.2.5 Intensidad de la rivalidad de los competidores

Las firmas dentro de la industria generalmente difieren en sus recursos y capacidades disponibles, y buscan diferenciarse de sus competidores. Una alta rivalidad entre los competidores implicará un ambiente hostil, especialmente si las acciones de un competidor afectan de forma importante los resultados de otro competidor.

En el mercado local, la competencia se encuentra balanceada. Bracker tiene dos competidores directos a su unidad de negocio Proceso: MT Ideas y BiaConsult. Ambos competidores se encuentran ubicados en Argentina, siendo representantes de equipamiento con funcionalidades similares a los ofrecidos por la unidad de negocio Proceso para Suramérica, siendo además sus proveedores competencia directa de los socios comerciales de Bracker. Si bien hay pocos competidores representantes locales, ninguno tiene poder o capacidad suficiente para poner en riesgo la actividad comercial de los demás.

Por parte de los competidores de los socios comerciales, se debe distinguir entre los que son parte de grandes conglomerados multinacionales, y aquellos que son empresas privadas. Las empresas multinacionales, por lo general tienen estructuras rígidas que no les permite adaptarse a las condiciones locales del mercado, sin embargo, tienen la espalda económica suficiente para cerrar negocios con menores márgenes. En esta categoría se encuentra Gerstenberg Schröder (GS) siendo parte del grupo multinacional SPX. Por otra parte, las empresas privadas tienen políticas más flexibles y se adaptan mejor a las negociaciones del mercado suramericano.

Al analizar las 5 fuerzas de Porter, podemos concluir que la industria es atractiva. A excepción del poder de negociación de los proveedores, la cual es relativamente alta durante el proceso de negociación de condiciones con los socios comerciales, las restantes fuerzas son bajas o intermedias. En la Figura 4 se presenta un resumen de las fuerzas antes explicadas.

Figura 4 Resumen de las 5 fuerzas de Porter. Unidad de negocio Proceso Bracker. Elaboración propia.



## 5. Elaboración y análisis del diagnóstico

### 5.1 Análisis interno

A continuación, se realiza un análisis de la cadena de valor a las actividades pertenecientes a la unidad de negocio Proceso, siguiendo el marco conceptual elaborado por Michael Porter. La mayoría de estas actividades son compartidas de forma transversal por la empresa en su totalidad.

#### 5.1.1 Actividades primarias

*Logística interna:* La gerencia de logística y COMEX se encarga de las actividades de compra e importación de los equipos desde los proveedores y socios comerciales. El transporte de las maquinarias normalmente se realiza vía marítima, debido a los grandes volúmenes y pesos de los equipos, en algunas excepciones se considera el transporte aéreo para disminuir los tiempos de entrega al cliente. Esta actividad se desarrolla luego de recibir la respectiva Orden de Compra por parte de los clientes, es decir, no se mantiene ningún tipo de maquinaria en stock. Cada vez que la cotización de un proyecto requiere incluir el transporte y entrega en planta del cliente, se debe cotizar con los diferentes proveedores. La cotización obtenida es referencial, ya que el costo real del transporte se realizará al momento de importar los equipos, luego de que el proveedor informa que la carga ya está lista con un *packing list* referencial, lo cual puede ocurrir 6 a 12 meses después de la negociación con el cliente. Este departamento cuenta con proveedores recurrentes preferenciales para este fin, conocidos como *forwarders*, sin embargo, no se cuenta con contrato o listado de precios con ninguno de ellos ya que los volúmenes de importación y las frecuencias no son estándares y, adicionalmente, son difíciles de proyectar. La elección final del proveedor dependerá del valor del servicio y del tiempo de tránsito ofrecido. No existe personal en la gerencia de logística completamente dedicado a la unidad de negocio. Dentro de las actividades relacionadas a la logística interna, también se encuentran aquellas relacionadas con la importación de los bienes, para lo cual se emplea el servicio de un agente de aduana quien cobra por cada gestión. Por medio de las actividades realizadas se entrega valor al cliente al coordinar y gestionar los procesos de importación. Adicionalmente, la relación con los socios comerciales facilita la comunicación y coordinación, y a su vez permite obtener mejores tarifas con los *forwarders*.

*Operaciones:* Las actividades relacionadas con las operaciones de la unidad de negocio, se llevan a cabo por la Gerencia de Administración, RRHH y Finanzas y la Gerencia de Logística y Comex. Estas gerencias manejan el procesamiento de las órdenes de compras y las funciones generales de la oficina comercial.

*Logística externa:* Las actividades de despacho de los equipos hacia el cliente final, también las realiza la gerencia de logística y COMEX. Una vez que la carga es internalizada, se coordina con el mismo *forwarder*, hasta las dependencias del cliente. No se cuenta con bodega para almacenamiento de maquinarias. La entrega de los equipos se coordina con el cliente y con personal de Bracker presente durante la entrega al cliente.

*Marketing y ventas:* Las actividades de marketing tienen como objetivo posicionar y reforzar la identidad corporativa y de la unidad de negocio Proceso. Para ello se realizan actividades como: *mailings*, *posts* en redes sociales (LinkedIn), asistencia a ferias de exposición tanto nacionales como internacionales, publicaciones en la página web de la empresa y en portales especializados. Este departamento también es el responsable del diseño de todo el material gráfico de la unidad de negocio y del material publicitario con el logo de la empresa. Estas actividades son realizadas por el Departamento de Marketing, y supervisadas por el gerente general de la empresa. El

Departamento de Marketing cuenta con un diseñador gráfico encargado del diseño de todas las piezas digitales y creativas de la compañía. Las solicitudes de marketing son realizadas por el jefe del área de Proceso y el gerente general, cuya planificación se realiza de forma anual. Adicionalmente, surgen actividades extraordinarias durante el año. Esta área cuenta con proveedores ya probados para la impresión de los materiales gráficos requeridos. No existe personal de marketing completamente dedicado a la unidad de negocio Proceso.

Las actividades relacionadas con las ventas son realizadas por el jefe de la unidad de negocio Proceso. Algunas de estas actividades son: visitas y reuniones con clientes, proyección de potenciales clientes, coordinación con socios comerciales, preparación de ofertas, negociación, entre otros. Las ventas se realizan de forma directa entre Bracker y los clientes, no existen otros distribuidores o canales de ventas. El apoyo técnico de los socios comerciales es clave para el desarrollo de los proyectos.

*Servicio:* La gerencia de servicio y post venta se encarga de revisar los detalles técnicos luego de recibida la orden de compra. Además, coordina las pruebas, instalación de los equipos, y se hace cargo de dar respuesta a los clientes ante posibles desperfectos o mejoras a realizar. Además, Bracker ofrece 12 meses de garantía, contados a partir del despacho de los equipos, esta garantía está cubierta por los socios comerciales. No existe personal de servicio completamente dedicado a la unidad de negocio Proceso, así como tampoco se cuenta con técnico capacitado.

#### 5.1.2 Funciones de soporte

*Aprovisionamiento (Compras):* Las compras de insumos y materiales de oficina, así como ropa de trabajo, son realizadas por la Gerencia de Administración, RRHH y Finanzas. Existe un presupuesto mensual para las compras de cada área, y proveedores aprobados. En caso de querer cambiar de proveedor, se buscan tres cotizaciones, las cuales son analizadas y aprobadas por Gerencia General. Las compras de servicios estratégicos y materiales tecnológicos son evaluadas directamente por el gerente general. No existe personal administrativo completamente dedicado a la unidad de negocio Proceso.

*Desarrollo tecnológico:* La gestión de recursos informáticos se realiza directamente por el gerente general. Bracker cuenta con un sistema de archivos y documentos compartidos en Google, por lo que están disponibles en la nube y no en un registro físico. Adicionalmente, el sistema ERP (por sus siglas en inglés *Enterprise Resource Planning*) empleado es Laudus, el cual también permite la administración de los documentos e información de manera remota. Para la gestión de las ventas, oportunidades, entre otros, se emplea un CRM (por sus siglas en inglés *Customer Relationship Management*) llamado Monday, el cual también permite la gestión de las actividades de forma remota.

*Recursos humanos:* La Gerencia de Administración, RRHH y Finanzas se encarga de velar por el bienestar de los empleados, coordinar las actividades de contratación, capacitaciones y contratos. La contratación de nuevo personal se realiza con el apoyo de empresas *Head Hunter* con seguimiento directo por parte de Gerencia General y otras gerencias involucradas. La empresa ofrece beneficios adicionales a lo establecido en las leyes locales, tales como: días extra de vacaciones, seguro complementario, facilidades para realizar teletrabajo, entre otros. Actualmente, Bracker tiene contratadas 15 personas, de las cuales, solo una está dedicada completamente a la unidad de negocio Proceso. Los servicios de liquidaciones y pagos están externalizados.

*Infraestructura de la empresa:*

La Gerencia de Administración, RRHH y Finanzas es la encargada de mantener y controlar el presupuesto financiero de cada unidad, de las comunicaciones internas, y de la operación diaria de la oficina. Las oficinas están ubicadas en Pirque, y se disponen de tres vehículos para realizar visitas a clientes y transporte de encomiendas. No se cuenta con bodega para almacenamiento de equipos, solo existe bodega para almacenamiento de repuestos, con espacio limitado. Adicionalmente, se cuenta con asesores legales y asesores contables, financieros y tributarios. Ninguno de los recursos es exclusivo de la unidad Proceso.

En la Figura 5 se presenta el diagrama de la cadena de valor para la unidad de negocio Proceso en Bracker.

Figura 5. Análisis de la cadena de valor. Unidad de negocio Proceso en Bracker. Elaboración propia.



La unidad de negocio Proceso de Bracker cuenta con un enfoque en la venta consultiva y suministro de maquinarias para la industria alimentaria. Aunque la empresa no cuenta con personal dedicado exclusivamente a esta unidad, se logra coordinar y gestionar las actividades a través de las Gerencias de Logística y Comex, Administración, RRHH y Finanzas, así como del apoyo técnico de los socios comerciales. La logística interna y externa se lleva a cabo mediante la gestión de importación de maquinarias a través de *forwarders* y la coordinación de despacho hacia los clientes. La promoción y posicionamiento de la unidad de negocio se realiza a través del departamento de marketing, mientras que las ventas son lideradas por el jefe de la unidad de negocio Proceso. Por otro lado, el servicio postventa y garantía se encuentra bajo la responsabilidad de la gerencia de servicio y postventa. La unidad de negocio logra satisfacer las necesidades de sus clientes mediante una gestión coordinada y apoyo de los socios comerciales en la industria alimentaria.

## 5.2 Selección del mercado potencial

Para identificar el mercado potencial de los distintos países que atiende la compañía, se empleó un análisis por medio de matriz multicriterio. En esta matriz se evalúan y ponderan diferentes criterios para cada país, dando un puntaje total a cada uno basado en criterios definidos previamente. En este análisis se consideraron países de Latinoamérica en los cuales Bracker ha vendido equipos en

los últimos 5 años: Chile, Argentina, Colombia y Brasil. Se eligió analizar estos países para enfocar el plan estratégico en mercados donde Bracker está presente actualmente. Los factores considerados se agruparon en cuatro grupos de indicadores: macroeconómicos, de negocios, de mercado y de operación actual de Bracker. Luego se asignó una nota de 1 a 10 para cada país (1 para el país menos atractivo y 10 para el país más atractivo), estas notas fueron ponderadas según el porcentaje de importancia de cada indicador dentro de los grupos de factores antes mencionados. El detalle de los factores analizados y la construcción de la matriz multicriterio se puede observar en el Anexo E.

#### 5.2.1 Factores macroeconómicos:

En este grupo se consideraron los siguientes indicadores: población total, producto interno bruto (PIB) per cápita, y crecimiento del PIB anual. La información de los indicadores fue obtenida de las estadísticas del Banco Mundial, y corresponden a datos actualizados al 22 de diciembre de 2022.

#### 5.2.2 Factores de negocios:

Estos factores incluyen el indicador de facilidad para hacer negocios y el *rating* de riesgo país.

- **Facilidad para hacer negocios:** Este índice preparado por el Banco Mundial, recoge información de 10 factores que impactan la facilidad de hacer negocios en un determinado país. Estos factores son: empezar un nuevo negocio, lidiar con los permisos de construcción, obtener electricidad, registrar propiedad, obtener crédito, protección a los inversores minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, ejecución de contratos y resolución de insolvencias (World Economics, s.f.).
- ***Rating* de riesgo país:** mide el riesgo de no-pago por empresas en un determinado país. Este riesgo es debido a condiciones o eventos fuera del control de cualquier empresa. La evaluación general se compone de dos elementos: el grado país, mide el riesgo macroeconómico, político y el entorno empresarial estructural, el cual va desde mayor riesgo D hasta menor riesgo AA; el nivel de riesgo país mide el riesgo comercial y financiero, el cual se mide en números siendo el menor riesgo 1 hasta el 4 (Stamer, s.f.).

#### 5.2.3 Factores del mercado:

Para valorar el atractivo del negocio en los diferentes países, se consideró el consumo en miles de toneladas de margarina, mantequilla y quesos en el año 2022. Esto da una idea del potencial del mercado en cada país, y de los potenciales requerimientos de equipos asociados a la elaboración de estos productos. Estos datos se obtuvieron de Statista y a partir de datos recopiladas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (Food and Agriculture Organization – FAO).

#### 5.2.4 Factores de la operación actual de Bracker:

Finalmente, para evaluar el atractivo de cada país desde el punto de vista del negocio actual, se consideraron dos indicadores: el número de equipos instalados por la unidad de negocio Proceso de Bracker en cada país, y el porcentaje de venta realizado a cada país desde 2013.

En la Tabla 4 se puede observar el puntaje obtenido en cada grupo de factores para los países analizados, así como la ponderación que representará cada uno de estos factores en el puntaje final

los cuales fueron determinados en conjunto con la Gerencia General de Bracker. El detalle de las ponderaciones y puntajes se encuentra en el Anexo E.

Tabla 4. Puntaje obtenido por país para cada factor, y ponderación de cada factor

	Chile	Argentina	Brasil	Colombia	Ponderación
<b>Económico</b>	7,30	5,34	4,13	4,04	20%
<b>Negocios</b>	10,00	1,12	6,09	8,99	20%
<b>Bracker</b>	8,72	8,33	1,00	2,29	30%
<b>Mercado</b>	1,61	5,09	9,49	1,31	30%

Luego de ponderar cada factor, se obtuvieron los puntajes de atractivo de cada país, los cuales se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5 Análisis Multi Criterio – Ranking de países según nota ponderada

	Chile	Argentina	Brasil	Colombia
<b>Económico</b>	1,46	1,07	0,83	0,81
<b>Negocios</b>	2,00	0,20	1,20	1,80
<b>Bracker</b>	2,62	2,50	0,30	0,69
<b>Mercado</b>	0,48	1,53	2,85	0,39
<b>NOTA</b>	<b>6,56</b>	<b>5,30</b>	<b>5,17</b>	<b>3,69</b>

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis multicriterio, se enfocará el desarrollo del plan estratégico en Chile. En el Anexo E se encuentra el detalle de los puntajes obtenidos.

### 5.3 Análisis del entorno

El análisis PESTEL describe un marco de factores macro ambientales evaluados como una herramienta estratégica para analizar el entorno, entender riesgos y oportunidades, crecimiento o decrecimiento del mercado, posición de los negocios, así como el potencial y la dirección de las operaciones, ayudando a las empresas a ser más competitivas. Este análisis cubre los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de Chile.

#### 5.3.1 Políticos:

Chile se encuentra en la posición 20 del Índice de Independencia Económica publicado el año 2022, ubicándose entre los países “mayormente libres” y de mejor desempeño en Latinoamérica, resaltando un ambiente de negocios favorable. Aunque su libertad económica ha ido en desmejora durante los últimos cinco años, se mantiene sólida, con un alto puntaje en efectividad judicial, apuntando a una independencia judicial la cual está mayormente libre de influencia política. Las protestas ocurridas durante el año 2019 afectaron negativamente el índice global de paz entre los años 2019 y 2021. El presidente Gabriel Boric se encuentra dentro del primer año de mandato presidencial, siendo las próximas elecciones presidenciales en el año 2025. La encuesta CADEM reportó un 35% de aprobación en la gestión de Boric durante marzo de 2023. La reforma a la constitución fue rechazada en septiembre del 2022, lo cual genera incertidumbres políticas y sociales en el país (CADEM, 2023).

#### 5.3.2 Económicos:

En el Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo 2023, la inflación se mantiene en niveles muy elevados, por encima de la meta del 3% anual. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) descendió hasta 11,9% en febrero. La inflación está tardando más en bajar que lo proyectado por los economistas durante el 2022, esto se debe a que la economía no ha logrado reducir los impactos del exceso de gasto que se acumuló en años previos para enfrentar la crisis COVID-19. La Tasa

de Política Monetaria (TPM) se ha mantenido en 11,25% desde octubre de 2022, y se mantendrá en torno a este valor hasta que se inicie el proceso de convergencia de la inflación anual a la meta del 3%, se espera alcanzar nuevamente este valor hacia finales del 2024. La economía chilena se verá afectada por una menor demanda externa y condiciones financieras globales más restrictivas (Banco Central de Chile, 2023). El Banco Central confirmó que, durante el año 2022, el PIB de Chile creció un 2,4%, esta expansión es menor al 2,7% estimado inicialmente a partir del promedio del Indicador Mensual de Actividad Económica (Toledo, 2023). Finalmente, de acuerdo con estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), en 2023 la economía chilena tendrá un descenso del 1%, seguido de una expansión de 1,9% para el año 2024.

### 5.3.3 Sociales:

La reciente pandemia ha generado grandes cambios en las costumbres de las personas, uno de los más notables son el cambio en la forma de trabajar y estudiar, para lo cual las empresas, universidades y colegios se han adaptado de manera tal de poder desarrollar sus actividades de forma remota e híbrida. Chile tiene una de las brechas más grandes en desigualdad de género en términos de renta dentro de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), según estimaciones del Foro Económico Mundial, esta brecha tardaría 135 años en cerrarse (Euromonitor International, 2022). Por otra parte, en abril de 2023 se aprobó el proyecto que reduce la jornada laboral de los trabajadores regulados por el Código del Trabajo desde 45 horas semanales hasta 40 horas. Este cambio se hará de forma gradual en un plazo de 5 años (Gobierno de Chile, 2023). Finalmente, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), el desempleo ha aumentado 0,9 puntos porcentuales en 12 meses ubicándose en 8,4% durante el trimestre móvil diciembre de 2022-febrero de 2023 (Instituto Nacional de Estadística, 2023).

### 5.3.4 Tecnológicos:

El porcentaje de la población que usa Internet en Chile fue la más alta en Sur América durante el año 2021, alcanzando un 90,1%. Las compañías tecnológicas usan Chile como prueba para el lanzamiento de aplicaciones más avanzadas en Latinoamérica. Se espera que para el año 2026 el acceso a la red 4G/5G alcance al 96,9% de la población. Finalmente, el lanzamiento de 5G atrae nuevas inversiones al país tal como Amazon Web Services, quien anunció que establecería un centro de datos en Santiago. Por otra parte, la inversión en Investigación y Desarrollo (R&D por sus siglas en inglés) fue tan solo un 0,3% del PIB en Chile durante el año 2021. Las capacidades limitadas de innovación en Chile podrían dificultar la competitividad de Chile en comparación con sus pares más avanzados dentro de la OCDE (Euromonitor International, 2022).

### 5.3.5 Ecológicos:

Chile lidera a nivel regional en iniciativas para proteger el medio ambiente. Fue el primer país en Latinoamérica que prohibió los plásticos de un solo uso, además de apostar por la electromovilidad en transporte público sustentable, ubicando a Santiago como la segunda ciudad del mundo con la mayor cantidad de buses eléctricos. Chile está comprometido en ser carbono neutral al año 2050, lo cual implica transitar hacia una matriz energética limpia, dejando los combustibles fósiles, y apostando además a un consumo más eficiente de la energía y otros recursos (Marca Chile, 2022). Adicionalmente, se destaca el proyecto que modifica la Ley N°20.920 que establece marco para la gestión de residuos, la responsabilidad extendida del productor (REP) y fomento al reciclaje. (Cuatrecasas, 2023).



### 5.3.6 Legales:

En el ámbito legal en Chile, se destaca el nuevo proceso constituyente aprobado el 11 de enero de 2023 denominado “Acuerdo por Chile”, por medio del cual se abre un nuevo proceso para la elaboración de una nueva propuesta para la constitución de Chile. Adicionalmente, en febrero de 2023 entró en vigor el TPP-11, tratado de integración económica para la región del Asia-Pacífico, el cual tendrá un impacto en las relaciones comerciales, las inversiones, entre otros. Este acuerdo pretende crear nuevas oportunidades y promover un crecimiento sostenible para el país. Otros cambios en la normativa legal que se pueden mencionar son: Ley Fintech, Ley de protección de datos, reformas tributarias, ciberseguridad y medioambiente (Cuatrecasas, 2023).

El análisis PESTEL de Chile, demuestra que es un país con una economía abierta, la cual se está recuperando del shock ocasionado por el COVID-19. Actualmente, existe una alta inflación, un bajo crecimiento, y disminución en el consumo. En el ámbito político y social, el país se encuentra agitado por la incertidumbre que ocasiona el actual proceso constituyente. Existen oportunidades en el ámbito ecológico y tecnológico, pudiendo desarrollar soluciones para disminuir el impacto ecológico en las empresas productivas, haciendo uso además de iniciativas tecnológicas y el Internet 4.0. Para Bracker es un mercado atractivo por su estabilidad económica y política comparado con otros países de la región. Además, las líneas y equipos que ofrece la empresa están alineadas con las oportunidades presenten en el país.

## 5.4 Análisis de clientes

Con el objetivo de conocer las necesidades actuales del segmento de clientes, así como posibles oportunidades de mejora, se realizaron entrevistas a profundidad. En este proceso se entrevistaron a cuatro personas, quienes en sus cargos están involucrados en el proceso de compra de equipos de proceso para la industria de alimentos. De las personas entrevistadas, la totalidad son clientes actuales de la unidad de negocio en Bracker. Entre los perfiles entrevistados se encuentran: comprador estratégico, ingeniero de proyectos senior, jefe de proyecto de plantas y gerente de ingeniería, con más de 8 años de experiencia. En el Anexo F se encuentra la pauta realizada para las entrevistas a profundidad.

Los entrevistados fueron:

- Gonzalo Ortega, comprador estratégico de negocio en Purina Nestlé
- Daniel Lanz, ingeniero de proyectos sr en Watts
- Felipe Guzmán, jefe de proyectos en Prolesur
- Eduardo Moreno, gerente de ingeniería en Prolesur

Las respuestas obtenidas se presentan categorizadas a continuación:

### 5.4.1 Características del cliente

De las cuatro entrevistas realizadas, tres de ellas fueron realizadas a clientes actuales, mientras que una se realizó a potencial nuevo cliente. Las personas entrevistadas cumplen funciones de evaluación de proveedores y compra de equipos de producción dentro de sus respectivas empresas. Se trata de importantes empresas a nivel nacional, de mediano y gran tamaño.

Tanto Nestlé, como Prolesur y Watts, destacan la calidad y reconocimiento de marca de su producto. Disponibilidad en góndola y flexibilidad fueron otros atributos mencionados como importantes para satisfacer las necesidades de sus respectivos clientes.

#### 5.4.2 Necesidades y oportunidades de mejora

Dentro de las necesidades actuales y oportunidades de mejora mencionadas por los clientes durante las entrevistas, destacan las siguientes:

- Mejorar la disponibilidad de los equipos de proceso, evitando paradas no planificadas y tiempos muertos de producción.
- Asegurar la inocuidad de los productos, minimizando fuentes de contaminación que afecten la calidad.
- Evitar mermas en el proceso y pérdidas por calidad deficiente del producto.
- Mejora de la eficiencia de la línea de producción, por medio de soluciones sustentables y simplificación de procesos, con menor utilización de energía y recursos.
- Modernización de los sistemas de control debido a obsolescencia tecnológica y aumento de automatización para reducir la mano de obra requerida en la operación.
- Flexibilidad en los procesos de producción, que sean capaces de ajustarse a nuevas recetas y nuevos ingredientes, para hacer frente a cambios legislativos o aumento de precios.

#### 5.4.3 Relación con proveedores

El objetivo de esta sección de preguntas es entender cuáles son los atributos que buscan los clientes en sus proveedores. Se destacan los siguientes atributos y características mencionados:

- Tecnologías de primer nivel, proveedores que ofrezcan equipos de calidad con soporte técnico y servicio postventa para que la inversión se mantenga en el tiempo. Es deseable que las soluciones ofrecidas tengan foco en sustentabilidad y reducción en la huella de carbono.
- Relaciones de confianza a largo plazo. Es deseable un proveedor que ofrezca respaldo técnico y asesoría, que sea proactivo en proponer mejoras al proceso y ofrecer recomendaciones.
- Confianza hacia la marca representada.
- Comunicación activa, dar respuesta de forma eficiente a los requerimientos.
- Compartir principios y valores corporativos.
- Respeto hacia los acuerdos de entrega de los productos, y hacia las características de los equipos y soluciones pactadas.

Además de los atributos antes mencionados, los entrevistados indican que evitan la dependencia excesiva hacia algún proveedor, promoviendo la libre competencia. Adicionalmente, destacan las recomendaciones realizadas por profesionales del rubro como la fuente principal para considerar un nuevo proveedor, siendo conservadores a la hora de cambiar tecnología o probar nuevas tendencias.

#### 5.4.4 Proceso de compra

Respecto al proceso de compra, los entrevistados de Nestlé, Prolesur y Watts, indican que la recomendación de compra a un proveedor en particular surge de un análisis multidisciplinario realizado normalmente a una terna de proveedores, esta evaluación considera distintos factores

técnicos y comerciales. La ponderación de cada factor dependerá del negocio, el nivel de inversión, entre otros. No siempre la solución recomendada es aquella de menor precio. En muchos casos la opinión y experiencia pasada de los expertos asesores influye en la recomendación. Finalmente, la decisión final puede o no seguir la recomendación realizada, pero debe justificar los motivos por los cuales se decidió adquirir una solución diferente a la recomendada. La decisión final de compra la puede realizar el usuario final del equipo, la gerencia de finanzas, o gerente general.

Las relaciones profesionales, y recomendaciones de los proveedores son importantes al momento de realizar una recomendación de compra, ya que pocas veces se hacen negocios con proveedores nuevos. Es importante que las soluciones estén alineadas con el plan estratégico y plan de ventas de la empresa.

#### 5.4.5 Relación con Bracker

Los actuales clientes destacan la experiencia, nivel de servicio y calidad de respuesta entregada, además indican que el nivel de precios se encuentra acorde al mercado.

Como oportunidades de mejora señalan: falta de personal de servicio técnico calificado, aumentar frecuencia de visitas técnicas, ofrecer visitas técnicas antes del inicio de cada temporada, y ofrecer asesorías objetivas desde el punto de vista técnico y no sesgadas por una motivación comercial.

#### 5.4.6 Otros comentarios

Al finalizar la entrevista, se consultó sobre algún otro comentario o tema que consideraran relevantes para entender sus necesidades. En este contexto, los entrevistados indicaron lo siguiente:

- Valoran la transparencia y aporte real a solucionar su necesidad.
- Buscan proteger su marca y prestigio.
- Incluir dentro de los socios comerciales de Bracker equipos industriales complementarios.
- Presentar innovaciones y novedades con frecuencia anual.
- Diversificarse mucho puede conllevar a perder credibilidad técnica y mostrar falta de experiencia ante los actuales clientes.

### 5.5 Business Model Canvas

A continuación, se desarrolla el modelo de negocios de la unidad Proceso, ajustado y validado de acuerdo con el análisis interno y externo realizado. La plantilla de Business Model Canvas, desarrollada por Alexander Osterwalder, es una herramienta estratégica que ayuda a los negocios a describir, diseñar y analizar sus modelos de negocio. El lado derecho enfatiza los elementos para elegir, entregar y capturar valor usando 5 elementos: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes y fuentes de ingreso. Por otra parte, el lado izquierdo se enfoca en la creación de valor por medio de procesos internos y externos en cuatro elementos: actividades claves, recursos claves, socios claves y costos (Lima, 2020).

#### 5.5.1 Segmento de clientes:

La unidad de negocio Proceso crea valor a los clientes en el modelo B2B, donde sus clientes son empresas que elaboran o procesan alimentos para venta en el *retail*, exportaciones, programas del gobierno, entre otros.

Estos clientes son grandes o medianos fabricantes de quesos procesados, mantequilla y margarina principalmente, los cuales tienen un volumen de elaboración importante que les permite buscar soluciones automatizadas y de alta calidad.

#### 5.5.2 Propuesta de valor:

El valor agregado que se entrega a los clientes se puede clasificar en dos tipos: referente a las características de los equipos vendidos, y referente a la relación profesional generada entre Bracker y sus clientes.

Características de los equipos: equipos industriales de alta calidad, durabilidad y confiabilidad, diseñados y producidos por fabricantes calificados y con experiencia, de acuerdo con estándares europeos. Estos equipos se caracterizan por ser de gran precisión, exactitud, eficiencia, menor consumo energético y con niveles de automatización elevados.

Relación profesional: el primer punto de contacto se establece entre los clientes y el equipo de ventas. Se genera una relación de confianza durante todo el ciclo de vida del proyecto. Los colaboradores ofrecen su experiencia en el mercado y conocimiento técnico para apoyar y asesorar a los clientes en el desarrollo de sus proyectos.

#### 5.5.3 Canales:

La interacción con los clientes se realiza de forma directa, entre el personal de ventas y los clientes interesados en las soluciones ofrecidas. Esta interacción se realiza por medio de: correo electrónico, llamadas telefónicas, visitas presenciales y mensajes de texto. Otro canal de comunicación son las redes sociales, como LinkedIn, la cual se utiliza para promocionar los productos ofrecidos.

#### 5.5.4 Relación con el cliente:

La relación de la unidad de negocio con los clientes es personal y directa. Se construye una relación profesional a largo plazo y de confianza. Es importante generar lazos de confianza, ya que usualmente los clientes toman en consideración las referencias de proveedores entregadas por su entorno profesional al momento de evaluar a un proveedor.

#### 5.5.5 Fuentes de ingreso:

Los ingresos se generan por medio de la venta de equipos y proyectos nuevos. Esta venta puede ser directa, donde Bracker factura directamente al cliente y obtiene ingresos por medio del margen generado; o indirecta, donde el socio comercial factura directamente al cliente, y se genera una comisión a Bracker asociada a la unidad de negocio Proceso.

#### 5.5.6 Recursos claves:

Los recursos indispensables en el modelo de negocio que permiten crear, entregar y capturar valor son:

- Representaciones exclusivas: los acuerdos comerciales con los socios comerciales permiten la comercialización exclusiva en el territorio de los equipos desarrollados y fabricados por ellos.
- Empleados y su conocimiento: permiten generar las relaciones profesionales de confianza y dar asesoría a los clientes.

- Capital de trabajo y financiero: permite la operación diaria de la unidad de negocio, así como el financiamiento de actividades de compra y venta, obtención de garantías, entre otros.

#### 5.5.7 Actividades claves:

Para entregar la propuesta de valor definida en el modelo de negocios, y mantener los recursos claves antes mencionados, se requiere llevar a cabo las siguientes actividades:

- Visitas técnicas y comerciales: permite mantener una comunicación constante con los clientes, generar cercanía y demostrar capacidad técnica.
- Capacitaciones a los empleados: fortalecen los conocimientos de los empleados, tanto en capacidades técnicas, como habilidades blandas de comunicación efectiva, organización del tiempo, entre otros.
- Asistencia a ferias y congresos: durante estos eventos se realizan importantes actividades con clientes actuales y potenciales. Además, se generan instancias de *networking* con posibles nuevos socios comerciales, y se potencia el conocimiento técnico de los empleados.
- Charlas y seminarios: eventos promocionados y ejecutados por Bracker para generar lazos con los clientes, captar potenciales nuevos clientes y consolidar conocimiento técnico.
- Apoyo durante la instalación y puesta en marcha de equipos vendidos: durante esta instancia, los agentes comerciales de la unidad de negocio asisten a las dependencias de los clientes para monitorear el cumplimiento de la solución vendida y desarrollar lazos de confianza con el cliente.

#### 5.5.8 Socios claves:

Los socios clave son aquellos que le permiten a la unidad de negocio Proceso desarrollar el modelo de negocio y entregar la propuesta de valor a los clientes. Entre los socios claves se tienen los siguientes:

- Socios comerciales: las representaciones exclusivas y la relación con los socios comerciales son fundamentales para el modelo de negocios.
- Empleados: las demás áreas de negocio de la compañía, así como sus empleados son socios claves para el desarrollo del modelo de negocio.
- Cámaras de comercio: apoyan en la organización de eventos, prestan servicios de interconectividad con potenciales nuevos clientes o proveedores, entre otros.
- Bancos: entregan el apoyo financiero requerido para manejar el negocio.
- Proveedores: prestan servicios claves, tales como internación de los equipos, desarrollo de la página web, sistema de comunicaciones, entre otros.

#### 5.5.9 Estructura de costo:

La unidad de negocio enfrenta costos fijos, tales como salarios, oficina, servicios, entre otros. Adicionalmente, existen costos ocasionales, como los incurridos para capacitaciones, participaciones en seminarios, congresos y ferias; así como los costos de viajes asociados a

reuniones comerciales. Finalmente, se incurren en costos en la compra de los equipos a los socios comerciales, y la importación y transporte de estos equipos hasta las instalaciones del cliente final.

En el Anexo G se encuentra la plantilla del Business Model Canvas desarrollada para la unidad de negocio. El modelo de negocios presentado concuerda con los resultados obtenidos de la investigación de mercado. Es importante destacar que la capacidad de asesoría técnica, la confiabilidad de las líneas suministradas, los valores corporativos y la relación de confianza deben ser parte de la propuesta de valor, y se deben comunicar de forma eficiente. Adicionalmente, los clientes requieren la existencia de servicio técnico especializado a nivel local o regional, por lo que las sinergias con la gerencia de servicio y postventa es crucial.

## **5.6 Matriz FODA**

Con los análisis realizados en las secciones anteriores, se concluye el análisis interno evaluando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad de negocio por medio de un modelo FODA.

### **5.6.1 Fortalezas**

- Representaciones exclusivas de fabricantes de maquinaria de primer nivel y reconocidos a nivel mundial, lo que permite ofrecer productos de alta calidad y prestigio.
- Alta calidad de los equipos y soluciones ofrecidas, lo cual es una característica muy valorada por los clientes y puede ser un factor diferenciador.
- Flexibilidad operativa, autonomía y capacidad de adaptación al cambio, lo que permite responder rápidamente a los cambios del entorno y a las exigencias del mercado.
- Relaciones comerciales de confianza y a largo plazo tanto con sus socios comerciales como con los principales clientes y actores del mercado, lo que proporciona una base sólida para el crecimiento del negocio.
- Equipos eficientes y con menor consumo energético en comparación con otros fabricantes, lo que puede generar ahorros significativos a largo plazo además de permitir a los clientes adaptarse a las normativas ambientales.
- Conocimiento profundo del mercado local y de la idiosincrasia del país, lo que facilita la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes y del mercado.

### **5.6.2 Oportunidades**

- Tendencias hacia la eficiencia energética, reducción de huella de carbono y manejo eficiente de la energía, los recursos y residuos generados, lo que puede generar una ventaja competitiva en un mercado cada vez más consciente de la sostenibilidad.
- Disponibilidad de redes tecnológicas, lo que abre la posibilidad de implementar nuevas tecnologías, conectividad e Internet 4.0 para conexiones remotas, programas de mantenimiento predictivo, entre otros, lo que puede mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.
- Creciente demanda de soluciones de automatización y robótica en la industria manufacturera, lo que podría ser una oportunidad interesante para la empresa.

- La reducción de la jornada laboral a 40 horas, lo que puede generar una mayor demanda de equipos y soluciones que permitan alcanzar la misma capacidad de producción con menos horas de trabajo.
- Posibilidad de expandirse a otros mercados y regiones con similares necesidades y demandas, lo que podría aumentar la base de clientes y las oportunidades de negocio.

### 5.6.3 Debilidades

- Bajo presupuesto y escasez de recursos para marketing, lo que puede limitar la capacidad de promocionar los productos y servicios de manera efectiva.
- Debilidad en el conocimiento técnico para asesorar y dar recomendaciones a los clientes, lo que puede limitar la capacidad de ofrecer un servicio técnico de alta calidad.
- Carencia de servicio técnico calificado en la zona, lo que puede generar insatisfacción en los clientes y limitar las oportunidades de negocio.
- Baja diversificación en la cartera de productos y servicios podría limitar el potencial de crecimiento y exposición a diferentes sectores de la industria.

### 5.6.4 Amenazas

- Incertidumbre económica y política, lo que puede generar volatilidad en la demanda y limitar las oportunidades de inversión.
- Altas tasas de interés, lo que puede encarecer los créditos y dificultar el acceso a los mismos.
- Dependencia del tipo de cambio euro y dólar, lo que puede generar fluctuaciones importantes en los costos y en los márgenes de ganancia.
- Aumento de los costos de las maquinarias, los servicios y el transporte, lo que puede reducir la rentabilidad del negocio.
- Escasez de componentes electrónicos, lo que puede generar retrasos en la producción y aumentar los costos.
- Posibilidad de que los actuales socios comerciales decidan abrir su propia oficina en la región, lo que puede generar una competencia directa y limitar las oportunidades de negocio.

## 6. Diseño de la estrategia

### 6.1 Matriz ANSOFF

Esta herramienta de análisis estratégico se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. Sirve de guía para crecer en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados. La Matriz Ansoff cuenta con cuatro cuadrantes, los cuales identifican una estrategia particular de crecimiento: penetración del mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación (Nicole, 2017).

- Penetración de mercado: resultante de la combinación de mercados y productos actuales. El objetivo de esta estrategia es incrementar las ventas con los mismos productos dentro de un mercado existente y conocido para la unidad de negocio. Para ello se debe aumentar

las actividades publicitarias para atraer más clientes, captar las preferencias de los clientes de los competidores de la unidad de negocio, aumentar el consumo de los clientes actuales, entre otros. Si bien esta estrategia generalmente entrega seguridad, en el caso de estudio el mercado es pequeño y con bajo crecimiento, además, captar nuevos clientes requiere una gran cantidad de esfuerzo en generar vínculos de confianza. Esta estrategia puede limitar el crecimiento de una organización al enfrentarse a mercados reducidos y maduros, donde la posibilidad de crecimiento y de captar nuevos clientes que encajen con el segmento de clientes es limitado.

- Desarrollo de productos: esta estrategia combina el desarrollo de nuevos productos en mercados actuales. En este caso, el objetivo es ofrecer productos nuevos complementarios a las líneas existentes, que puedan ser de interés para el mercado actual. Para lograr esta estrategia, la unidad de negocio debe buscar nuevos *partners* que complementen los productos actuales. Adicionalmente, los socios comerciales de Bracker están constantemente lanzando nuevos modelos o versiones de los productos existentes, lo cual está dentro de esta estrategia. Durante las entrevistas realizadas a clientes actuales, algunos sugirieron incorporar tecnologías en la misma línea de negocios, como por ejemplo envasadoras en otros formatos industriales. En general, los clientes entrevistados indicaron estar satisfechos con el servicio entregado por Bracker, aunque también señalaron oportunidades de mejora en el área técnica.
- Desarrollo de mercados: en esta estrategia el objetivo es identificar nuevos mercados, en los cuales los productos actuales ofrecidos por la unidad de negocio sean valorados. Por ejemplo, el uso de los equipos para la elaboración de productos veganos, salsas y comidas para mascotas, es un potencial desarrollo de nuevos mercados. El mercado de productos veganos y de comidas para mascotas están en crecimiento, aunque todavía es un mercado pequeño comparado con los tradicionales.
- Diversificación: combina la identificación de mercados y productos nuevos. Es una estrategia riesgosa, ya que ambas dimensiones son desconocidas por la unidad de negocio. Para desarrollar esta estrategia, se debe investigar un nuevo mercado atractivo, y adicionalmente buscar establecer relaciones comerciales con nuevos socios comerciales. Esta estrategia requiere de una alta inversión en recursos, así como desarrollar conocimiento técnico y de mercado. Adicionalmente, la diversificación excesiva y atender un mercado o productos completamente diferentes puede dar una mala impresión a los clientes actuales. Si bien es la estrategia más riesgosa, también puede dar buenos resultados al ser ejecutada de forma adecuada.

Este plan estratégico se enfocará en las estrategias de desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

## 6.2 Mapa estratégico

Los objetivos estratégicos de la unidad de negocio Proceso deben estar alineados con los objetivos estratégicos generales de la empresa Bracker, y con los valores de la empresa, los cuales están definidos como:

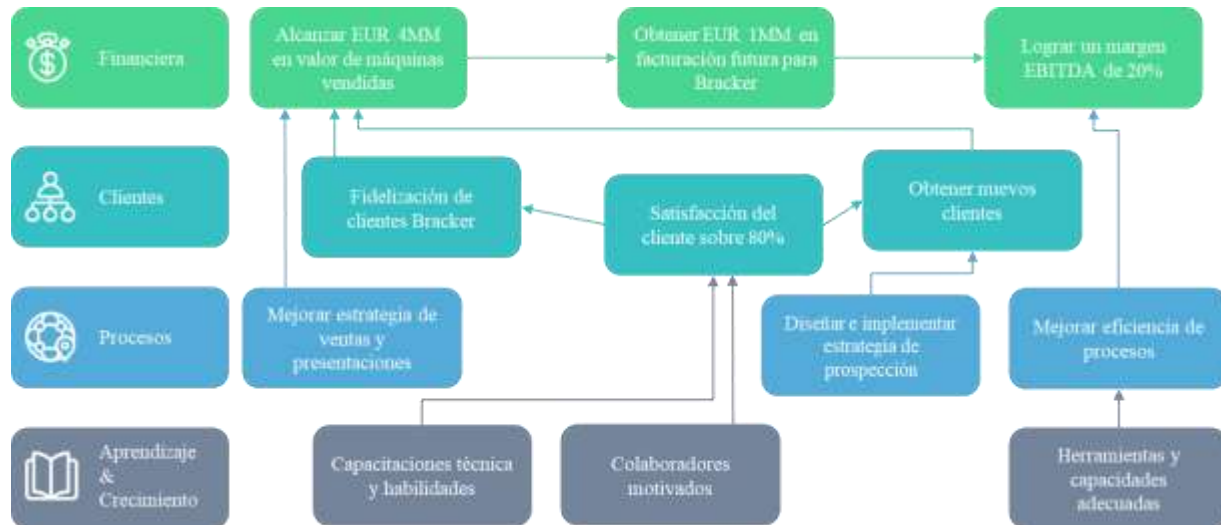
- Empatía
- Responsabilidad



- Pasión
- Confianza e integridad
- Calidad
- Mejora continua

Estos valores deben estar reflejados en la estrategia a seguir y en el modelo de negocios. En la Figura 6 se presenta el mapa estratégico de la unidad de negocio Proceso al año 2023.

Figura 6. Mapa estratégico de la unidad de negocio Proceso al 2023



### 6.3 Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC) proporciona un marco integral que traduce los objetivos estratégicos en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Este sistema de gestión puede motivar mejoras innovadoras en áreas tan cruciales como desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados. A continuación, se desarrollarán cada una de las cuatro perspectivas presentes en el BSC.

#### 6.3.1 Perspectiva financiera

Dentro de esta perspectiva, se responde a la pregunta sobre cómo los accionistas ven la unidad de negocio, y los objetivos financieros que desean. Los objetivos dependen de la etapa de la unidad de negocio en el ciclo de vida del negocio. En el caso de la unidad de negocio Proceso, se encuentra en etapa de crecimiento. Las métricas que se medirán son:

- Valor acumulado al año de maquinaria vendida (MM EUR): se refiere al valor total de los proyectos adjudicados.
- Rentabilidad (%EBITDA).
- Facturación (MM CLP): la facturación se obtiene por medio de las comisiones recibidas de los socios comerciales cuando las ventas son directas entre los clientes y los socios comerciales, o a la obtenida al facturar la venta a los clientes cuando la venta es realizada por Bracker.

### 6.3.2 Perspectiva clientes

En esta perspectiva se evalúa cómo la empresa es vista por sus clientes, y que tan bien la empresa está sirviendo a sus clientes objetivo para cumplir con los objetivos financieros.

- Satisfacción de cliente: se obtiene por medio de encuestas realizadas a los clientes.
- Nuevos clientes: cantidad de clientes nuevos con cotizaciones activas.
- Conversión de nuevos clientes: clientes nuevos que adjudicaron un proyecto con Bracker.
- Oportunidades activas: número de oportunidades activas manejadas por la unidad de negocio. Las oportunidades activas son aquellas que tienen al menos un 5% de probabilidad de realizarse, y que mantienen una comunicación regular con el cliente.

### 6.3.3 Perspectiva procesos internos

Las métricas en esta perspectiva se enfocan en los procesos que son más críticos para satisfacer a los clientes y accionistas, de modo que son aquellos en que la empresa debe concentrar sus esfuerzos para sobresalir.

- Documentación de procesos: porcentaje de procesos documentados y actualizados.
- Cumplimiento de los procedimientos: sistema de control de seguimiento y control de cumplimiento de los procedimientos establecidos, por medio de auditorías.
- Nivel de innovación: número de proyectos de innovación ejecutados.

### 6.3.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Estas métricas responden a la pregunta de cómo la empresa debe aprender, mejorar e innovar para cumplir sus objetivos, gran parte de esta perspectiva está enfocada en los empleados. El principal objetivo es contar con un personal capacitado y motivado, así como el contar con una cultura de servicio al cliente.

- Horas de capacitación: número de horas destinadas a capacitaciones.
- Satisfacción interna del personal: evaluación realizada por RRHH donde se mide la satisfacción del personal.
- Evaluación de desempeño: evaluación realizada por jefatura directa respecto del desempeño de los empleados y logro de objetivos.

En la Tabla 6 se observa las métricas para cada una de las perspectivas del BSC, así como la periodicidad de su medición y seguimiento.

Tabla 6. Métricas BSC y periodicidad de seguimiento

	Métricas:	Periodicidad:
Finanzas	Valor acumulado al año de maquinaria vendida (MM EUR)	Trimestral
	Facturación Bracker (MM CLP)	Trimestral
	Rentabilidad (%EBITDA)	Trimestral
Clientes	% Satisfacción de cliente	Anual
	Nº de clientes nuevos con oportunidades	Trimestral

	Nº Oportunidades activas total	Mensual
	Nº clientes nuevos adjudicados	Anual
<b>Procesos</b>	% Cumplimiento de procedimientos	Semestral
	% de procesos documentados y actualizados	Anual
	Proyectos ejecutados de innovación	Anual
<b>Aprendizaje</b>	Horas de capacitación	Semestral
	Satisfacción interna del personal	Anual
	Evaluación de desempeño	Anual

En la Tabla 7 se presentan cada una de las metas del BSC para los próximos 5 años. Si bien la periodicidad de cada objetivo es distinta, se considera el valor de cada meta para el último trimestre de cada año.

Tabla 7. Metas del BSC y proyección a 5 años

	Métricas:	Año 1 Dic 2024	Año2 Dic 2025	Año 3 Dic 2026	Año 4 Dic 2027	Año 5 Dic 2028
<b>Finanzas</b>	Valor acumulado al año de maquinaria vendida (MM EUR)	4	4,6	5,5	6,9	8,6
	Facturación Bracker (MM CLP)	1.291	1.485	1.775	2.227	2.776
	Rentabilidad (% EBITDA)	25%	25%	25%	25%	25%
<b>Clientes</b>	% Satisfacción de cliente	80%	80%	85%	85%	90%
	Nº de oportunidades activas con clientes nuevos	22	24	26	29	32
	Nº Oportunidades activas	64	70	77	85	94
	Nº clientes nuevos adjudicados	1	1	2	2	3
<b>Procesos</b>	% cumplimiento de procedimientos	100%	100%	100%	100%	100%
	% de procesos documentados y actualizados	100%	100%	100%	100%	100%
	Proyectos ejecutados de innovación	5	7	10	12	15
<b>Aprendizaje</b>	Horas de capacitación por persona	40	45	50	50	50
	Satisfacción interna del personal	80%	90%	90%	90%	90%
	Evaluación de desempeño	100%	100%	100%	100%	100%

## 7. Proyectos de mejora

En este capítulo se propondrán proyectos de mejora, los cuales son parte fundamental del plan estratégico, para lograr los objetivos estratégicos y metas descritos en el capítulo anterior. En la Tabla 8 se presenta un resumen de los proyectos propuestos, así como la estimación de costo de cada uno, las métricas del BSC que impacta, y una breve descripción.

Tabla 8. Resumen de los proyectos de mejora y métrica impactada

	Proyecto o iniciativa	Costo (CLP)	Impacto	Descripción
1	Análisis de nuevos mercados y aplicaciones	12.350.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor acumulado al año de maquinaria vendida (MM EUR)</li> <li>• Facturación Bracker (MM CLP)</li> <li>• N° de oportunidades activas con clientes nuevos</li> </ul>	Investigación de mercado para abordar nuevas necesidades en soluciones y potenciales nuevos mercados.
2	Implementación de encuestas de satisfacción de clientes	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Satisfacción de cliente</li> </ul>	Aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes para detectar oportunidades de mejora.
3	Plan de marketing para atraer nuevos clientes	28.000.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de oportunidades activas con clientes nuevos</li> <li>• N° clientes nuevos adjudicados</li> </ul>	Diseño e implementación de plan de marketing para promocionar adecuadamente las soluciones y tecnologías en nuevos mercados y aplicaciones.
4	Plan operacional acorde al crecimiento.	169.200.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor acumulado al año de maquinaria vendida (MM EUR)</li> <li>• Facturación Bracker (MM CLP)</li> <li>• N° Oportunidades activas</li> </ul>	Esquemmatización de la estructura organizativa de la empresa, implicando las horas hombre y disciplinas requeridas para el crecimiento del negocio.
5	Plan de documentación y seguimiento de procedimientos críticos	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de procesos documentados y actualizados</li> </ul>	Documentación de los procedimientos críticos de cada área funcional. Elaboración de estos por parte de los encargados de cada área y posterior revisión y aprobación por parte de Gerencia General.
6	Implementación de auditorías internas	30.000.000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de procesos documentados y actualizados</li> <li>• % cumplimiento de procedimientos</li> </ul>	Actividades de auditoría semestral por parte de la gerencia general, en colaboración con empresa externa especialista, con el fin de detectar desviaciones y corregir o modificar los procesos cuando corresponda.
7	Implementación de incentivos para motivar la ejecución de proyectos de innovación	0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos ejecutados de innovación</li> <li>• Satisfacción interna del personal</li> </ul>	Implementación de un sistema de incentivos para promover la generación de ideas y proyectos de mejora e innovación.
8	Implementación de un sistema de evaluación de satisfacción interna	259.844	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción interna del personal</li> </ul>	Aplicación de encuestas de satisfacción interna para detectar oportunidades de mejora en el clima organizacional.
9	Implementación de un sistema de gestión del desempeño	757.879	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Satisfacción interna del personal</li> </ul>	Sistema de evaluación y gestión del desempeño que permita el desarrollo de los colaboradores y la mejora continua
10	Plan de crecimiento profesional	51.797.257	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción interna del personal</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Horas de capacitación por persona</li> </ul>	Registro personalizado y de cada colaborador, en el cual se detallen sus planes de crecimiento profesional en la organización y plan de capacitación.

A continuación, se analizará en detalle cada proyecto de mejora, indicando las métricas que impacta, el plan operacional, de personas, comercial y marketing que conlleva cada plan, para finalmente estimar el costo de ejecución para cada uno de ellos.

### **7.1 Proyecto 1: Análisis de nuevos mercados y aplicaciones**

Este proyecto involucra la evaluación de incursionar o aumentar presencia en países con alto potencial. El objetivo de este proyecto es definir un nuevo país con potencial para la unidad de negocio, lo cual tendrá un impacto en el crecimiento de la unidad, potenciales proyectos y contacto con nuevos clientes.

Métricas impactadas: Valor acumulado al año de maquinaria vendida (MM EUR), Facturación Bracker (MM CLP), cantidad oportunidades activas y cantidad de oportunidades activas con clientes nuevos.

Responsable: jefe de unidad de negocio Proceso.

Plazo de ejecución: 6 meses.

#### 7.1.1 Consideraciones de operaciones

El análisis de nuevos mercados y aplicaciones involucra las siguientes actividades:

- Selección de países a evaluar.
- Investigación de indicadores económicos y de mercado para cada uno de los países.
- Evaluar potenciales clientes en cada país.
- Análisis matriz multicriterio, dando mayor ponderación a las variables de crecimiento económico, y crecimiento del mercado.
- Definición de un plan de marketing y plan de acción.

Estas actividades serán realizadas por un practicante de ingeniería comercial o ingeniería industrial, con supervisión del jefe de la unidad de negocio Proceso.

#### 7.1.2 Consideraciones de recursos humanos

En el ámbito de recursos humanos, la ejecución de este proyecto requiere de la contratación de un practicante de ingeniería comercial o industrial, durante 4 meses. En el Anexo H se detalla el perfil requerido para esta posición.

Durante este periodo además se contará con la supervisión y *feedback* constante por parte de la jefatura del área de procesos y de la Gerencia General.

#### 7.1.3 Consideraciones de marketing

Una vez definido el mercado a abordar, se debe desarrollar un plan de actividades de marketing adecuado, de acuerdo con presupuesto definido.

Entre las potenciales actividades se encuentran:

- Participación en seminarios, ferias o congresos del mercado seleccionado.
- Publicaciones en portales online o revistas especializadas del mercado seleccionado.
- Implementación de Google Ads, con foco en el mercado seleccionado.

#### 7.1.4 Consideraciones comerciales

Este proyecto involucra actividades comerciales tales como:

- Coordinación de reuniones remotas y presenciales.
- Viajes comerciales al nuevo mercado potencial.

#### 7.1.5 Estimación de costos

La ejecución de este proyecto conlleva el costo de salario por el practicante de ingeniería comercial o industrial, además de los implementos necesarios para la ejecución de su trabajo durante 4 meses. De acuerdo con la experiencia de la empresa Bracker, el salario bruto promedio mensual para un practicante de ingeniería industrial es de 200.000 CLP. El costo total por salario para el período completo de prácticas sería de 800.000 CLP.

El presupuesto en actividades de marketing:

- LinkedIn Ads: 800.000 CLP mensual, durante 3 meses.
- *Landing Pages* para campañas publicitarias y atracción de *Leads*: 350.000 CLP.
- Participación en seminarios o congresos: 8.000.000 CLP. Este presupuesto considera actividades adicionales a las ya realizadas o consideradas por la unidad de negocio de forma anual. En esta actividad participará el jefe de la unidad de negocios, la estimación del presupuesto considera: pasajes, viáticos y hospedaje. Este costo será compartido con los socios comerciales involucrados.

Se estima que el costo total de este proyecto será de 12.350.000 CLP.

### **7.2 Proyecto 2: Implementación de encuestas de satisfacción de clientes**

La aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes permite detectar oportunidades de mejora, así como entender las necesidades de los clientes, y aquello que valoran de la unidad de negocio y de la empresa. La medición de la satisfacción permitirá conocer la situación actual y plantear estrategias de mejora para alcanzar el objetivo.

Métricas impactadas: % Satisfacción de cliente.

Responsable: jefe de unidad de negocio Proceso, gerente de Postventa.

Plazo de ejecución: 1 mes.

#### 7.2.1 Consideraciones de operaciones

La ejecución de este proyecto considera las siguientes actividades:

- Diseño apropiado de la encuesta.
- Responsable de área de post venta debe enviar al cliente la encuesta luego de recibir la orden de compra y formalizar el correo.
- Los resultados de la encuesta se deben analizar anualmente, para ejecutar las acciones necesarias para mejorar los resultados.

### 7.2.2 Consideraciones de recursos humanos

Este proyecto no involucra la contratación de personal adicional, y será ejecutado con los recursos actuales de la organización y de la unidad de negocio.

### 7.2.3 Consideraciones de marketing

No aplica.

### 7.2.4 Consideraciones comerciales

No aplica.

### 7.2.5 Estimación de costos

No aplica.

## **7.3 Proyecto 3: Diseñar un plan de marketing para atraer nuevos clientes**

Este proyecto tiene como objetivo crear un plan de marketing enfocado en la unidad de negocio Procesos. El plan de marketing debe evaluarse y actualizarse anualmente.

Métricas impactadas: Este proyecto impactará métricas directamente tales como: cantidad de oportunidades activas con clientes nuevos y cantidad de clientes nuevos adjudicados. Algunas métricas indirectas impactadas son: valor acumulado al año de maquinaria vendida (MM EUR) y facturación Bracker (MM CLP).

Responsable: jefe de unidad de negocio Proceso y encargado de Marketing.

Plazo de ejecución: 2 meses.

### 7.3.1 Plan de operaciones

Se sugiere contratar una asesoría especializada inicial, para desarrollar el primer plan de marketing anual. Adicionalmente, se sugiere capacitación en dirección de marketing al personal interno encargado de desarrollar este plan.

Este plan de marketing comprende las siguientes actividades:

- Análisis situación del mercado y proyección a 5 años: Actualizar el análisis de mercado desarrollado en el capítulo 4.
- Situación interna y análisis FODA: Actualizar el análisis de mercado desarrollado en el capítulo 5.
- Objetivos del plan de marketing, se deben definir anualmente. Se proponen los siguientes objetivos:
  - Incrementar las oportunidades activas con clientes nuevos en un 10% anual.
  - Alcanzar la conversión de 9 prospectos a nuevos clientes en un plazo de 5 años.
  - Incrementar el número de seguidores en la red LinkedIn en un 30% anual.
- Estrategia de negocios: se enfocará en las estrategias de desarrollo de producto y desarrollo de mercado. En el capítulo 6 se desarrolla la estrategia de negocios.
- Segmentación, targeting y posicionamiento: definición del segmento, público objetivo y estrategia de posicionamiento.

- Marketing mix: incluye la definición del producto, precio, punto de venta y promoción.
- Programa de actividades: definición de actividades a desarrollar para lograr los objetivos propuestos, así como un plan propuesto de implementación.
- Presupuesto: determinar el presupuesto del plan de marketing considerando las actividades definidas en el punto anterior.

#### 7.3.2 Consideraciones de recursos humanos

Este proyecto no involucra la contratación de personal adicional, y será ejecutado con los recursos actuales de la organización y de la unidad de negocio.

Para la implementación y definición del primer plan de marketing, se considerará una asesoría especializada.

#### 7.3.3 Consideraciones de marketing

El plan de marketing a desarrollar de forma anual debería incluir lo siguiente:

##### a) Posicionamiento:

“Para empresas grandes y medianas productoras de alimentos, líderes en su mercado, Bracker es el proveedor de soluciones de procesos, que busca tecnología confiable y de calidad, con asesoría especializada, porque líderes en la industria confían en Bracker”.

##### b) Marketing mix:

- Producto: definición de la tipología de producto, soluciones o servicios.
- Precio: decisiones relacionadas a la estrategia de precios, margen, comisiones, entre otros.
- Promoción: publicidades, medios de publicación, actividades, entre otros.
- Punto de venta: definición de la fuerza de venta, canales, entre otros.

##### c) Programa de actividades:

Para alcanzar los objetivos propuestos, se propone el desarrollo de las siguientes actividades:

- Renovación de la página web.
- Campañas publicitarias en LinkedIn.
- Asistencia a ferias y a seminarios nacionales e internacionales.
- Promoción de contenido en medios especializados y cámaras de comercio.
- Creación y promoción de contenido especializado.
- Material gráfico impreso para entregar durante reuniones y visitas a clientes nuevos.

#### 7.3.4 Consideraciones comerciales

Para llevar a cabo este proyecto, se requiere la participación del área comercial, durante la definición e implementación del plan de marketing.



### 7.3.5 Estimación de costos

La implementación de este proyecto considera los siguientes costos:

- Costo asesoría: se estima en 1.000.000 CLP.
- Capacitación: curso o diplomado en planificación y marketing estratégico, para el responsable de desarrollar el plan de marketing anual, se estima en 2.000.000 CLP.
- Presupuesto anual para las actividades definidas: se estima un presupuesto anual de 20.000.000 CLP, el cual considera publicación en revistas, portales online y participación en ferias. Este presupuesto será compartido con los socios comerciales involucrados en las actividades promocionales, por lo que se estima un costo de 5.000.000 CLP para la organización.
  - Publicación en revistas especializadas: 6 anuncios al año 5.000.000 CLP
  - Publicación portales online: Banners y pop-ups 5.000.000 CLP
  - Participación en ferias: 1 stand pequeño en feria, con mobiliario, material gráfico 10.000.000 CLP

El costo total de este proyecto para el primer año sería de 8.000.000 CLP. Los años subsiguientes solo se considera el presupuesto de actividades promocionales de 5.000.000 CLP.

### **7.4 Proyecto 4: Desarrollar plan operacional acorde al crecimiento**

Como consecuencia del crecimiento proyectado de la unidad, la entrada a nuevos mercados, y la adquisición de nuevos clientes, será necesario adaptar la estructura de organización para hacer frente al crecimiento de forma exitosa.

Métricas impactadas: Valor acumulado al año de maquinaria vendida (MM EUR), Facturación Bracker (MM CLP) y N° Oportunidades activas.

Responsable: Gerente general y jefe de unidad Proceso.

Plazo de ejecución: 3 meses.

#### 7.4.1 Consideraciones de operaciones

El crecimiento estimado implica la reorganización de la estructura de la organización y de la unidad de negocio, con la finalidad de poder manejar el volumen de negocios en crecimiento.

Se propone la creación de un área de proyectos, la cual será encargada de dar seguimiento a los proyectos en ejecución, liderar la comunicación entre las áreas, con proveedores y cliente. Además, esta área realizará un control de presupuesto del proyecto, y se asegurará que los proyectos sean entregados satisfactoriamente al cliente.

Adicionalmente, se requiere la contratación de un practicante de ingeniería comercial o industrial para estandarizar el CRM, y mejorar las automatizaciones y gestiones del sistema.

#### 7.4.2 Consideraciones de recursos humanos

Se requiere la contratación de los siguientes cargos:

- Ingeniero de proyectos.
- *Backoffice*.

- Diseñador gráfico part-time.
- Practicante ingeniería comercial.

En el Anexo H se encuentran los perfiles de cargo sugeridos para cada una de las contrataciones.

#### 7.4.3 Consideraciones de marketing

En el área de marketing, se requiere la contratación part-time de un diseñador gráfico, quien será responsable de la edición fotográfica, videos, y contenido para las unidades de negocio. La parte estratégica y creativa será responsabilidad del actual encargado de marketing, quien deberá transmitir la información al diseñador gráfico para la ejecución de las tareas.

#### 7.4.4 Consideraciones comerciales

Al aumentar el volumen de negocios y de oportunidades activas, se sugiere la contratación de un ingeniero back-office. Entre sus responsabilidades principales estarían: dar apoyo en la elaboración de las propuestas, agendamiento de reuniones y visitas, actualización de CRM, prospección a nuevos clientes, entre otros.

#### 7.4.5 Estimación de costos

Los principales costos de este proyecto están asociados a los salarios de las nuevas contrataciones:

- Ingeniero de proyectos: 1.800.000 CLP mensual. La incorporación del ingeniero de proyectos se requiere a partir del año 3, implicando 21.600.000 CLP anual, este costo será compartido por las 3 unidades de negocio de la empresa.
- Ingeniero *Backoffice*: 1.500.000 CLP mensual. La incorporación del *Backoffice* se requiere a partir del año 1, el cual apoyará inicialmente a la unidad de negocio Proceso durante el proceso de implementación de los proyectos. La contratación de este colaborador implica 18.000.000 CLP anual
- Diseñador gráfico: en este caso se considera la contratación de servicios *freelance* por boleta de honorarios por trabajos desarrollados desde el año 1. Se estima 20 horas mensuales por unidad de negocio, a un costo promedio de 4.000 CLP por hora, tendría un costo anual total de 2.880.000 CLP.
- Practicante de ingeniería comercial: 250.000 CLP mensual, durante 4 meses.

El costo total para la unidad de proceso será de 20.880.000 CLP en el año 1 y 2, y 42.480.000 CLP anuales a partir del año 3 en adelante.

### **7.5 Proyecto 5: Plan de documentación y seguimiento de procedimientos críticos**

Uno de los principales problemas dentro de la organización y del área de negocios, es la falta de estandarización y documentación de los procesos y actividades. Esta situación genera poca claridad al momento de ejecutar las actividades, alta probabilidad de cometer errores, diferencias en la ejecución de tareas en las diferentes áreas, entre otros.

Métricas impactadas: % de procesos documentados y actualizados.

Responsable: jefe de área en conjunto con las jefaturas de las áreas transversales de la organización, tales como: administración y recursos humanos, servicio post venta, marketing.

Plazo de ejecución: 2 meses.

### 7.5.1 Consideraciones de operaciones

Este plan de documentación comprende las siguientes actividades:

- Determinación de los procedimientos críticos del área
- Priorización de procedimientos
- Elaboración de flujos operacionales y descripción de cada uno de los procedimientos definidos como críticos
- Revisión y aprobación por Gerencia General

Los procedimientos deben mantenerse actualizados y ser revisados una vez al año. Es responsabilidad del jefe de área velar por el cumplimiento y la correcta difusión de estos.

El tiempo necesario para su ejecución se estima en 2 a 3 meses. Requiriendo alrededor de 20 horas por jefe de área.

Una vez que los procedimientos se hayan definido y documentado, se debe difundir y capacitar a toda la organización, y así dar por culminado este proyecto. El seguimiento al cumplimiento de los procedimientos se llevará a cabo en el Proyecto 6.

### 7.5.2 Consideraciones de recursos humanos

Este proyecto no involucra la contratación de personal adicional, y será ejecutado con los recursos actuales de la organización y de la unidad de negocio.

### 7.5.3 Consideraciones de marketing

No aplica.

### 7.5.4 Consideraciones comerciales

No aplica.

### 7.5.5 Estimación de costos

No aplica.

## **7.6 Proyecto 6: Implementación de auditorías internas anual**

Para asegurar el cumplimiento de los procedimientos definidos en el Proyecto 6, se debe implementar auditorías a los procesos internos. Estas auditorías permitirán detectar desviaciones a fin de corregir a tiempo, evaluar si es necesario modificar o actualizar algún procedimiento, determinar la necesidad de capacitación y redifusión de los procedimientos. De esta manera, se mejora el rendimiento operativo, optimizando recursos, evitando fraudes o sabotajes, incrementando la eficiencia y, además, se mejora la calidad en los servicios entregados, impactando de forma positiva la rentabilidad del área y la satisfacción de clientes.

Métricas impactadas: % de procesos documentados y actualizados y % cumplimiento de procedimientos.

Responsable: Gerente general en conjunto con la gerente de Administración y Finanzas.

Plazo de ejecución: 1 mes, a partir del año 3.

#### 7.6.1 Consideraciones de operaciones

El proceso de auditoría será realizado por un auditor externo, el que podrá aportar una visión más objetiva de las condiciones de la compañía. Actualmente, la organización no cuenta con un encargado de calidad o control de gestión, por lo que será la Gerencia General en conjunto con la Gerencia de Administración y RRHH las responsables de llevar a cabo la elección del auditor, y monitoreo de la actividad. El proceso de auditoría se estima que se lleve a cabo durante 4 a 6 semanas.

Una vez realizadas las auditorías, se debe guardar registro de los resultados e informar a los colaboradores respecto a los resultados, desviaciones detectadas y plan de corrección. Los informes de resultado permitirán además alcanzar una mejora continua. Se recomienda realizar auditorías anuales.

En un inicio las auditorías de procedimientos podrían ser realizadas internamente de forma cruzada entre las áreas. Sin embargo, se recomienda la contratación de un servicio de auditoría externa a partir del año 3.

#### 7.6.2 Consideraciones de recursos humanos

No aplica.

#### 7.6.3 Consideraciones de marketing

No aplica.

#### 7.6.4 Consideraciones comerciales

No aplica.

#### 7.6.5 Estimación de costos

El principal costo involucrado en este proyecto es la contratación del auditor. Se estima que un proceso de auditoría tiene un costo de 10.000.000 CLP anuales, el cual será compartido por las 3 unidades de negocio de la empresa.

### **7.7 Proyecto 7: Implementación de incentivos para motivar la ejecución de proyectos de innovación**

Este proyecto busca promover la cultura de innovación y mejora continua, incentivando a los colaboradores a sugerir proyectos innovadores por medio de la implementación de nuevas herramientas y desarrollos que permitan realizar tareas de forma más eficiente, y a su vez permite mejorar la motivación de los trabajadores y el clima organizacional.

Adicionalmente, realizar reforzamientos positivos y entregar reconocimientos a los colaboradores, mejora la confianza, seguridad psicológica y autoestima, lo cual contribuye en la creación de lugares de trabajo más felices (Buk).

Métricas impactadas: Proyectos ejecutados de innovación y satisfacción interna del personal.

Responsable: Gerente general en conjunto con la Gerente de Administración y Finanzas.

Plazo de ejecución: 1 mes.

#### 7.7.1 Consideraciones de operaciones

BUK es un software de gestión de personas que permite centralizar las tareas de gestión de RRHH en una sola plataforma, tales como: Remuneraciones, Gestión de Personas, Gestión de Talento, entre otras. Actualmente, Bracker usa los servicios de este software de gestión, el cual incluye el módulo para entregar reconocimientos.

Las actividades por realizar son:

- Implementación del módulo de reconocimiento online de BUK.
- Comunicar a la organización la importancia de la cultura de innovación y la estrategia de reconocimiento.
- Incentivar al equipo de liderazgo a promover dentro de sus equipos la generación de propuestas de innovación.
- Realizar seguimiento trimestral, y comunicar a la organización respecto al avance durante las reuniones trimestrales.
- A final de año hacer entrega de reconocimiento a los colaboradores que destacaron por sus propuestas innovativas.

#### 7.7.2 Consideraciones de recursos humanos

Este proyecto no involucra la contratación de personal adicional, y será ejecutado con los recursos actuales de la organización y de la unidad de negocio.

#### 7.7.3 Consideraciones de marketing

No aplica.

#### 7.7.4 Consideraciones comerciales

No aplica.

#### 7.7.5 Estimación de costos

No aplica.

### **7.8 Proyecto 8: Implementación de un sistema de evaluación de satisfacción interna**

Este proyecto surge de la necesidad de mantener un buen clima organizacional, acorde a los valores y cultura de Bracker. Adicionalmente, los resultados de las encuestas permitirán detectar oportunidades de mejora continua.

El clima organizacional abarca las instancias relacionadas al trabajo, beneficios, espacio, cultura, entre otros. La satisfacción interna está íntimamente relacionada con el rendimiento laboral, destacando la importancia de mantener una alta motivación en los colaboradores.

Existen múltiples factores que inciden en la motivación laboral, tales como: remuneración, comunicación, confianza, calidad de los equipos para desempeñar el trabajo, imagen de la compañía, liderazgo, entre otros. Es importante entender los factores que están incidiendo en el nivel de motivación y satisfacción para implementar herramientas y acciones que permitan mejorar el clima organizacional.

Métricas impactadas: Satisfacción interna del personal.

Responsable: Gerente general en conjunto con la Gerente de Administración y Finanzas.

Plazo de ejecución: 1 mes.

#### 7.8.1 Consideraciones de operaciones

La implementación de este proyecto es el paso inicial fundamental para mejorar el clima organizacional. Los resultados de la encuesta permitirán conocer la situación actual, y conocer el nivel de satisfacción de las personas dentro de la empresa. Esta encuesta debe ser realizada de forma anual, para poder realizar un seguimiento a la evolución de la satisfacción interna.

La encuesta se debe realizar de forma anónima, además, de acuerdo con Buk (2020), debe elegirse cuidadosamente el momento en que será realizada, y las preguntas deben ser lo más específicas posibles para obtener información valiosa. Las herramientas online son un elemento clave a la hora de realizar encuestas. Entre sus múltiples ventajas, brindan facilidad para mantener el anonimato, aumentar la confianza del encuestado, cumplir con la periodicidad estipulada, centralizar los datos, obtener estadísticas, recibir informes y compartir los resultados (BUK, 2020).

Dentro del software de gestión BUK es posible contratar adicionalmente módulos para el diseño e implementación de encuestas de medición del clima organizacional.

Las actividades por realizar son:

- Contratar el servicio de encuestas online de BUK.
- Diseñar la encuesta.
- Comunicar a los colaboradores la importancia de la encuesta y el plan de ejecución.
- Definir fecha de toma de encuesta.
- Analizar los datos.
- Comunicar a la organización los resultados de la encuesta y las mejoras a implementar.
- Definir plan de seguimiento y control.

La implementación del módulo de encuestas tiene una duración de 3 semanas.

#### 7.8.2 Consideraciones de recursos humanos

Este proyecto no involucra la contratación de personal adicional, y será ejecutado con los recursos actuales de la organización y de la unidad de negocio.

#### 7.8.3 Consideraciones de marketing

No aplica.

#### 7.8.4 Consideraciones comerciales

No aplica.

#### 7.8.5 Estimación de costos

El principal costo asociado a este proyecto es el costo del módulo adicional a contratar por medio de BUK. Este módulo tiene un valor de 0,12 UF mensual para 15 empleados, lo cual implicaría un costo total de 1,44 UF anual, 51.969 CLP.

## 7.9 Proyecto 9: Implementación de un sistema de gestión del desempeño

Un sistema de gestión del desempeño permite definir y evaluar los objetivos y competencias dentro de la organización, además de entregar *feedback* continuo a los colaboradores. La evaluación de desempeño mide los resultados alcanzados y determina el crecimiento de su desarrollo en la organización. La evaluación de desempeño permite detectar fortalezas, debilidades y factores motivacionales, así como potenciar la mejora continua. Adicionalmente, el *feedback* continuo, la claridad respecto a las responsabilidades y metas, son factores que impactan la satisfacción interna del personal.

También permite detectar a tiempo cualquier desviación en el logro de las metas y corregir los problemas que puedan surgir.

Métricas impactadas: Evaluación de desempeño y satisfacción interna del personal.

Responsable: Gerente general en conjunto con la Gerente de Administración y Finanzas.

Plazo de ejecución: 4 meses.

### 7.9.1 Consideraciones de operaciones

Las actividades que comprenden este proyecto son:

- Analizar y actualizar las descripciones de cargo de los colaboradores, definiendo: conocimientos, habilidades, actitudes y valores.
- Contratar el servicio de gestión de desempeño de BUK.
- Fijar metas anuales que se encuentren acorde a las estrategias y objetivos a mediano y largo plazo, en conjunto con cada colaborador y su jefatura directa.
- La evaluación del desempeño medirá cumplimiento de: objetivos, competencias, valores y cultura organizacional.
- Establecer reuniones de seguimiento para entregar *feedback* permanente entre la jefatura directa y cada colaborador. Durante estas reuniones también se valida el seguimiento del plan de desarrollo descrito en el proyecto 9. En el Anexo H se proporciona una guía sugerida para la preparación y ejecución de estas reuniones.

Dentro del software de gestión BUK es posible contratar adicionalmente módulos la gestión del desempeño. Esta herramienta de gestión permite:

- Gestionar *feedback*.
- Definir planes de acción.
- Generar reportes y realizar seguimiento
- Definir tipo de evaluación: ascendente, descendente, autoevaluación y transversal; así como la ponderación de cada una.

### 7.9.1 Consideraciones de recursos humanos

Este proyecto no involucra la contratación de personal adicional, y será ejecutado con los recursos actuales de la organización y de la unidad de negocio.

### 7.9.2 Consideraciones de marketing

No aplica.

### 7.9.3 Consideraciones comerciales

No aplica.

### 7.9.4 Estimación de costos

El principal costo asociado a este proyecto es el costo del módulo adicional a contratar por medio de BUK. Este módulo tiene un valor de 0,35 UF mensual para 15 empleados, lo cual implicaría un costo total de 4,2 UF anual, 151.576 CLP.

## **7.10 Proyecto 10: Desarrollar plan de crecimiento profesional**

El plan de crecimiento profesional involucra realizar un registro personalizado y seguimiento periódico de cada colaborador, detallando sus planes de crecimiento profesional, ya sea en términos organizacionales o de perfeccionamiento. Este plan se basa en asignar nuevas responsabilidades y roles que vayan de acuerdo con los intereses profesionales de cada colaborador, y de la visión estratégica de la compañía.

Métricas impactadas: Satisfacción interna del personal, evaluación de desempeño y horas de capacitación por persona.

Responsable: Gerente general en conjunto con la Gerente de Administración y Finanzas y jefe de área Proceso.

Plazo de ejecución: 4 meses.

### 7.10.1 Consideraciones de operaciones

La ejecución de este proyecto requiere de las siguientes actividades:

- Considerar los objetivos estratégicos planteados para definir las competencias requeridas para cada empleado.
- Evaluar las competencias actuales de los empleados, y compararlas con las requeridas.
- Una vez identificadas las brechas, diseñar un plan de desarrollo individual para cada empleado, tomando en cuenta sus planes de crecimiento profesional.

El plan de desarrollo individual busca que cada persona alcance su máximo potencial, es un proceso sistemático y continuo. Debe considerar tres aspectos para el aprendizaje:

- Entrenamiento formal por medio de cursos o seminarios.
- Asistencia a conferencias o visitas técnicas.
- Exposición en el lugar de trabajo por medio de la participación en proyectos especiales, apoyo a otras áreas, sesiones de *coaching*.

Este proyecto está ligado al Proyecto 9 con la implementación de un sistema de gestión de desempeño. Por medio de este sistema de gestión se puede dar seguimiento, y definir los planes de acción considerando el crecimiento profesional.

Adicionalmente, dentro del software de gestión BUK es posible contratar módulos para la gestión de capacitaciones. Este módulo de capacitaciones permite centralizar todas las capacitaciones de



la unidad de negocio, bien sean capacitaciones internas o externas. Cuenta también con una extensa librería de cursos, los cuales se pueden añadir al plan de capacitación de cada empleado.

#### 7.10.2 Consideraciones de recursos humanos

Este proyecto no involucra la contratación de personal adicional, y será ejecutado con los recursos actuales de la organización y de la unidad de negocio. Sin embargo, se requiere dedicación de un administrador interno, quien debe involucrarse en el proceso de implementación y capacitar a las jefaturas y colaboradores en el uso de la herramienta.

#### 7.10.3 Consideraciones de marketing

No aplica.

#### 7.10.4 Consideraciones comerciales

No aplica.

#### 7.10.5 Estimación de costos

La ejecución de este proyecto implica los siguientes costos:

- La contratación e implementación del módulo de capacitaciones y el acceso a la librería de cursos disponibles tiene un costo de 0,83 UF mensuales, lo cual implica 9,96 UF anuales.
- Presupuesto para capacitaciones: 10.000.000 CLP, este presupuesto será compartido por las 3 unidades de negocio de la empresa.

El costo total del proyecto se estima en 10.359.451 CLP anuales.

### 8. Evaluación financiera

El análisis de la evaluación financiera se realizará en pesos chilenos (CLP), y se consideran los tipos de cambio publicados por el Banco Central de Chile al 30 de junio de 2023, presentados en la Tabla 9.

Tabla 9. Tipos de cambio publicados por el Banco Central al 30 de junio 2023

Divisa	Tipo de cambio
Valor EUR	872,48 CLP
Valor USD	802,68 CLP
Valor UF	36.089,49 CLP

#### 8.1 Estimación de ingresos

La facturación de la unidad de negocio proviene de dos tipos de venta: venta por comisión en la cual el socio comercial le paga una comisión a Bracker por la venta realizada; y venta directa, la cual ocurre cuando Bracker vende directamente al cliente, compra a un costo con descuento al socio comercial y factura el total de la venta al cliente.

Para estimar los ingresos se emplean los siguientes supuestos:

- Proporción de venta por comisión: 70%.
- Comisión: 10% monto total de los equipos.
- Proporción compra y venta Bracker: 30%.

- Las ventas de la unidad de Proceso corresponden a una quinta parte de las ventas totales de la compañía.
- Crecimiento de ventas de las demás unidades de negocio: se considera un crecimiento en ventas de las otras unidades de negocio de la empresa Bracker en un 5%, producto de proyectos que afectan positivamente su operación.

En la Tabla 10 se presenta el crecimiento proyectado de ventas para la unidad de negocio Proceso en Bracker, comparando además la proyección sin la implementación del plan estratégico con la proyección de ventas considerando la implementación del plan estratégico propuesto.

Tabla 10. Proyección de venta y crecimiento de la unidad de negocio Proceso

	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Año 4 (2027)	Año 5 (2028)
Ventas sin plan estratégico (MM EUR)	4	4,4	4,6	5,1	5,4
Crecimiento de ventas sin plan estratégico	10%	5%	10%	5%	10%
Ventas con plan estratégico (MM EUR)	4	4,6	5,3	6,4	8
Crecimiento de ventas con plan estratégico	15%	15%	20%	25%	25%

En la Tabla 11 se presenta la proyección diferencial de facturación total para la empresa Bracker que se obtendría producto de la implementación del plan estratégico en todas las unidades de negocio. Se estima que los beneficios e ingresos recibidos debido a la implementación de los proyectos se contabilizarán a partir del año 2, ya que los procesos de venta y los tiempos de entrega son mayores a un año. En el Anexo J se encuentra el desarrollo de los cálculos y estimaciones realizadas para obtener esta proyección.

Tabla 11. Proyección del ingreso total por la implementación del plan estratégico

	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Año 4 (2027)	Año 5 (2028)
Ingresos Proceso (CLP)	0	64.563.520	225.972.320	419.662.880	839.325.760
Ingresos otras unidades (CLP)	0	258.254.080	271.166.784	284.725.123	298.961.379
Ingresos totales (CLP)	0	322.817.600	497.139.104	704.388.003	1.138.287.139

## 8.2 Estimación de costos fijos

Los costos fijos se refieren a los costos de los proyectos a implementar, los cuales están descritos en el Capítulo 7. En la Tabla 12 se presenta un resumen de los costos de los proyectos. Para un mayor detalle de los costos considerados ver el Anexo J.

Tabla 12. Costo de implementación y ejecución del plan estratégico

	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Año 4 (2027)	Año 5 (2028)
Costo total de implementación y ejecución de proyectos (CLP)	51.792.996	36.442.996	68.042.996	68.042.996	68.042.996
Costo prorrateado a unidad Proceso (CLP)	29.422.599	14.072.599	23.272.599	23.272.599	23.272.599

## 8.3 Estimación de costos variables

Dentro de los costos variables se encuentran los pagos a los proveedores por la compra de los equipos, y los pagos de comisión a los vendedores las cuales ascienden a un 2,5% de la facturación. Para estimar estos costos, se considera un 20% de margen. En la Tabla 13 se presenta la proyección del diferencial de los costos variables.

Tabla 13. Diferencial de costos variables por implementación del plan estratégico

	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Año 4 (2027)	Año 5 (2028)
Comisiones a vendedores Proceso (CLP)	0	1.614.088	5.649.308	10.491.572	20.983.144
Comisiones a vendedores Total (CLP)	0	8.070.440	12.428.478	17.609.700	28.457.178
Pago a proveedores Procesos (CLP)	0	41.879.040	146.576.640	272.213.760	544.427.520
Pago a proveedores Total (CLP)	0	248.482.304	363.510.067	499.993.859	783.596.623

#### 8.4 Flujo de caja neto

Para calcular el flujo de caja, se tomaron en consideración los datos de los puntos anteriormente descritos: proyección de ingresos, costos fijos y costos variables. La tasa de impuesto a las utilidades, que para Chile es del 27%.

Se analizaron 3 flujos de caja:

- Caso 1: flujo de caja Proceso con costos completos. En este flujo se consideran solo los ingresos y costos variables de Proceso, y los costos completos de los proyectos, aunque algunos de estos tienen beneficios que impactarán a la compañía completa.
- Caso 2: flujo de caja Proceso con costos prorrateados. En este flujo se consideran solo los ingresos y costos variables de Proceso, y los costos completos de los proyectos fueron prorrateados considerando el impacto individual o colectivo de cada uno.
- Caso 3: flujo de caja Bracker. En este flujo se consideran los ingresos y costos variables de Proceso, los costos completos de los proyectos, y también los ingresos y costos adicionales que aportarían las demás unidades de negocios producto de la implementación de los proyectos.

En el Anexo J se presenta el detalle de cada uno de estos flujos de caja y los supuestos considerados en el cálculo.

#### 8.5 Tasa de descuento

Para determinar la conveniencia de invertir en este proyecto, se requiere evaluar la inversión en función de una tasa de descuento adecuada. Se utilizará el modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), el cual considera factores de riesgo y rentabilidad propias de la industria. Los parámetros son los siguientes:

- **Factor Beta ( $\beta$ ):** Se considera un coeficiente beta desapalancado promedio de la industria para mercados emergentes, el cual a enero de 2023 está ponderado en 0,89 (Damodaran, Data Current, 2023).
- **Tasa libre de riesgo ( $R_f$ ):** Considera la tasa de interés en el mercado secundario de los bonos soberanos en pesos 10 años emitidos por el Banco Central de Chile, la cual asciende a 5,31% en junio de 2023 (Banco Central de Chile, 2023)
- **Rentabilidad del mercado ( $R_m$ ):** Fue considerada la rentabilidad promedio del índice S&P500 en los últimos 10 años, la cual alcanza un 12,71%

En función de la información presentada, se calcula el índice CAPM mediante la siguiente expresión:

$$CAPM = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

$$CAPM = 5,31\% + 0,8(12,71\% - 5,31\%)$$

$$CAPM = 11,30\%$$

Esta tasa de descuento será utilizada para la evaluación financiera del proyecto, considerando todos los casos, suposiciones y análisis de sensibilidad que se requieren.

## 8.6 Indicadores financieros y análisis de sensibilidad

### 8.6.1 Indicadores financieros

Los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) permiten evaluar la viabilidad de la implementación de los proyectos. Para calcularlos, se consideran los 3 casos de flujo de caja, y se emplea la tasa de descuento calculada por CAPM. En la Tabla 14 se presentan los indicadores VAN y TIR calculados para los tres casos de flujo de caja calculados.

Tabla 14. Indicadores VAN y TIR calculados para los 3 casos de flujo de caja

		Caso 1: Proceso costo completo	Caso 2: Proceso Costo prorrateado	Caso 3: Bracker completo
Proyecto	VAN (CLP)	-11.214.228	64.399.606	66.461.682
	TIR	2,93%	85,01%	68,14%
	Payback	N/A	3	3

Con los valores obtenidos, se puede concluir que los proyectos son rentables siempre y cuando se prorrateen los costos de los proyectos (caso 2), o consideren también los aportes de ingresos de las demás unidades de negocio de la compañía (caso 3). En ambos casos se obtiene una VAN superior a cero, y una TIR mayor a la tasa de descuento.

### 8.6.2 Análisis de sensibilidad

La rentabilidad del negocio tiene una relación directa con dos factores: el tipo de cambio entre euro (EUR) y el peso chileno (CLP), y la proyección de crecimiento en los ingresos. Para analizar el impacto de estos factores en la rentabilidad se realiza un análisis de sensibilidad, en el cual se suponen distintos escenarios respecto al peso chileno y a la proyección de crecimiento de ingresos.

En la Tabla 15 se presentan los escenarios evaluados, para el escenario pesimista se consideró la tasa de cambio mínima en los últimos 5 años. Por otra parte, para el escenario optimista se considera una tasa de cambio elevada, ya que los ingresos y ventas se realizan en euros y los costos fijos de la empresa son en pesos chilenos, por lo que un tipo de cambio elevado favorece los ingresos y utilidades de la unidad de negocios.

Tabla 15. Escenarios evaluados para el análisis de sensibilidad

	Pesimista	Optimista
Tasa de cambio EUR a CLP	720,94 CLP	1.200 CLP
% crecimiento en ventas anual	15%	20%

Para cada uno de los escenarios descritos, se realizó la proyección de ingresos y flujo de caja correspondientes, los cuales se puede observar en el Anexo J. En la Tabla 16 se presentan los valores de VAN y TIR calculados en cada escenario, para cada uno de los casos de flujo de caja,

Tabla 16. Análisis de sensibilidad de los indicadores financieros

		Caso 1: Proceso costo completo	Caso 2: Proceso Costo prorrateado	Caso 3: Bracker completo
Escenario 1	VAN	-54.662.187	31.644.540	20.400.144
	TIR	-44,04%	54,13%	31,72%
	Payback	N/A	3	3
Escenario 2	VAN	218.103.204	291.693.532	503.680.956
	TIR	146,25%	281,18%	363,68%
	Payback	3	2	2

A partir de los escenarios evaluados, se puede concluir que el proyecto no es rentable cuando la unidad de negocios asume la totalidad de los costos, excepto en el escenario 2 el cual considera un valor de tasa de cambio euro a peso chileno más elevado. Sin embargo, cuando los costos del proyecto son prorrateados, sigue siendo rentable en ambos escenarios obteniendo una VAN mayor a cero, y una TIR mayor a la tasa de descuento.

## 9. Plan de implementación del plan estratégico

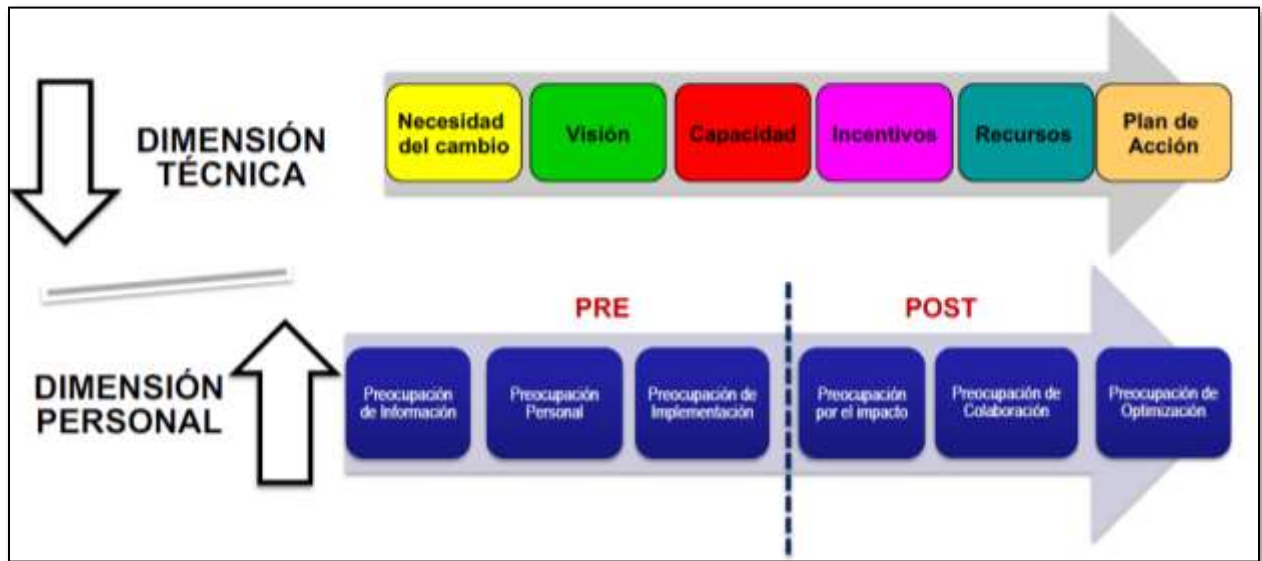
### 9.1 Plan de gestión del cambio

La implementación del plan estratégico propuesto conlleva procesos de cambio organizacional, los cuales son procesos complejos en múltiples direcciones. Para implementar estos proyectos de forma exitosa, se debe gestionar adecuadamente el cambio.

Ken Blanchard (2007) plantea que el cambio se da en una dimensión técnica y otra personal, en la Figura 7 se presenta el esquema de este modelo.

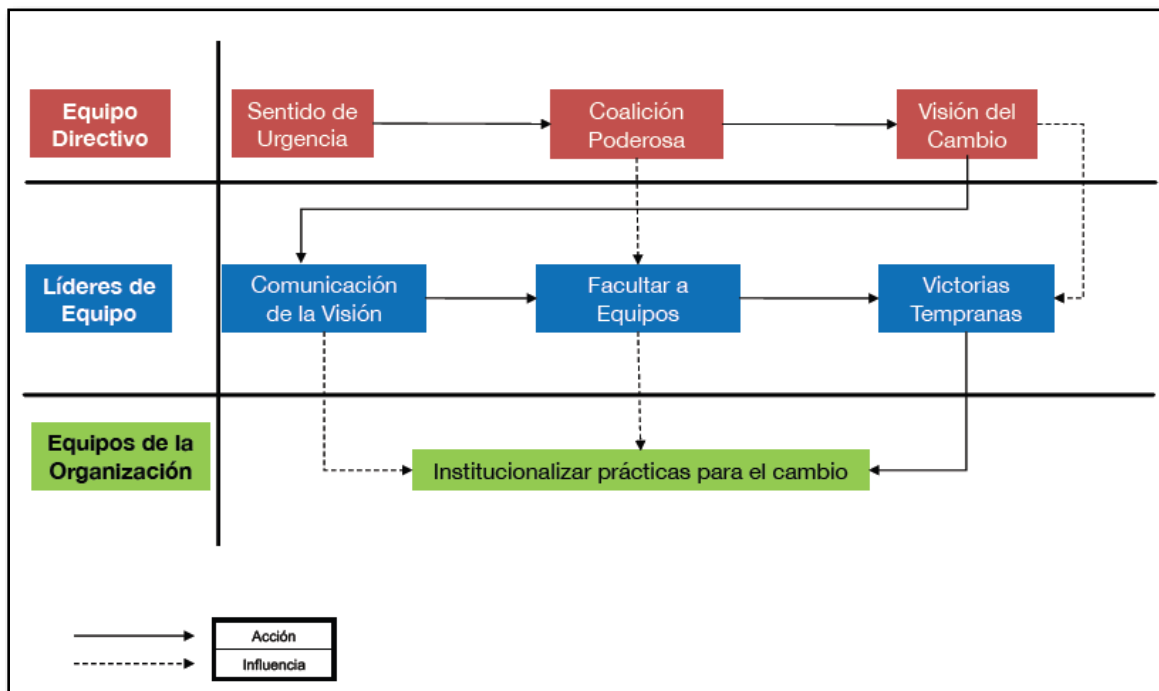
- Dimensión técnica: Implica la evaluación de aspectos técnicos, tales como capacidad, incentivos, recursos, plan de acción, entre otros.
- Dimensión personal: Las preocupaciones frente al cambio son predecibles, al ser anticipadas oportunamente pueden ser disminuidas o resueltas. Sin la eliminación de resistencias en el ámbito personal, el cambio no ocurre.

Figura 7. Esquema del modelo de preocupaciones de Blanchard



Se necesita establecer un plan de gestión del cambio para ejecutar de manera exitosa el plan estratégico planteado, para ello se sugiere emplear el modelo desarrollado por John Kotter (2012) el cual se ilustra en la Figura 8. Las tareas críticas planteadas deben ser ejecutadas tanto por la organización como por la unidad de negocio, es importante destacar que estas tareas requerirán un tiempo considerable para su implementación y no se debe suprimir o acortar ninguna de ellas.

Figura 8. Tareas críticas de acuerdo con el modelo de Kotter para gestión del cambio



*Elevar sentido de urgencia:* se debe poner sobre la mesa el tema expuesto, para esto se necesita elaborar objetivos elevados para su cumplimiento, por ejemplo:

- Reducir al mínimo la rotación laboral. De esta forma se reduce la fuga de talento y conocimiento indispensables para un mercado competitivo.
- Relacionar los objetivos de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa, para así dar sentido a las labores realizadas por estos.
- Mejorar los resultados de las encuestas de clima laboral en los próximos 2 años.
- Preparar la estructura organizacional a los nuevos tiempos.
- Estos objetivos establecidos deben despertar el interés del personal.

*Formar una coalición poderosa:* Se debe crear un grupo de trabajo que lidere estos cambios, se necesita el apoyo de gente con influencia en la empresa, personas con poder y capacidad de liderazgo, para esto se incluye al siguiente personal.

- Gerente general, gerente de Administración Finanzas y gerente Comercial.
- Consultores.
- Jefe de la unidad de negocio.
- Personal más proactivo, mejor evaluado en la encuesta del clima organizacional.

*Visión del cambio:* Crear una visión clara del cambio, se necesita establecer ideas claras del cambio. Para esto es fundamental crear una visión clara y entendible, identificando los beneficios del cambio, detallando como será el futuro de la empresa y de la unidad de negocio después del cambio. Para esto la coalición debe cuantificar los beneficios de los cambios propuestos, por ejemplo:

- Mayor rentabilidad al mejorar el desempeño de las áreas y del personal.
- Mejor clima laboral.
- Menos conflictos entre el personal.
- Mejora en los sueldos para incentivar la carrera profesional.
- Posibilidad de crecimiento en la empresa.
- Posibilidad de reconocimiento e innovación.

*Comunicación de la visión:* En este punto los líderes de cada área deben notificar sobre los nuevos objetivos de la empresa a sus equipos de trabajo. Estas nociones del cambio deben ser comunicadas por sobre las otras noticias rutinarias de la empresa, para que destaquen y capten la atención de todo el personal, incluirlas en todas las comunicaciones internas de la empresa. Algunos de los medios que se pueden emplear son:

- Correos web enviados regularmente.
- Afiches colocados en partes estratégicas de la empresa.
- Comunicación en la intranet.
- Comunicación directa entre la jefatura y subordinados.

*Facultar a equipos:* En esta etapa se debe alinear al resto del personal. Una solución para esto es incluir a más personas al equipo y reconocer a aquellos que se sumen al cambio. Es importante

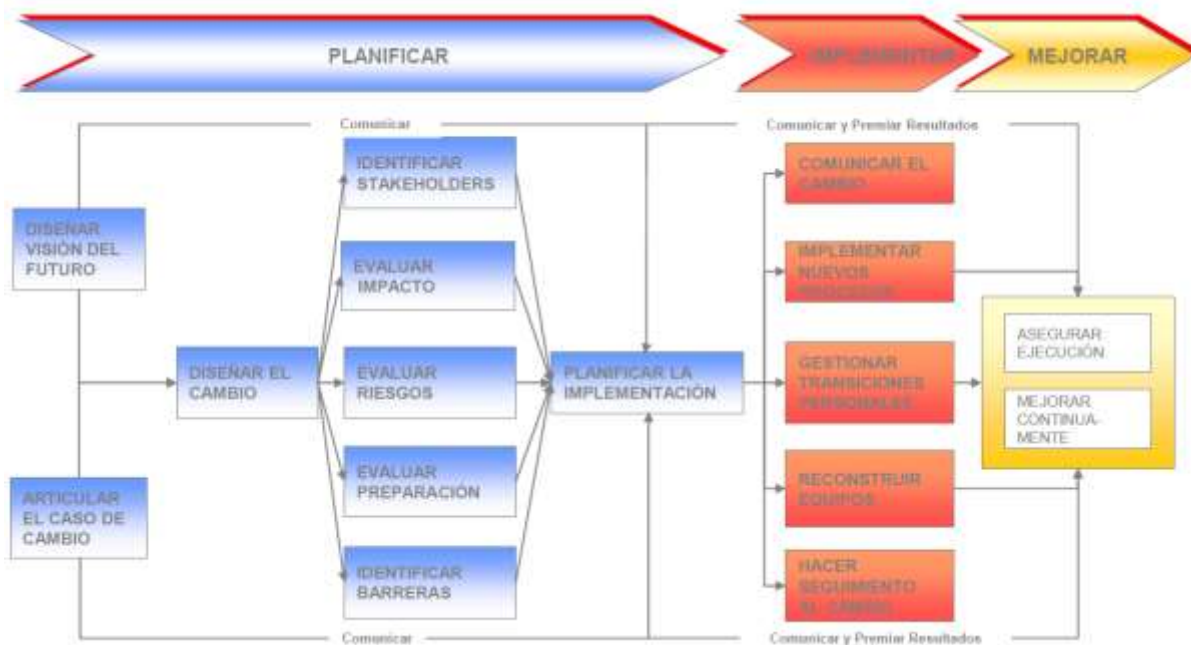
identificar a quienes no apoyan el cambio, conversar con ellos y motivarlos a ser parte de esta etapa, haciendo énfasis en que sin ellos los objetivos del cambio no se pueden cumplir.

*Victorias tempranas:* El éxito es un gran motivador en los equipos, por lo que mostrar los buenos resultados medibles de la gestión del cambio logrará motivar más al personal para continuar con la transformación. Esto hará que los opositores al cambio vean los beneficios de este y reconozcan el esfuerzo de las personas que están trabajando en él. Algunos ejemplos son: destacar metas y objetivos de mejora a corto y mediano plazo, promocionar ideas de otros colegas y llevarlas a cabo.

*Institucionalizar prácticas:* Los cambios deben ser visibles y deben ser parte de toda la organización, siendo incluidos en las políticas y procedimientos internos.

La implementación del plan estratégico y los proyectos serán liderados por el jefe de la unidad de negocio Proceso, en estrecho apoyo de la Gerencia General. En la Figura 9 se presenta una guía visual para el líder del proceso de cambio en la cual se ilustran las diferentes etapas y actividades a ejecutar.

Figura 9. La guía del líder del cambio. ExxonMobil Change Management (s.f.).



## 9.2 Identificación y gestión de riesgos

La gestión de riesgos permite generar acciones de mitigación que protejan el buen desarrollo de los proyectos de cambio. Los riesgos deben gestionarse de una manera proactiva y consistente a lo largo del proceso de cambio, y a su vez deben estar integrados en la cultura de la organización.

La gestión del riesgo involucra las siguientes actividades: identificación de riesgos, análisis cualitativo de riesgos, análisis cuantitativo de riesgos, definición de un plan de acción, monitoreo del plan de acción. En la Tabla 17 se presentan algunos de los riesgos identificados.



Tabla 17. Listado de riesgos identificados

Descripción	Causa	Efecto o impacto
<b>Resistencia al cambio</b>	Falta de comunicación y participación	Obstaculiza la implementación y genera rechazo o falta de compromiso
<b>Falta de alineación y compromiso</b>	Falta de liderazgo y comunicación efectiva	Desviación del plan estratégico y falta de apoyo y compromiso de los empleados
<b>Recursos limitados</b>	Presupuesto restringido y asignación inadecuada de recursos	Limita la implementación efectiva del plan y puede afectar la calidad de los resultados
<b>Falta de seguimiento y control</b>	Falta de establecimiento de mecanismos de seguimiento y control	Pérdida de enfoque, desviación del plan y falta de rendición de cuentas
<b>Cambios en el entorno externo</b>	Factores económicos, políticos o tecnológicos cambiantes	Requiere ajustes en el plan estratégico en curso y puede afectar la implementación
<b>Falta de comunicación efectiva</b>	Comunicación inadecuada o insuficiente	Genera malentendidos, confusión y falta de alineación entre los miembros del equipo
<b>Falta de flexibilidad y adaptabilidad</b>	Rigidez en la implementación del plan	Dificulta la capacidad de adaptarse a cambios y aprovechar nuevas oportunidades
<b>Desviación en el crecimiento de ventas proyectado</b>	Factores externos adversos o falta de demanda esperada	Puede afectar el logro de los objetivos financieros y la rentabilidad del plan estratégico

En el siguiente capítulo se presenta la Figura 10 en la cual se propone una carta Gantt para la implementación del plan estratégico planteado.

### 9.3 Propuesta de Carta Gantt para implementación de los proyectos

Figura 10. Carta Gantt para implementación de los proyectos

Proyectos	Duración Meses	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5				
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
1. Análisis de nuevos mercados y aplicaciones	6	■	■																			
2. Implementación de encuestas de satisfacción de clientes	1				■				■				■				■					■
3. Plan de marketing para atraer nuevos clientes	3				■				■				■				■					■
4. Desarrollar plan operacional acorde al crecimiento.	3																					
5. Plan de documentación y seguimiento de procedimientos críticos	3	■																				
6. Implementación de auditorías internas semestrales	1									■				■					■			
7. Implementación de incentivos para motivar la ejecución de proyectos de innovación	1	■																				
8. Implementación de un sistema de evaluación de satisfacción interna	1	■																				
9. Implementación de un sistema de gestión del desempeño	4		■																			
10. Desarrollar plan de crecimiento profesional	4									■				■					■			

**Leyenda:**

Gerencia Comercial

Gerencia General

Gerencia Adm y Finanzas



## 10. Conclusión

El objetivo principal de este proyecto de grado fue diseñar un plan estratégico para la unidad de negocio Proceso en Bracker, con el propósito de fortalecer su posición en el mercado y asegurar su crecimiento sostenible a largo plazo. A través de un análisis exhaustivo del entorno empresarial y una evaluación interna de los recursos y capacidades de la empresa, se ha desarrollado un plan estratégico integral que permitirá al área Proceso enfrentar los desafíos actuales y aprovechar las oportunidades emergentes.

El análisis multicriterio realizado para identificar el mercado potencial de los países atendidos por la compañía reveló que Chile presenta el mayor potencial de acuerdo con los parámetros evaluados. Además, el análisis PESTEL de Chile indica que el país posee una economía abierta en proceso de recuperación tras el impacto del COVID-19.

Se concluye que la unidad de negocio Proceso se encuentra en una posición favorable para capitalizar su experiencia y conocimiento en el sector, respaldada por una sólida base de clientes satisfechos con la experiencia y calidad de la respuesta proporcionada por la empresa. Sin embargo, también se han identificado áreas de mejora y desafíos, como la necesidad de contar con personal de servicio técnico local especializado.

El plan estratégico propuesto se centra en las estrategias de desarrollo de producto y desarrollo de mercado, con objetivos estratégicos establecidos en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Se han propuesto 10 proyectos específicos para abordar las áreas de mejora identificadas, incluyendo análisis de nuevos mercados, diseño de un plan de marketing, documentación y auditoría de procedimientos, desarrollo de un plan operacional acorde con el crecimiento de la unidad y un plan de crecimiento profesional.

Es importante destacar que la implementación del plan estratégico enfrentará desafíos y riesgos inherentes. Por lo tanto, se recomienda contar con un equipo directivo comprometido y capacitado, así como establecer indicadores clave de desempeño y mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar la eficacia y ajuste continuo del plan estratégico.

El análisis financiero reveló un Valor Actual Neto (VAN) de 66.461.682 CLP al evaluar un flujo de caja completo para la compañía Bracker, utilizando una tasa de descuento determinada mediante el modelo CAPM, lo que indica la rentabilidad del proyecto. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida fue del 68,14%, superior a la tasa de descuento, respaldando aún más la viabilidad económica del proyecto. Adicionalmente, se evaluó un escenario pesimista y otro optimista, obteniendo una VAN positiva y TIR superior a la tasa de descuento, lo cual corrobora la rentabilidad del plan estratégico.

En conclusión, el diseño de este plan estratégico proporciona un marco sólido para el crecimiento y la expansión de la unidad de negocio Proceso. Se recomienda ejecutar el plan estratégico, liderado por el jefe de la unidad de negocio, con una revisión anual en conjunto con la gerencia para evaluar desviaciones en la ejecución y resultados del plan. Además, se recomienda replicar el análisis interno y de mercado para todas las unidades de negocio de Bracker, profundizar el análisis del entorno en los países actuales y potenciales nuevos mercados, evaluar el nivel de compromiso de los *stakeholders* antes de la implementación de proyectos y considerar la contratación y capacitación de un técnico para apoyar en mantenciones, imprevistos e instalaciones de equipos.

Estas recomendaciones asegurarán la adaptabilidad y el éxito continuo de la empresa en un entorno empresarial en constante evolución.

## 11. Bibliografía

- Aguilar Morales, J. (2012). *Métodos de conservación de alimentos*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Armstrong Chemtec Group. (s.f.). *Understanding Scraped Surface Heat Exchangers*. Recuperado el 29 de Enero de 2023, de <https://www.armstrong-chemtec.com/blog/understanding-scraped-surface-heat-exchangers.html>
- Asociación de Empresas Familiares. (2019). *Segunda Radiografía de la Empresa Familiar en Chile*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2022, de <https://www.aef.cl/wp-content/uploads/2020/03/2da-radiografia.pdf>
- Banco Central de Chile. (Marzo de 2023). *Informe de Política Monetaria (IPoM)*. Recuperado el 18 de Abril de 2023, de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria/informe-de-politica-monetaria>
- Banco Central de Chile. (2023). *Tasas de Interés Bonos en Pesos*. Retrieved Julio 04, 2023, from [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al mas alto nivel*. Grupo editorial Norma.
- Bolsa De Santiago. (2022). *Detalle índices Bursátiles: IPSA*. Retrieved from [https://bolsadesantiago.com/detalle\\_indice/SP%20IPSA](https://bolsadesantiago.com/detalle_indice/SP%20IPSA)
- Bracker SpA. (s.f.). Obtenido de <https://bracker.cl/>
- Bracker SpA. (2022). Presentación Proceso y Embalaje. Mantequilla.
- Bracker SpA. (2022). Presentación Proceso y Embalaje. Margarina.
- Bracker, P. (13 de Enero de 2023). Evolución y breve historia de Bracker SpA. (N. Cárcamo, Entrevistador)
- BUK. (25 de Agosto de 2020). *BUK*. Recuperado el 10 de Junio de 2023, de Encuesta de clima laboral y motivaciones individuales: <https://www.buk.cl/blog/encuesta-de-clima-laboral-y-motivaciones-individuales>
- Buk. (n.d.). *Guia de motivación laboral*.
- Bylund, G. (1995). *Dairy processing handbook*. (T. AB, Ed.) Lund, Suecia: Tetra Pak Processing Systems AB.
- CADEM. (19 de Marzo de 2023). *CADEM Research & Estrategia*. Recuperado el 14 de Abril de 2023, de <https://cadem.cl/estudios/aprobacion-del-presidente-boric-se-mantiene-estable-en-35-y-82-esta-de-acuerdo-con-que-chile-necesita-una-nueva-reforma-tributaria/>
- Cuatrecasas. (2023). *Cuatrecasas*. Recuperado el 18 de Abril de 2023, de ¿Qué esperamos en 2023? Claves legales para las empresas. Chile: <https://www.cuatrecasas.com/es/latam/art/que-esperamos-2023-claves-legales-para-empresas>
- Damodaran, A. (05 de Enero de 2023). *Damodaran Online*. Recuperado el 21 de Marzo de 2023, de Operating and Net Margins by Industry Sector. All emerging markets:

- <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fpages.stern.nyu.edu%2F~adamodar%2Fpc%2Fdatasets%2Fmarginemerg.xls&wdOrigin=BROWSELINK>
- Damodaran, A. (2023, Enero). *Data Current*. Retrieved Julio 4, 2023, from [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)
- Doctrina Qualitas. (20 de Mayo de 2022). *Margarina: Origen, ¿de qué está Hecha?* Recuperado el 09 de Enero de 2023, de Estudiar Cocina Online: <https://estudiarcocinaonline.es/margarina/>
- Empresas Familiares. (Febrero de 2022). YouTube. *WEBINAR Plan Estratégico en la Empresa Familiar*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=G15ufmNwpHE>
- Escuela de Negocios UAI. (Mayo de 2020). YouTube. *Charla del Prof. Horacio Arredondo, ¿Cómo hacer de tu Empresa Familiar una Organización Innovadora?* Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=WV4hdLIPznQ&t=2s>
- Euromonitor International. (Octubre de 2021). Presentación: Top 100 Global Manufacturing Companies.
- Euromonitor International. (2022). *Butter and Spreads in Chile*.
- Euromonitor International. (2022). *Cheese in Chile*.
- Euromonitor International. (4 de Julio de 2022). PEST Analysis: Chile. *Country report*.
- Familias Empresarias de Chile. (2019). *Proyectando el Legado*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2022, de <https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=161395&prmTIPO=DOCUMENTOCOMISION>
- FENIL. (01 de Abril de 2019). *El principal reto del sector quesero: entrar en nuevos mercados con productos diferenciados*. Recuperado el 09 de Enero de 2023, de <https://fenil.org/principal-reto-del-sector-quesero-entrar-nuevos-mercados-productos-diferenciados/>
- Gobierno de Chile. (12 de Abril de 2023). *Gob.cl*. Recuperado el 18 de Abril de 2023, de *¿Cuándo empieza a regir la ley de 40 horas laborales y cómo se implementará?*: <https://www.gob.cl/noticias/vigencia-ley-40-horas-implementacion-reduccion-jornada-laboral-gradual/>
- Haro García, A. (s.f.). *La Mantequilla*. Recuperado el 09 de Enero de 2023, de Leche Puleva: <https://www.lechepuleva.es/leche/mantequilla>
- Hill, C. W., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración estratégica : teoría y casos un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning. Obtenido de <http://bibliografias.uchile.cl/4876>
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos* (Séptima ed.). Santa Fé, México: México: Cengage Learning.

- I.M.A. INDUSTRIA MACCHINE AUTOMATICHE S.P.A. (s.f.). *IMA Benhil*. Recuperado el 08 de Enero de 2023, de <https://ima.it/foodanddairy/portfolio/?search=&apps=&packs=&techs=&brands=3870>
- Ingenieriaquimica.net. (Agosto de 2020). *Ingenieriaquimica.net*. Recuperado el 29 de Enero de 2023, de <https://www.ingenieriaquimica.net/articulos/458-conoce-como-se-hace-la-margarina>
- Instituto Nacional de Estadística. (30 de Marzo de 2023). *La tasa de desocupación nacional fue de 8,4% en el trimestre móvil diciembre de 2022-febrero de 2023*. Recuperado el 18 de Abril de 2023, de <https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2023/03/30/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-fue-de-8-4-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-diciembre-de-2022-febrero-de-2023>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. *Harvard Business Review*, 52-65.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lima, M. (2020). *Entrepreneurship and Innovation Education. Frameworks and Tools* (Vol. 32). John Wiley & Sons, Inc.
- Marca Chile. (05 de Junio de 2022). *5 acciones que está impulsando Chile para cuidar el medio ambiente*. Recuperado el 25 de Abril de 2023, de <https://marcachile.cl/innovacion-emprendimiento/5-acciones-que-esta-impulsando-chile-para-cuidar-el-medio-ambiente/>
- Natec Network. (s.f.). Recuperado el 08 de Enero de 2023, de <https://www.natec-network.com/en/brands/production-units/natec/about.html>
- Nicole, P. (2017, Junio 29). *Matriz de Ansoff*. Retrieved Abril 28, 2023, from Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- OECD/FAO. (2023). *OECD-FAO Agricultural Outlook (Edition 2022)*. Recuperado el 30 de Enero de 2023, de OECD Agriculture Statistics (database): <https://doi.org/10.1787/13d66b76-en>
- Roldán, P. N. (2017). *Economipedia*. Recuperado el 07 de Enero de 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- RONO. (s.f.). Recuperado el 08 de Enero de 2023, de <https://ro-no.com/en/company/>
- Rothenburg GMBH. (s.f.). *Rothenburg Dairy Systems*. Recuperado el 08 de Enero de 2023, de <http://rothenburg-gmbh.de/molkereitechnik-e.php>
- Salas Sotaminga, Y., Tapia, I., & Garzón, M. (2011). Cristalización y Plastificación de Margarina Industrial para Panificación. *Química Central*, 2(01), 39-47.
- Salgueiro, S. (2016). *La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la Empresa*. Mar de Plata, Argentina: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Santillán, A. (11 de Abril de 2023). *FMI mejora las proyecciones para Chile, pero seguirá estando bajo en promedio regional*. Recuperado el 18 de Abril de 2023, de Diario

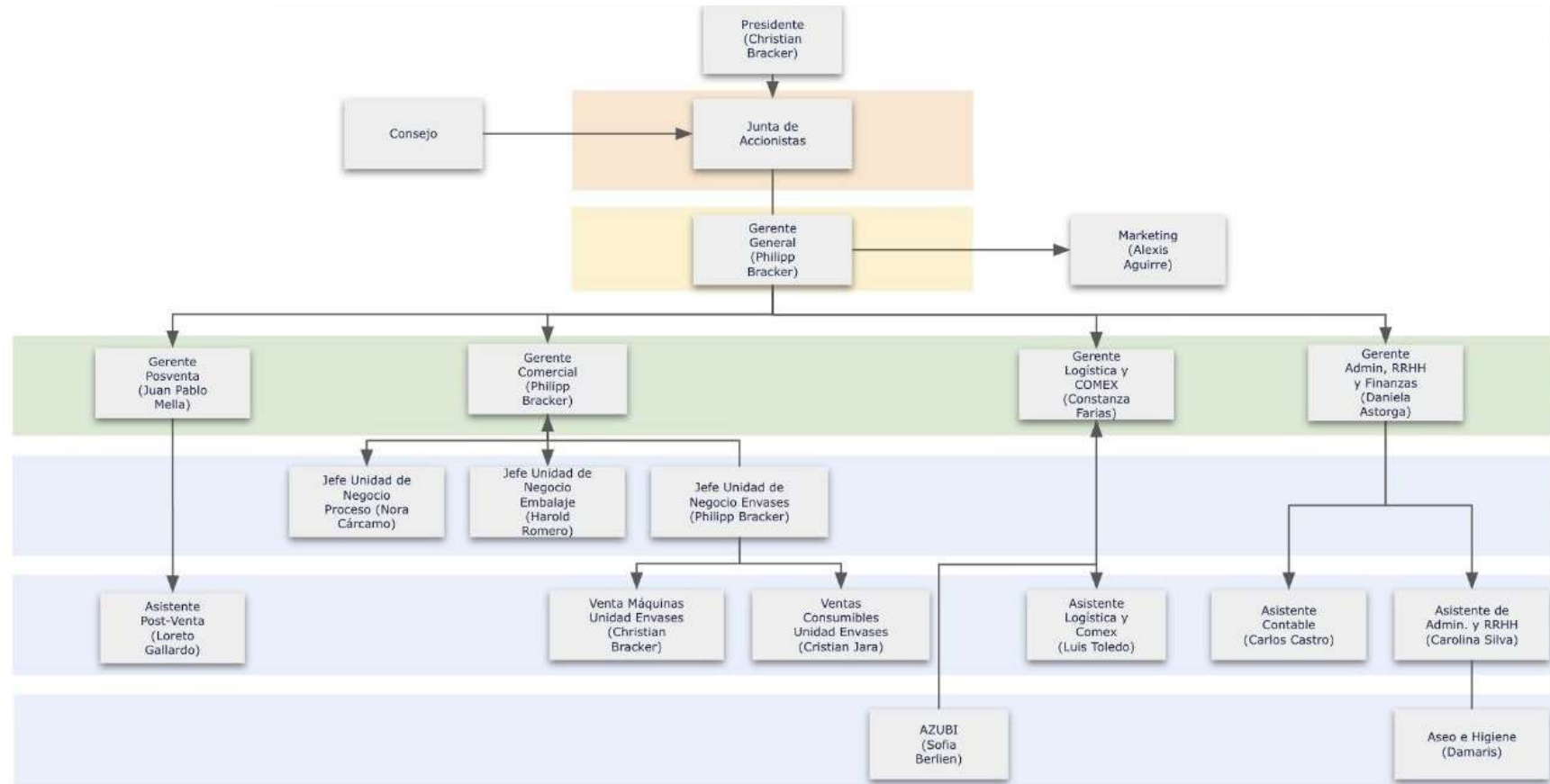
- Financiero: <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/fmi-mejora-las-proyecciones-para-chile-pero-seguiria-estando-bajo-en>
- Stamer, M. (s.f.). *Allianz Trade. Country Risk Methodology*. Recuperado el 09 de Abril de 2023, de [https://www.allianz-trade.com/content/dam/onemarketing/aztrade/allianz-trade\\_com/en\\_gl/erd/map/country-map/AZT-countryriskmethodology.pdf](https://www.allianz-trade.com/content/dam/onemarketing/aztrade/allianz-trade_com/en_gl/erd/map/country-map/AZT-countryriskmethodology.pdf)
- Statista. (15 de Enero de 2023). *Margarine - Worldwide*. Obtenido de <https://www-statista-com.eu1.proxy.openathens.net/outlook/cmo/food/oils-fats/margarine/worldwide>
- The Business Research Company. (Mayo de 2022). *Cheese Market Global Briefing 2022*.
- The Business Research Company. (2022). *Milk And Butter Market Global Briefing 2022*.
- The Net MBA. (s.f.). *The Balanced Scorecard*. Recuperado el 01 de Mayo de 2023, de <http://www.netmba.com/accounting/mgmt/balanced-scorecard/>
- Toledo, M. (20 de Marzo de 2023). *El PIB de Chile cierra 2022 con un crecimiento anual menor a lo estimado*. Recuperado el 18 de Abril de 2023, de Diario Financiero: <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/el-pib-de-chile-cierra-2022-con-un-crecimiento-anual-menor-a-lo-estimado>
- Ustunol, Z. (Abril de 2009). *Processed Cheese: What is that Stuff Anyway?* Recuperado el 09 de Enero de 2023, de Michigan Dairy Review: <https://www.canr.msu.edu/uploads/234/76591/cheese.pdf>
- World Economics. (s.f.). *World Economics - The Global Authority on Geographic Investability*. Recuperado el 9 de Abril de 2023, de <https://www.worldeconomics.com/Indicator-Data/ESG/Governance/Ease-of-Doing-Business/>



## 12. Anexos

## Anexo A: Organigrama de Bracker SpA

Figura 11. Organigrama general de Bracker. Actualizado al 2023



## Anexo B: Esquemas de funcionamiento e imágenes de algunos de los equipos comercializados por la unidad de negocio “Proceso”

Figura 12. Esquema de funcionamiento de un intercambiador de superficie raspada (Bracker SpA, 2022).

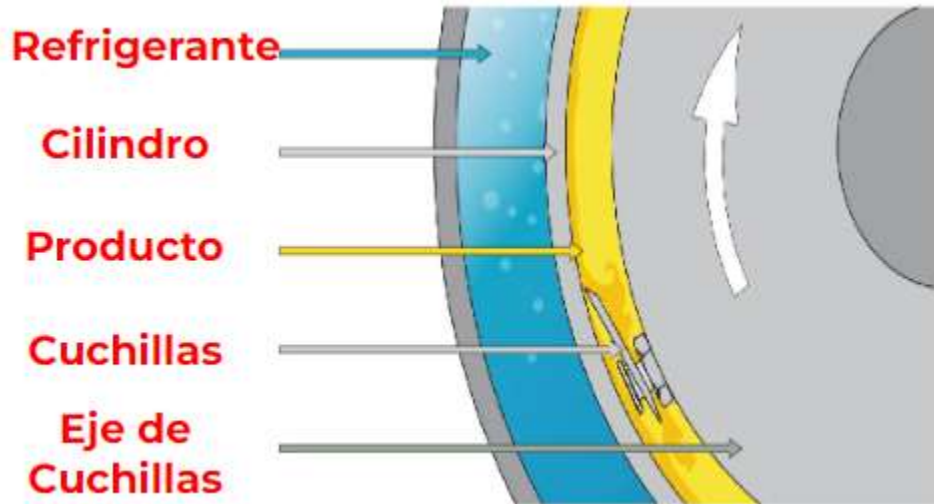
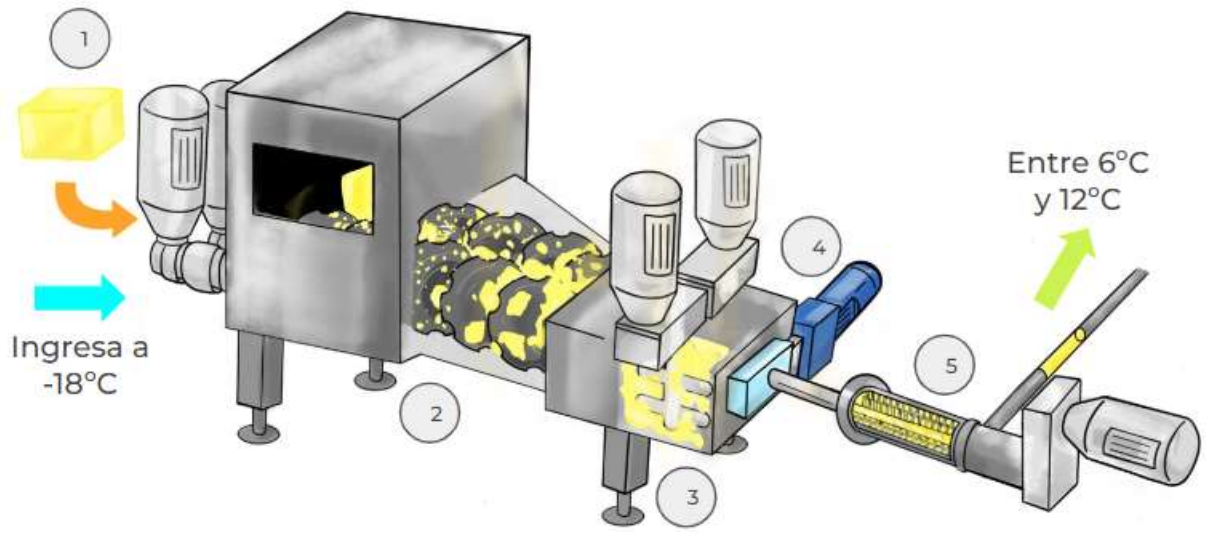


Figura 13. Intercambiador de superficie raspada modelo Ronothor (RONO, s.f.).



Figura 14. Esquema de funcionamiento equipo Reworker de Rothenburg (Bracker SpA, 2022)



### Anexo C: Evolución de la facturación y margen EBITDA de Bracker SpA entre los años 2016 y 2022

Figura 15. Facturación de Bracker SpA en millones de pesos, desde el año 2016 al año 2022. Datos extraídos del sistema contable de Bracker SpA.

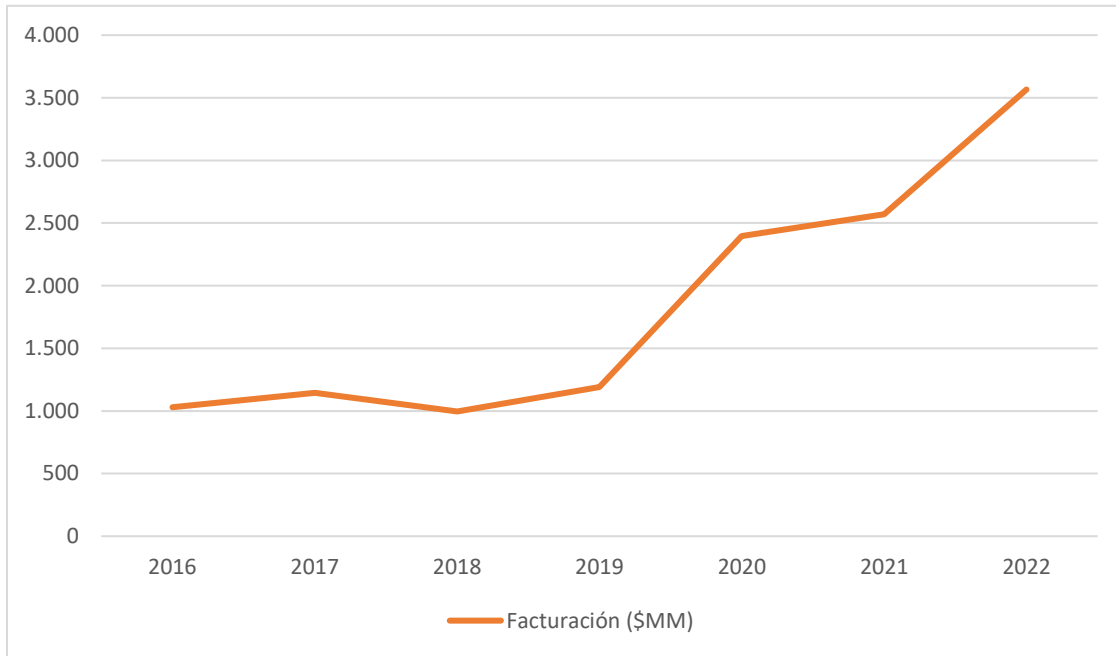
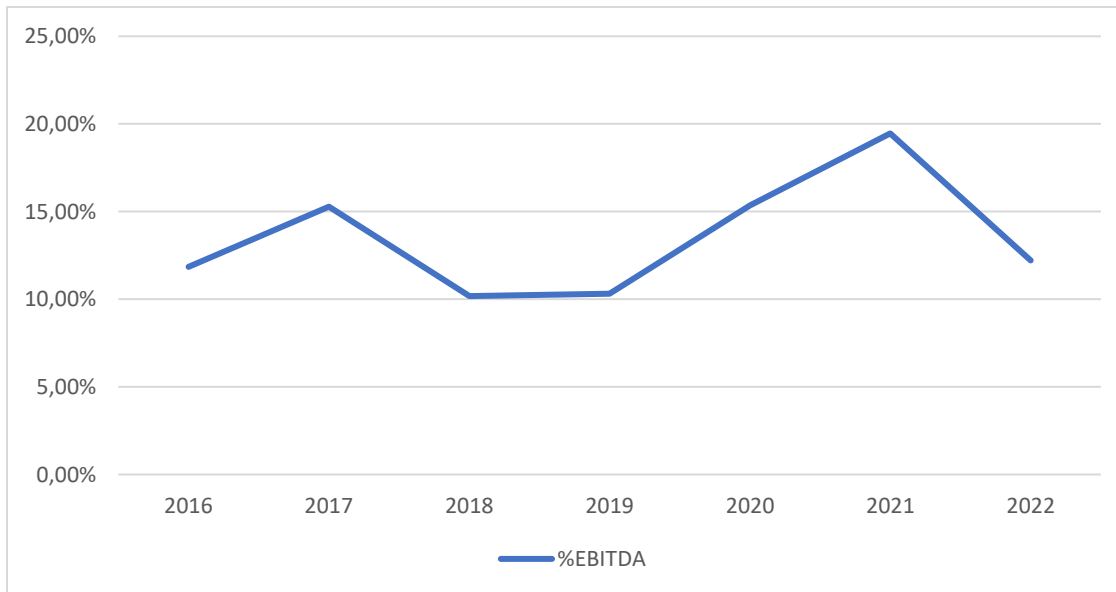


Figura 16. Margen EBITDA de Bracker SpA, desde el año 2016 al año 2022. Datos extraídos del sistema contable de Bracker SpA.



#### **Anexo D: Margen EBITDA. Datos recopilados por el profesor Damodaran**

El profesor Aswath Damodaran recoge data de diferentes empresas a nivel mundial, y provee en su página web data promedios de la industria, para empresas estadounidenses y globales, tanto en finanzas corporativas como en métricas de valoración (incluidos los múltiplos). La data está actualizada al 5 de enero de 2023. El margen EBITDA de empresas en mercados emergentes, se ubica en la sección de flujo de caja, margen neto y operativo de la industria por sector. Allí se puede acceder a promedios de distintas mediciones de márgenes, para una amplia categoría de industrias, sin embargo, al no ubicar la categoría en la cual se encuentra Bracker, se tomó el promedio total de la industria. Dentro de los mercados emergentes se encuentran: Asia, Latinoamérica, Europa del Este, Medio Oriente y África (Damodaran, 2023).

## Anexo E: Construcción matriz multicriterio

### a) Cálculo de puntaje para los factores macroeconómicos

En la Tabla 18 se presentan los indicadores seleccionados para evaluar el factor macroeconómico de los países en estudio. Los datos fueron obtenidos del Banco Mundial.

Tabla 18. Indicadores del factor macroeconómico para cada país en evaluación

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]
Población	46.050.112	215.313.498	19.603.733	51.874.024
PIB per cápita (current US\$)	\$10.636	\$7.507	\$16.265	\$6.104
PIB per cápita crecimiento (anual %)	9,36%	4,07%	10,56%	9,42%

Para cada uno de los indicadores macroeconómicos se realizó la siguiente asignación de puntaje: Se asignó un valor de 10 puntos para el país con el mejor valor, y un valor de 1 punto para el país con el valor más bajo. Luego se aplicó la ecuación de la recta para asignar un valor a cada uno de los países restantes. Por ejemplo, para el indicador población la asignación fue la siguiente:

Brasil = 10 puntos

Chile = 1 punto

$$\text{Puntos País} = \frac{(1 - 10)}{(Pob\ Chile - Pob\ Brasil)} \times (Pob\ País - Pob\ Chile) + 1$$

Los puntos para asignar para Argentina serían:

$$\text{Puntos Argentina} = \frac{(1 - 10)}{(19.603.733 - 215.313.498)} \times (46.050.112 - 19.603.733) + 1$$

$$\text{Puntos Argentina} = 2,2$$

En la Tabla 19 se encuentran los puntajes calculados para cada indicador, en cada uno de los países en estudio.

Tabla 19. Asignación de puntaje para cada indicador macroeconómico

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]
Población	2,2	10,0	1,0	2,5
PIB per cápita (current US\$)	5,0	2,2	10,0	1,0
PIB per cápita crecimiento (anual %)	8,3	1,0	10,0	8,4

Luego de calcular y asignar los puntajes a cada país, se asignó una ponderación a cada indicador, para así calcular la nota final del factor económico. La asignación de la ponderación se realizó en conjunto con la Gerencia General de Bracker, y se presentan en la Tabla 20.

Tabla 20. Puntajes y ponderaciones para los indicadores macroeconómicos

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]	Ponderación
Población	0,66	3,00	0,30	0,75	0,30
PIB per cápita (current US\$)	1,75	0,78	3,50	0,35	0,35
PIB per cápita crecimiento (anual %)	2,92	0,35	3,50	2,95	0,35
NOTA	5,34	4,13	7,30	4,04	1,00

b) Cálculo de puntaje para los factores de negocios

Para el análisis de los factores de negocios, se consideraron dos indicadores: facilidad para hacer negocios, el cual es un índice elaborado por el banco mundial, y el riesgo país. Los valores de estos indicadores se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21. Indicadores del factor de negocios para cada país en evaluación

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]
Facilidad para hacer negocios	126	124	59	67
Riesgo país	D4	B3	BB2	B2

El indicador de la facilidad para hacer negocios es preparado por el Banco Mundial, recoge información de diferentes factores que impactan la facilidad de hacer negocios en un determinado país, donde un menor puntaje implica un mejor resultado del país para este indicador.

Por otra parte, el riesgo país es un rating definido por Euler Hermes Economics, compuesto de dos elementos:

- Grado país, evaluación a medio plazo que va desde AA hasta D (mayor riesgo).
- Nivel de riesgo país, entrega un rating de corto plazo desde 1 hasta 4 (mayor riesgo).

La lógica para la asignación de puntajes del 1 al 10 es la misma aplicada para los factores macroeconómicos, en la Tabla 22 se pueden observar los puntajes obtenidos para cada indicador.

Tabla 22. Asignación de puntaje para cada indicador de negocios

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]
Facilidad para hacer negocios	1,00	1,27	10,00	8,93
Riesgo país	1,00	8,00	10,00	9,00

Finalmente, se asignó una ponderación a cada indicador, resultando en los puntajes presentados en la Tabla 23.

Tabla 23. Puntajes y ponderaciones para los indicadores de negocios

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]	Ponderación
Facilidad para hacer negocios	0,30	0,30	3,00	2,68	0,30
Riesgo país	0,70	5,60	7,00	6,30	0,70
NOTA	1,00	5,98	10,00	8,98	1,00

c) Cálculo de puntaje para los factores de Bracker

En los factores propios de Bracker, se consideraron los siguientes indicadores: cantidad de equipos instalados en cada país, y el porcentaje total de la venta desde 2013 en cada país. Estos indicadores demuestran la importancia actual que ha tenido cada mercado en la empresa, en la Tabla 24 se presentan los valores para estos indicadores.

Tabla 24. Indicadores de los factores propios de Bracker para cada país en evaluación

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]
Equipos instalados	18	1	28	3
% Ventas desde 2013	49,9%	0,0%	35,7%	10,7%

La lógica para la asignación de puntajes del 1 al 10 es la misma descrita anteriormente, los puntajes obtenidos para estos indicadores se observan en la Tabla 25.



Tabla 25. Asignación de puntaje para cada indicador propio de Bracker

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]
Equipos instalados	6,7	1,0	10,0	1,7
% Ventas desde 2013	10,0	1,0	7,4	2,9

Por último, se estableció una ponderación de 50% para los dos indicadores evaluados en este factor, por lo que los puntajes finales obtenidos se presentan en la Tabla 26.

Tabla 26. Puntajes y ponderaciones para los indicadores propios de Bracker

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]	Ponderación
Equipos instalados	3,33	0,50	5,00	0,83	0,50
% Ventas desde 2013	5,00	0,50	3,72	1,46	0,50
NOTA	8,33	1,00	8,72	2,29	1,00

#### d) Cálculo de puntaje para los factores asociados al mercado

Finalmente, se consideraron también indicadores asociados al mercado en los cuales participa la unidad de negocio Proceso. Para este caso, se tomó en cuenta el consumo en miles de toneladas de mantequilla, queso y margarina para cada país. Los valores obtenidos se encuentran en la Tabla 27.

Tabla 27. Indicadores de los factores asociados al mercado para cada país en evaluación

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]
Consumo Mantequilla 2022 kT	35,8	107,5	29,0	23,9
Consumo Queso 2022 kT	536,3	882,0	148,0	68,4
Consumo Margarina 2022 kT	266,7	185,2	49,6	100,1

La lógica para la asignación de puntajes del 1 al 10 es la misma descrita anteriormente, los puntajes obtenidos en estos indicadores se muestran en la Tabla 28.

Tabla 28. Asignación de puntaje para cada indicador asociado al mercado

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]
Consumo Mantequilla 2022 kT	2,28	10,00	1,55	1,00
Consumo Queso 2022 kT	6,18	10,00	1,88	1,00
Consumo Margarina 2022 kT	10,00	6,62	1,00	3,09

En la Tabla 29 se presentan los puntajes obtenidos y las ponderaciones consideradas para cada uno de los indicadores de este factor.

Tabla 29. Puntajes y ponderaciones para los indicadores asociados al mercado

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]	Ponderación
Consumo Mantequilla 2022 kT	0,97	4,25	0,66	0,43	0,425
Consumo Queso 2022 kT	2,62	4,25	0,80	0,43	0,425
Consumo Margarina 2022 kT	1,50	0,99	0,15	0,46	0,150
NOTA	5,09	9,49	1,61	1,31	1,00

#### e) Cálculo de puntaje final para la selección del país a analizar

En la Tabla 30 se presenta el resumen de los puntajes obtenidos para cada factor en cada uno de los países evaluados.

*Tabla 30. Puntajes obtenidos por cada factor en los distintos países en evaluación*

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]
<b>Económico</b>	5,34	4,13	7,30	4,04
<b>Negocios</b>	1,00	5,98	10,00	8,98
<b>Bracker</b>	8,33	1,00	8,72	2,29
<b>Mercado</b>	5,09	9,49	1,61	1,31

Por último, para seleccionar el país objeto de estudio para diseñar el plan estratégico, se realiza una ponderación a cada uno de los cuatro factores evaluados. De acuerdo con los puntajes obtenidos, Chile es el país que presenta un mejor puntaje respecto a la nota total de los cuatro factores. Finalmente, los puntajes obtenidos en la Tabla 30 son luego multiplicados por los ponderadores definidos en cada caso. En la Tabla 31 se presenta el detalle de las ponderaciones y los puntajes finales obtenidos para cada factor.

*Tabla 31. Ponderaciones y puntaje final obtenido para cada país*

	Argentina [ARG]	Brasil [BRA]	Chile [CHL]	Colombia [COL]	Ponderación
<b>Económico</b>	1,07	0,83	1,46	0,81	0,2
<b>Negocios</b>	0,20	1,20	2,00	1,80	0,2
<b>Bracker</b>	2,50	0,30	2,62	0,69	0,3
<b>Mercado</b>	1,53	2,85	0,48	0,39	0,3
<b>NOTA</b>	<b>5,30</b>	<b>5,17</b>	<b>6,56</b>	<b>3,69</b>	<b>1,00</b>

## Anexo F: Entrevistas a profundidad

Se realizaron cuatro entrevistas a profundidad, tres de ellas fueron realizadas a actuales clientes, mientras que dos se realizaron a potenciales nuevos clientes. En la Tabla 32 se encuentran los datos de los entrevistados y la fecha de realización de las entrevistas.

Tabla 32. Datos de los entrevistados

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
<b>Fecha</b>	12/04/2023	14/04/2023	19-04-2023	28/04/2023
<b>Nombre</b>	Gonzalo Ortega	Daniel Lanz	Felipe Guzmán	Eduardo Moreno
<b>Empresa</b>	Nestlé	Watts	Prolesur	Prolesur
<b>Cargo</b>	Comprador estratégico	Ingeniero de Proyectos Sr	Jefe de Proyecto de Planta	Gerente técnico

A continuación, se presenta la pauta seguida para las entrevistas a profundidad realizadas.

### Caracterización del entrevistado

1. ¿Cuáles son las principales funciones en tu cargo actual?
2. ¿Cuál ha sido tu trayectoria en la empresa o en cargos similares?
3. ¿Dentro de tus funciones, estás involucrado en la toma de decisión para la compra de equipos de proceso?

### Caracterización de la empresa

4. ¿Cuáles son los productos principales que vende su empresa?
5. ¿Cuáles son sus clientes más importantes?
6. ¿Qué valoran sus clientes en el producto ofrecido por ustedes?

### Necesidades

7. ¿Cuáles son sus necesidades actuales o principales problemas en el proceso de manufactura y comercialización en la elaboración de su producto? (línea de producción de interés para Bracker)
8. ¿Cómo resuelven estas necesidades?
9. ¿Cuáles son sus motivaciones o criterios al momento de elegir una solución a estas necesidades?

### Proveedores

10. ¿Qué espera de un proveedor de equipos? ¿Cuáles son los principales atributos diferenciadores que usted busca en su proveedor?
11. ¿Tiene relevancia para usted el lugar físico donde se sitúe su proveedor? ¿Por qué?
12. ¿Cuáles son algunos de sus proveedores actuales?

### Proceso de compra

13. ¿Cuál es el proceso de incorporación de un proveedor nuevo? Búsqueda, recomendación
14. ¿Quiénes (que otras áreas) están involucrados en el proceso de compra y toma de decisión? ¿Quién toma la decisión final de compra?

15. ¿Cuáles son los principales factores que afectan el proceso de compra?
16. ¿Qué tan relevante es el precio de la solución al momento de tomar una decisión?

#### Bracker

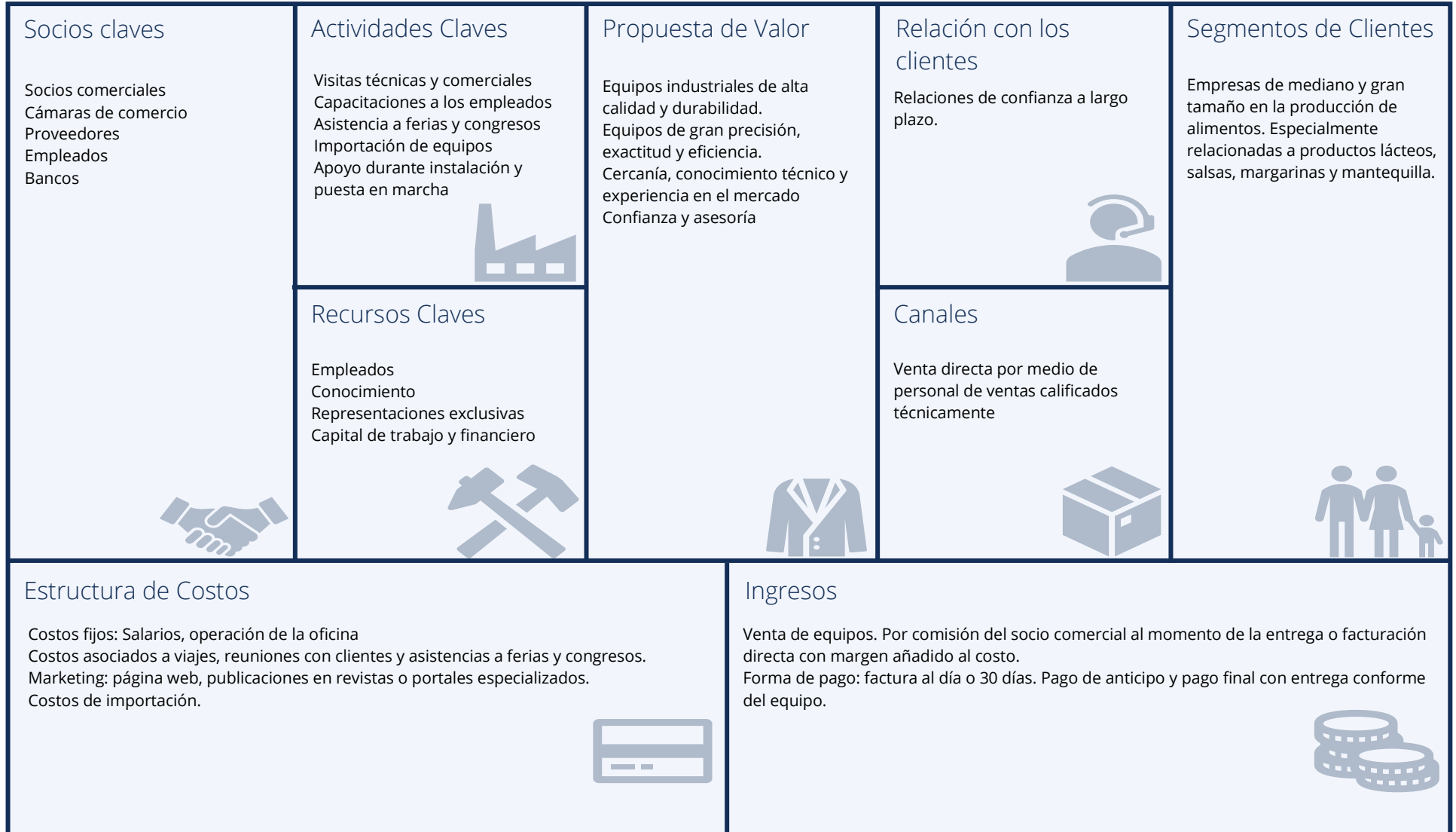
17. ¿Qué conoce sobre la empresa Bracker?
18. ¿Ha contratado algún servicio o compra con la empresa Bracker?
19. ¿Sabía que Bracker comercializa equipos para la elaboración de quesos procesados, fabricación de margarinas, envasado, salsas?
20. ¿Cómo cree que la empresa Bracker podría agregar valor a su negocio?
21. ¿Sería de su interés tener un contrato de mantenimiento con Bracker?
22. ¿Cuáles otras marcas o fabricantes son importantes para su negocio que Bracker pueda representar?

#### Comentarios finales

23. De los productos que elaboran, ¿cuál es el más importante para su empresa?
24. Mencionaste que los principales productos que elabora la empresa son X, Y, Z, donde X es el más importante. ¿Podrías ordenarlos del mayor a menor importancia?
25. ¿Tiene algún comentario adicional que pueda ayudar a entender sus necesidades o problemas no resueltos en relación con los servicios conversados?

## Anexo G: Business Model Canvas. Unidad de negocio Proceso de Bracker

Figura 17. Business Model Canvas de la unidad de negocio Proceso de Bracker. Elaboración propia



## Anexo H: Perfiles de cargo sugeridos

A continuación, se detallan los perfiles de cargo sugeridos.

### A. Practicante ingeniería comercial o industrial

#### Descripción del puesto:

El practicante de ingeniería comercial o industrial es un estudiante o recién graduado que se encuentra en un período de prácticas dentro de una empresa. Su rol principal es adquirir experiencia práctica en el ámbito de la ingeniería comercial o industrial, apoyando diversas actividades relacionadas con la gestión y optimización de procesos comerciales y operativos.

#### Funciones:

*Análisis de datos:* El practicante de ingeniería comercial o industrial debe recolectar y analizar datos relacionados con los procesos comerciales y operativos de la empresa. Esto puede incluir la revisión de informes de ventas, datos de producción, costos, tiempos de entrega, entre otros, con el objetivo de identificar áreas de mejora y proponer soluciones.

*Apoyo en la gestión de proyectos:* El practicante debe colaborar en la gestión de proyectos comerciales o industriales, asistiendo en la planificación, coordinación y seguimiento de actividades. Esto puede incluir el desarrollo de cronogramas, la asignación de recursos, la elaboración de informes de avance y la colaboración con los equipos involucrados en el proyecto.

*Investigación de mercado:* El practicante debe participar en la realización de investigaciones de mercado para identificar oportunidades de negocio. Esto implica recopilar y analizar información sobre clientes potenciales, tendencias de mercado, competidores y otros factores relevantes para la toma de decisiones comerciales.

*Asistencia en la optimización de procesos:* El practicante debe colaborar en la identificación y mejora de procesos comerciales y operativos de la empresa. Esto incluye el análisis de los flujos de trabajo, la identificación de cuellos de botella, la propuesta de soluciones de eficiencia y la implementación de cambios que permitan optimizar los resultados.

#### Formación exigida:

- Estudiante universitario en Ingeniería Comercial, Ingeniería Industrial o una disciplina relacionada.
- Conocimientos básicos de los principios y herramientas utilizados en la gestión de proyectos, análisis de datos y optimización de procesos.
- Familiaridad con el uso de software y herramientas de análisis de datos, como hojas de cálculo, bases de datos y software de presentación.

#### Habilidades:

- Capacidad analítica y habilidades para el manejo de datos, incluyendo la capacidad de recopilar, organizar y analizar información relevante.
- Habilidades de comunicación para trabajar con diferentes equipos y presentar ideas y hallazgos de manera clara y concisa.
- Capacidad para trabajar en equipo y adaptarse a un entorno de trabajo dinámico.

- Actitud proactiva y orientada a la resolución de problemas.
- Conocimientos básicos de herramientas de software y tecnologías utilizadas en el ámbito de la ingeniería comercial o industrial.

#### B. Ingeniero de proyectos:

Descripción del cargo: El ingeniero de proyectos es un profesional encargado de planificar, diseñar, coordinar y supervisar proyectos. Tiene la responsabilidad de gestionar y supervisar proyectos relacionados con la venta e instalación de maquinaria y equipos utilizados en el procesamiento de alimentos. Su objetivo principal es asegurar que los proyectos se ejecuten de manera eficiente, cumpliendo con los requerimientos del cliente y los estándares de calidad establecidos.

#### Funciones:

*Coordinación y gestión del proyecto:* El ingeniero de proyectos debe coordinar todas las actividades relacionadas con la venta e instalación de maquinaria. Esto implica colaborar estrechamente con diferentes equipos, como el equipo de ventas, los proveedores de maquinaria, el personal de instalación y los técnicos especializados, asegurando la comunicación efectiva y la correcta ejecución de las tareas.

*Gestión de presupuesto:* Es responsabilidad del ingeniero de proyectos garantizar que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto asignado. Esto implica la estimación de costos, la negociación con proveedores y la supervisión de los gastos durante todo el ciclo del proyecto.

*Supervisión y control:* Durante la ejecución del proyecto, el ingeniero debe supervisar el progreso, realizar seguimiento de las tareas, identificar posibles desviaciones y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. Esto implica el cumplimiento de normas de calidad, seguridad y regulaciones establecidas.

#### Formación exigida:

- Título universitario en Ingeniería, preferiblemente en Ingeniería Mecánica, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Industrial o una disciplina relacionada.
- Conocimiento técnico especializado en maquinaria y equipos utilizados en la industria de alimentos.
- Conocimientos sólidos en diseño técnico, planificación de proyectos y gestión de recursos.

#### Habilidades:

- Excelentes habilidades de planificación y organización para gestionar proyectos complejos en los plazos establecidos.
- Fuertes habilidades de comunicación para trabajar con diferentes equipos y clientes, y mantener una comunicación clara y efectiva.
- Habilidad para gestionar y resolver problemas de manera efectiva, anticipándose a posibles obstáculos y aplicando medidas correctivas cuando sea necesario.

### C. Ingeniero *Backoffice*

#### Descripción del cargo:

El ingeniero *backoffice* en el área comercial es un profesional encargado de brindar soporte técnico y administrativo al equipo de ventas y a los clientes en el proceso de venta y postventa. Su rol principal es asegurar la eficiencia y el éxito de las operaciones comerciales al gestionar y coordinar los aspectos técnicos y administrativos relacionados con los productos o servicios de la empresa.

#### Funciones:

*Prospección de clientes:* El ingeniero back-office debe realizar actividades de prospección, como investigar e identificar potenciales clientes en el mercado objetivo. Esto implica realizar investigaciones de mercado, asistir a ferias comerciales, utilizar herramientas de marketing digital, y colaborar con el equipo de marketing para generar leads y contactos.

*Gestión de pedidos y cotizaciones:* El ingeniero back-office es responsable de administrar el proceso de pedidos y cotizaciones, desde la recepción de solicitudes hasta la facturación y entrega. Esto implica coordinar con los diferentes departamentos internos, verificar la disponibilidad de productos, preparar cotizaciones precisas y asegurar una correcta documentación y seguimiento de las transacciones comerciales.

*Coordinación con el equipo de ventas:* El ingeniero back-office colabora estrechamente con el equipo de ventas, brindando apoyo en la preparación de propuestas técnicas y comerciales, participando en reuniones con clientes, realizando presentaciones técnicas y proporcionando información relevante para el cierre de ventas.

*Actualización de la base de datos:* El ingeniero back-office mantiene actualizada la base de datos de productos y clientes, registrando y actualizando información técnica, especificaciones, precios y otros datos relevantes para el área comercial. Esto asegura la precisión de la información utilizada por el equipo de ventas y facilita la generación de informes y análisis comerciales.

#### Formación exigida:

- Título universitario en Ingeniería, preferiblemente en Ingeniería Mecánica, Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Industrial o una disciplina relacionada.
- Familiaridad con procesos comerciales, gestión de pedidos y cotizaciones.
- Familiaridad con los productos o servicios que la empresa ofrece, así como con el mercado objetivo y la competencia.

#### Habilidades:

- Excelentes habilidades de comunicación y escucha activa para comprender las necesidades del cliente y transmitir información de manera efectiva.
- Habilidades organizativas y capacidad para gestionar múltiples tareas y prioridades en un entorno dinámico.
- Orientación al cliente y habilidades para establecer relaciones sólidas.
- Capacidad para trabajar de manera autónoma y en equipo.



- Conocimiento de herramientas informáticas y sistemas de gestión utilizados en el área comercial y administrativa.
- Habilidad para aprender rápidamente y adaptarse a diferentes situaciones y desafíos.
- Habilidades analíticas para el procesamiento de datos y generación de informes.

#### D. Diseñador gráfico

##### Descripción del cargo:

El diseñador gráfico junior es un profesional creativo encargado de apoyar el desarrollo y diseño de elementos visuales para comunicaciones de una empresa. Su rol principal es trabajar en colaboración con el equipo de diseño para crear materiales gráficos que reflejen la identidad de la marca y transmitan mensajes efectivos a través de diversos medios y canales.

##### Funciones:

*Creación de diseños:* El diseñador gráfico junior debe utilizar herramientas y software de diseño para crear elementos visuales, como logotipos, ilustraciones, infografías, folletos, banners, interfaces de usuario y otros materiales gráficos según las necesidades de la empresa.

*Apoyo en el desarrollo de piezas gráficas:* El diseñador junior trabaja en el desarrollo de piezas gráficas, asistiendo en la conceptualización, diseño y producción de materiales promocionales, publicitarios y de marketing, tanto en formato impreso como digital.

*Edición y retoque de imágenes:* El diseñador gráfico junior puede ser responsable de la edición y retoque de imágenes para garantizar su calidad y adaptación a los requerimientos del proyecto. Esto puede incluir ajustes de color, recorte de imágenes, aplicación de efectos y optimización de archivos.

*Participación en la gestión de la identidad de marca:* El diseñador gráfico junior contribuye en la gestión de la identidad visual de la marca, asegurando que los elementos gráficos estén alineados con los lineamientos de la empresa, manteniendo la consistencia en todos los materiales de comunicación.

##### Formación exigida:

- Estudiante universitario o recién graduado en Diseño Gráfico, Comunicación Visual o una disciplina relacionada.
- Conocimientos básicos de principios de diseño gráfico, composición, color y tipografía.
- Familiaridad con software de diseño gráfico, como Adobe Photoshop, Illustrator e InDesign.

##### Habilidades:

- Creatividad y habilidad para generar ideas y conceptos visuales efectivos.
- Dominio de herramientas y software de diseño gráfico mencionados anteriormente.
- Capacidad para trabajar en equipo y colaborar con otros diseñadores y profesionales de marketing.

- Atención al detalle y capacidad para seguir pautas y directrices de diseño establecidas.
- Habilidades de gestión del tiempo para cumplir con plazos y entregar proyectos en tiempo y forma.

## Anexo I: Guía sugerida para la preparación y ejecución de reuniones de evaluación de desempeño

Hoja de trabajo para el líder del equipo

**Instrucciones:** **1.** Antes de reunirse con su colaborador, complete esta hoja de trabajo con las 5 metas o tareas principales de esta persona. Escríbalas en orden de prioridad. Identifique las metas o tareas específicas por las que usted responsabiliza al colaborador y su percepción del nivel actual de desarrollo de él o ella frente a la meta o tarea. Su colaborador completará una hoja de trabajo semejante, denominada: “Hoja de trabajo para el colaborador”. **2.** Durante la reunión con su colaborador para la planificación del desempeño, usted comparará ambas hojas con el propósito de discutir y lograr acuerdos en aquellas áreas donde existan diferencias. **3.** A continuación, usted y su colaborador completarán la “Guía de Acción”. Primero, haga una lista, en orden de prioridad, de las metas o tareas en las que ambos estén de acuerdo. **4.** Su colaborador hará una lista de los comportamientos de dirección o de apoyo específicos que necesite de usted para poder realizar un buen trabajo en cada meta o tarea. **5.** Usted hará una lista de los comportamientos específicos que esperaría de su colaborador como indicadores de un trabajo bien hecho con relación a cada meta o tarea.

Con posterioridad se hará seguimiento anual al plan a través de las reuniones Uno a Uno.

Supervisor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Colaborador: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

META O TAREA ESPECÍFICA	NIVEL DE DESARROLLO			
	D1	D2	D3	D4
1. _____				
2. _____				
3. _____				
4. _____				
5. _____				
	E1	E2	E3	E4
	DIRIGIR	ENTRENAR	APOYAR	DELEGAR

Hoja de trabajo para el colaborador

**Instrucciones:** **1.** Complete esta hoja de trabajo antes de reunirse con el líder de su equipo. Identifique, en orden de prioridad, las 5 metas o tareas específicas principales por las que usted es responsable. El líder de su equipo completará una hoja de trabajo semejante, denominada “Hoja de trabajo para el líder del equipo”. **2.** Durante su reunión con el líder del equipo para la planificación del desempeño, usted comparará ambas hojas con el propósito de discutir y lograr acuerdos en aquellas áreas donde existan diferencias. **3.** A continuación, usted y el líder de su equipo completarán la “Guía de acción”. Primero, haga una lista, en orden de prioridad, de las metas o tareas en las que ambos estén de acuerdo. **4.** Usted identificará y hará una lista de los comportamientos de dirección o de apoyo que necesite del líder de su equipo para hacer un buen trabajo en cada meta o tarea. **5.** El líder de su equipo escribirá los comportamientos específicos que esperaría de usted como indicadores de un trabajo bien hecho con relación a cada meta o tarea. Con posterioridad hará seguimiento anual al plan a través de las reuniones Uno a Uno.

Supervisor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Colaborador: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

**META O TAREA ESPECÍFICA**

	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>D4</b>
1. _____				
2. _____				
3. _____				
4. _____				
5. _____				
	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>
	DIRIGIR	ENTRENAR	APOYAR	DELEGAR

Guía de acción: comportamientos del líder y del colaborador

**Instrucciones:** Comparen la “Hoja de trabajo para el líder del equipo” con la “Hoja de trabajo para el colaborador” con el propósito de discutir y lograr acuerdos en aquellas áreas donde existan diferencias.

Hagan una lista, en orden de prioridad de las 5 metas o tareas principales que hayan acordado. Conversen y hagan una lista de los comportamientos del líder del equipo que el colaborador necesite para realizar un buen trabajo en cada meta o tarea. Discutan y hagan una lista de los comportamientos específicos del colaborador que indicarían un buen trabajo para cada meta o tarea.

**1**

---

Comportamientos de dirección y/o de apoyo  
del supervisor

Comportamientos del colaborador

---

---

---

---

---

---

**2**

---

Comportamientos de dirección y/o de apoyo  
del supervisor

Comportamientos del colaborador

---

---

---

---

---

---

**3**

---

Comportamientos de dirección y/o de apoyo  
del supervisor

Comportamientos del colaborador

---

---

---

---

---

---

4

Comportamientos de dirección y/o de apoyo del supervisor

Comportamientos del colaborador

---



---



---



---



---



---

5

Comportamientos de dirección y/o de apoyo del supervisor

Comportamientos del colaborador

---



---



---



---



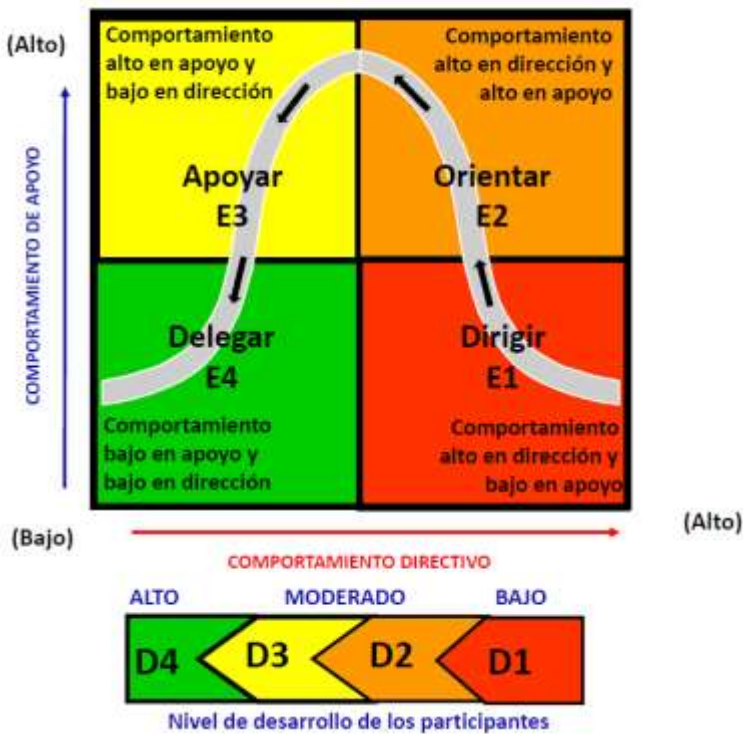
---



---

Ambas guías presentadas se basan en los cuatro estilos de liderazgo situacional definidos por Ken Blanchard. En la Figura 18 se presenta un diagrama con una breve descripción de cada estilo de liderazgo, relacionada con el nivel de desarrollo del empleado.

Figura 18. Estilos de liderazgo situacional.



## Anexo J: Cálculos y estimaciones para la evaluación financiera

### a) Cálculo de la proyección de ingresos

Para la proyección de los ingresos, se consideró los siguientes supuestos:

- Proporción de venta por comisión: 70%.
- Comisión: 10% monto total de los equipos.
- Proporción compra y venta Bracker: 30%.
- Tasa de cambio euro a peso chileno: 872,48 CLP.

Paso 1: Calcular el diferencial entre las ventas proyectadas con implementación del plan estratégico para un año y las ventas proyectadas para este mismo año sin la implementación del plan estratégico.

Tabla 33. Cálculo del diferencial de ventas para el año 2 del plan estratégico

	Año 2 (2025)
Ventas sin plan estratégico (MM EUR)	4,4
Ventas con plan estratégico (MM EUR)	4,6
Diferencial de ventas (MM EUR)	0,2

Paso 2: Una vez determinado el diferencial de ventas para todos los años, se determina el ingreso anual para la unidad Proceso considerando la siguiente fórmula:

$$\text{Ingreso} = \text{Ventas} \times 70\% \times 10\% + \text{Ventas} \times 30\%$$

$$\text{Ingreso Proceso Año2} = 0,014 \text{ MM EUR} + 0,06 \text{ MM EUR}$$

$$\text{Ingreso Proceso Año2} = 0,074 \text{ MM EUR} \times 872 \text{ CLP/EUR}$$

$$\text{Ingreso Año 2} = 64,56 \text{ MM CLP}$$

Paso 3: Se estiman los ingresos adicionales de las otras unidades de negocio de la empresa Bracker. Para ello se emplean datos históricos de la empresa y proyecciones de la gerencia respecto a los ingresos de la unidad de negocios Proceso en relación con los ingresos totales de Bracker, siendo esta relación cercana a 1/5.

$$\text{Ingreso otras unidades} = \text{Ingreso Proceso} \times 4$$

### b) Cálculo de la proyección de costos fijos

A partir de los datos analizados y recopilados en el Capítulo 7, se construye la Tabla 34 en la cual se presenta un resumen de los costos anuales para cada proyecto.

Tabla 34. Resumen de los costos anuales totales para cada proyecto

	Año 1 (2024)	Año 2 (2025)	Año 3 (2026)	Año 4 (2027)	Año 5 (2028)
Proyecto 1	\$ 12.350.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proyecto 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proyecto 3	\$ 8.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Proyecto 4	\$ 20.880.000	\$ 20.880.000	\$ 42.480.000	\$ 42.480.000	\$ 42.480.000
Proyecto 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proyecto 6	\$ -	\$ -	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000

Proyecto 7	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proyecto 8	\$ 51.969	\$ 51.969	\$ 51.969	\$ 51.969	\$ 51.969
Proyecto 9	\$ 151.576	\$ 151.576	\$ 151.576	\$ 151.576	\$ 151.576
Proyecto 10	\$ 10.359.451	\$ 10.359.451	\$ 10.359.451	\$ 10.359.451	\$ 10.359.451

c) Cálculo de la proyección de costos variables

Los costos variables están compuestos por: comisiones a los vendedores de 2,5% sobre el valor de la facturación y por el pago a los socios comerciales en los proyectos de compra y venta.

Para estimar el pago a los socios comerciales, se considera que un 30% de las ventas son negocios que implican la compra y venta de los equipos. Además, el costo promedio es de un 80% del valor de venta.

d) Cálculo de la proyección de caja de flujo

Se analizaron 3 casos base para el flujo de caja, y para cada caso se analizaron 2 escenarios como análisis de sensibilidad. A continuación, se presentan cada uno de estos análisis financieros.

- Caso 1: flujo de caja Proceso con costos completos. En este flujo se consideran solo los ingresos y costos variables de Proceso, y los costos completos del plan estratégico, aunque algunos de estos tienen beneficios que impactarán a la compañía completa.

Tabla 35. Flujo de caja de la unidad de negocio Proceso, considerando el costo total del plan estratégico

PROYECTO PURO	0	1 (2024)	2 (2025)	3 (2026)	4 (2027)	5 (2028)	
Ingresos			0	64.563.520	225.972.320	419.662.880	839.325.760
Ingresos proceso			0	64.563.520	225.972.320	419.662.880	839.325.760
Ingresos otras unidades							
Costos de ventas			0	(41.879.040)	(146.576.640)	(272.213.760)	(544.427.520)
Costos proceso			0	(41.879.040)	(146.576.640)	(272.213.760)	(544.427.520)
Costos otras unidades			0	0	0	0	0
Gastos de adm y ventas		(51.792.996)	(38.057.084)	(73.692.304)	(78.534.568)	(89.026.140)	
Comisiones		0	1.614.088	5.649.308	10.491.572	20.983.144	
Proyectos		51.792.996	36.442.996	68.042.996	68.042.996	68.042.996	
Depreciación Legal		0	0	0	0	0	
<b>Resultado Operacional</b>		<b>(51.792.996)</b>	<b>(15.372.604)</b>	<b>5.703.376</b>	<b>68.914.552</b>	<b>205.872.100</b>	
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0	
Ingresos financieros							
Interés		0	0	0	0	0	
Pérdidas ejercicio anterior		0	(51.792.996)	(67.165.600)	(61.462.224)	0	
<b>Resultado no Operacional</b>		<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(67.165.600)</b>	<b>(61.462.224)</b>	<b>0</b>	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>(51.792.996)</b>	<b>(67.165.600)</b>	<b>(61.462.224)</b>	<b>7.452.328</b>	<b>205.872.100</b>	
Impuestos		0	0	0	(2.012.129)	(55.585.467)	
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>(51.792.996)</b>	<b>(67.165.600)</b>	<b>(61.462.224)</b>	<b>5.440.199</b>	<b>150.286.633</b>	
Depreciación Legal		0	0	0	0	0	
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0	
Pérdidas del ejercicio anterior		0	51.792.996	67.165.600	61.462.224	0	
<b>Flujo operacional</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(15.372.604)</b>	<b>5.703.376</b>	<b>66.902.423</b>	<b>150.286.633</b>	
Inversión fija	0	0	0	0	0	0	
Valor residual	0	0	0	0	0	0	
Inv. Capital Trabajo	0	0	0	0	0	0	
Rec. Capital Trabajo	0	0	0	0	0	0	
Préstamos	0	0	0	0	0	0	
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	
<b>Flujo de capitales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	



<b>Flujo de caja</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(15.372.604)</b>	<b>5.703.376</b>	<b>66.902.423</b>	<b>150.286.633</b>
----------------------	----------	---------------------	---------------------	------------------	-------------------	--------------------

- Escenario pesimista: Este escenario contempla una tasa de cambio euro a peso chileno baja (720,94 CLP), y un crecimiento en las ventas pesimista (10% anual).

Tabla 36. Flujo de caja de la unidad de negocio Proceso en el escenario pesimista, considerando el costo total del plan estratégico

<b>PROYECTO PURO</b>	<b>0</b>	<b>1 (2024)</b>	<b>2 (2025)</b>	<b>3 (2026)</b>	<b>4 (2027)</b>	<b>5 (2028)</b>
Ingresos	0	53.349.560	186.723.460	266.747.800	426.796.480	
Ingresos proceso	0	53.349.560	186.723.460	266.747.800	426.796.480	
Ingresos otras unidades						
Costos de ventas	0	(34.605.120)	(121.117.920)	(173.025.600)	(276.840.960)	
Costos proceso	0	(34.605.120)	(121.117.920)	(173.025.600)	(276.840.960)	
Costos otras unidades	0	0	0	0	0	0
Gastos de adm y ventas	(51.792.996)	(37.776.735)	(72.711.083)	(74.711.691)	(78.712.908)	
Comisiones	0	1.333.739	4.668.087	6.668.695	10.669.912	
Proyectos	51.792.996	36.442.996	68.042.996	68.042.996	68.042.996	
Depreciación Legal	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado Operacional</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(19.032.295)</b>	<b>(7.105.543)</b>	<b>19.010.509</b>	<b>71.242.612</b>	
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0	0
Ingresos financieros						
Interés	0	0	0	0	0	0
Pérdidas ejercicio anterior	0	(51.792.996)	(70.825.291)	(77.930.834)	(58.920.325)	
<b>Resultado no Operacional</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(70.825.291)</b>	<b>(77.930.834)</b>	<b>(58.920.325)</b>	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(70.825.291)</b>	<b>(77.930.834)</b>	<b>(58.920.325)</b>	<b>12.322.287</b>	
Impuestos	0	0	0	0	0	(3.327.018)
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(70.825.291)</b>	<b>(77.930.834)</b>	<b>(58.920.325)</b>	<b>8.995.270</b>	
Depreciación Legal	0	0	0	0	0	0
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0	0
Pérdidas del ejercicio anterior	0	51.792.996	70.825.291	77.930.834	58.920.325	
<b>Flujo operacional</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(19.032.295)</b>	<b>(7.105.543)</b>	<b>19.010.509</b>	<b>67.915.594</b>
Inversión fija	0	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0	0
Inv. Capital Trabajo	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital Trabajo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de capitales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(19.032.295)</b>	<b>(7.105.543)</b>	<b>19.010.509</b>	<b>67.915.594</b>

- Escenario optimista: Este escenario contempla una tasa de cambio euro a peso chileno alta (1.200 CLP), y un crecimiento en las ventas optimista (20% anual).

Tabla 37. Flujo de caja de la unidad de negocio Proceso en el escenario optimista, considerando el costo total del plan estratégico

<b>PROYECTO PURO</b>	<b>0</b>	<b>1 (2024)</b>	<b>2 (2025)</b>	<b>3 (2026)</b>	<b>4 (2027)</b>	<b>5 (2028)</b>
Ingresos	0	244.200.000	691.900.000	1.139.600.000	1.831.500.000	
Ingresos proceso	0	244.200.000	691.900.000	1.139.600.000	1.831.500.000	
Ingresos otras unidades						
Costos de ventas	0	(158.400.000)	(448.800.000)	(739.200.000)	(1.188.000.000)	
Costos proceso	0	(158.400.000)	(448.800.000)	(739.200.000)	(1.188.000.000)	
Costos otras unidades	0	0	0	0	0	0
Gastos de adm y ventas	(51.792.996)	(42.547.996)	(85.340.496)	(96.532.996)	(113.830.496)	

Comisiones	0	6.105.000	17.297.500	28.490.000	45.787.500
Proyectos	51.792.996	36.442.996	68.042.996	68.042.996	68.042.996
Depreciación Legal	0	0	0	0	0
<b>Resultado Operacional</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>43.252.004</b>	<b>157.759.504</b>	<b>303.867.004</b>	<b>529.669.504</b>
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0
Ingresos financieros					
Interés	0	0	0	0	0
Pérdidas ejercicio anterior	0	(51.792.996)	(8.540.992)	0	0
<b>Resultado no Operacional</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(8.540.992)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(8.540.992)</b>	<b>149.218.512</b>	<b>303.867.004</b>	<b>529.669.504</b>
Impuestos	0	0	(40.288.998)	(82.044.091)	(143.010.766)
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(8.540.992)</b>	<b>108.929.514</b>	<b>221.822.913</b>	<b>386.658.738</b>
Depreciación Legal	0	0	0	0	0
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0
Pérdidas del ejercicio anterior	0	51.792.996	8.540.992	0	0
<b>Flujo operacional</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>43.252.004</b>	<b>117.470.506</b>	<b>221.822.913</b>
Inversión fija	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0
Inv. Capital Trabajo	0	0	0	0	0
Rec. Capital Trabajo	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0
<b>Flujo de capitales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>43.252.004</b>	<b>117.470.506</b>	<b>221.822.913</b>

- Caso 2: flujo de caja Proceso con costos prorrateados del plan estratégico. En este flujo se consideran solo los ingresos y costos variables de Proceso, y los costos completos del plan estratégico fueron prorrateados considerando el impacto individual o colectivo de cada uno.

Tabla 38. Flujo de caja de la unidad de negocio Proceso, considerando el costo prorrateado del plan estratégico

PROYECTO PURO	0	1 (2024)	2 (2025)	3 (2026)	4 (2027)	5 (2028)
Ingresos		0	64.563.520	225.972.320	419.662.880	839.325.760
Ingresos proceso		0	64.563.520	225.972.320	419.662.880	839.325.760
Ingresos otras unidades						
Costos de ventas		0	(41.879.040)	(146.576.640)	(272.213.760)	(544.427.520)
Costos proceso		0	(41.879.040)	(146.576.640)	(272.213.760)	(544.427.520)
Costos otras unidades		0	0	0	0	0
Gastos de adm y ventas		(29.422.599)	(15.686.687)	(28.921.907)	(33.764.171)	(44.255.743)
Comisiones		0	1.614.088	5.649.308	10.491.572	20.983.144
Proyectos		29.422.599	14.072.599	23.272.599	23.272.599	23.272.599
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
<b>Resultado Operacional</b>		<b>(29.422.599)</b>	<b>6.997.793</b>	<b>50.473.773</b>	<b>113.684.949</b>	<b>250.642.497</b>
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Ingresos financieros						
Interés		0	0	0	0	0
Pérdidas ejercicio anterior		0	(29.422.599)	(22.424.806)	0	0
<b>Resultado no Operacional</b>		<b>0</b>	<b>(29.422.599)</b>	<b>(22.424.806)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>(29.422.599)</b>	<b>(22.424.806)</b>	<b>28.048.966</b>	<b>113.684.949</b>	<b>250.642.497</b>
Impuestos		0	0	(7.573.221)	(30.694.936)	(67.673.474)
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>(29.422.599)</b>	<b>(22.424.806)</b>	<b>20.475.745</b>	<b>82.990.013</b>	<b>182.969.023</b>
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0

Pérdidas del ejercicio anterior	0	29.422.599	22.424.806	0		
<b>Flujo operacional</b>	<b>0</b>	<b>(29.422.599)</b>	<b>6.997.793</b>	<b>42.900.552</b>	<b>82.990.013</b>	<b>182.969.023</b>
Inversión fija	0	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0	0
Inv. Capital Trabajo	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital Trabajo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de capitales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>0</b>	<b>(29.422.599)</b>	<b>6.997.793</b>	<b>42.900.552</b>	<b>82.990.013</b>	<b>182.969.023</b>

○ Escenario pesimista:

Tabla 39. Flujo de caja de la unidad de negocio Proceso en el escenario pesimista, considerando el costo prorrateado del plan estratégico

PROYECTO PURO	0	1 (2024)	2 (2025)	3 (2026)	4 (2027)	5 (2028)
Ingresos		0	53.349.560	186.723.460	266.747.800	426.796.480
Ingresos proceso		0	53.349.560	186.723.460	266.747.800	426.796.480
Ingresos otras unidades						
Costos de ventas		0	(34.605.120)	(121.117.920)	(173.025.600)	(276.840.960)
Costos proceso		0	(34.605.120)	(121.117.920)	(173.025.600)	(276.840.960)
Costos otras unidades		0	0	0	0	0
Gastos de adm y ventas		(29.422.599)	(15.406.338)	(27.940.686)	(29.941.294)	(33.942.511)
Comisiones		0	1.333.739	4.668.087	6.668.695	10.669.912
Proyectos		29.422.599	14.072.599	23.272.599	23.272.599	23.272.599
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
<b>Resultado Operacional</b>		<b>(29.422.599)</b>	<b>3.338.102</b>	<b>37.664.854</b>	<b>63.780.906</b>	<b>116.013.009</b>
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Ingresos financieros						
Interés		0	0	0	0	0
Pérdidas ejercicio anterior		0	(29.422.599)	(26.084.497)	0	0
<b>Resultado no Operacional</b>		<b>0</b>	<b>(29.422.599)</b>	<b>(26.084.497)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>(29.422.599)</b>	<b>(26.084.497)</b>	<b>11.580.357</b>	<b>63.780.906</b>	<b>116.013.009</b>
Impuestos		0	0	(3.126.696)	(17.220.845)	(31.323.512)
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>(29.422.599)</b>	<b>(26.084.497)</b>	<b>8.453.661</b>	<b>46.560.061</b>	<b>84.689.496</b>
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas del ejercicio anterior		0	29.422.599	26.084.497	0	0
<b>Flujo operacional</b>	<b>0</b>	<b>(29.422.599)</b>	<b>3.338.102</b>	<b>34.538.158</b>	<b>46.560.061</b>	<b>84.689.496</b>
Inversión fija	0	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0	0
Inv. Capital Trabajo	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital Trabajo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de capitales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>0</b>	<b>(29.422.599)</b>	<b>3.338.102</b>	<b>34.538.158</b>	<b>46.560.061</b>	<b>84.689.496</b>

○ Escenario optimista:

Tabla 40. Flujo de caja de la unidad de negocio Proceso en el escenario optimista, considerando el costo prorrateado del plan estratégico

PROYECTO PURO	0	1 (2024)	2 (2025)	3 (2026)	4 (2027)	5 (2028)
Ingresos		0	244.200.000	691.900.000	1.139.600.000	1.831.500.000

Ingresos proceso	0	244.200.000	691.900.000	1.139.600.000	1.831.500.000
Ingresos otras unidades					
Costos de ventas	0	(158.400.000)	(448.800.000)	(739.200.000)	(1.188.000.000)
Costos proceso	0	(158.400.000)	(448.800.000)	(739.200.000)	(1.188.000.000)
Costos otras unidades	0	0	0	0	0
Gastos de adm y ventas	(29.422.599)	(20.177.599)	(40.570.099)	(51.762.599)	(69.060.099)
Comisiones	0	6.105.000	17.297.500	28.490.000	45.787.500
Proyectos	29.422.599	14.072.599	23.272.599	23.272.599	23.272.599
Depreciación Legal	0	0	0	0	0
<b>Resultado Operacional</b>	<b>(29.422.599)</b>	<b>65.622.401</b>	<b>202.529.901</b>	<b>348.637.401</b>	<b>574.439.901</b>
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0
Ingresos financieros					
Interés	0	0	0	0	0
Pérdidas ejercicio anterior	0	(29.422.599)	0	0	0
<b>Resultado no Operacional</b>	<b>0</b>	<b>(29.422.599)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(29.422.599)</b>	<b>36.199.802</b>	<b>202.529.901</b>	<b>348.637.401</b>	<b>574.439.901</b>
Impuestos	0	(9.773.946)	(54.683.073)	(94.132.098)	(155.098.773)
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>(29.422.599)</b>	<b>26.425.855</b>	<b>147.846.828</b>	<b>254.505.303</b>	<b>419.341.128</b>
Depreciación Legal	0	0	0	0	0
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0
Pérdidas del ejercicio anterior	0	29.422.599	0	0	0
<b>Flujo operacional</b>	<b>0</b>	<b>(29.422.599)</b>	<b>55.848.454</b>	<b>147.846.828</b>	<b>254.505.303</b>
Inversión fija	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0
Inv. Capital Trabajo	0	0	0	0	0
Rec. Capital Trabajo	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0
<b>Flujo de capitales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>0</b>	<b>(29.422.599)</b>	<b>55.848.454</b>	<b>147.846.828</b>	<b>254.505.303</b>

- Caso 3: flujo de caja Bracker. En este flujo se consideran los ingresos y costos variables de Proceso, los costos completos del plan estratégico, y también los ingresos y costos adicionales que aportarían las demás unidades de negocios producto de la implementación del plan estratégico.

Tabla 41. Flujo de caja de la empresa Bracker, considerando el costo prorrateado del plan estratégico

PROYECTO PURO	0	1 (2024)	2 (2025)	3 (2026)	4 (2027)	5 (2028)
Ingresos	0	322.817.600	497.139.104	704.388.003	1.138.287.139	
Ingresos proceso	0	64.563.520	225.972.320	419.662.880	839.325.760	
Ingresos otras unidades	0	258.254.080	271.166.784	284.725.123	298.961.379	
Costos de ventas	0	(248.482.304)	(363.510.067)	(499.993.859)	(783.596.623)	
Costos proceso	0	41.879.040	146.576.640	272.213.760	544.427.520	
Costos otras unidades	0	206.603.264	216.933.427	227.780.099	239.169.103	
Gastos de adm y ventas	(51.792.996)	(44.513.436)	(80.471.474)	(85.652.696)	(96.500.175)	
Comisiones	0	8.070.440	12.428.478	17.609.700	28.457.178	
Proyectos	51.792.996	36.442.996	68.042.996	68.042.996	68.042.996	
Depreciación Legal	0	0	0	0	0	
<b>Resultado Operacional</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>29.821.860</b>	<b>53.157.563</b>	<b>118.741.449</b>	<b>258.190.341</b>	
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0	
Ingresos financieros						
Interés	0	0	0	0	0	
Pérdidas ejercicio anterior	0	(51.792.996)	(21.971.136)	0	0	
<b>Resultado no Operacional</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(21.971.136)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(21.971.136)</b>	<b>31.186.427</b>	<b>118.741.449</b>	<b>258.190.341</b>
Impuestos	0	0	(8.420.335)	(32.060.191)	(69.711.392)
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(21.971.136)</b>	<b>22.766.092</b>	<b>86.681.257</b>	<b>188.478.949</b>
Depreciación Legal	0	0	0	0	0
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0
Pérdidas del ejercicio anterior	0	51.792.996	21.971.136	0	0
<b>Flujo operacional</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>29.821.860</b>	<b>44.737.228</b>	<b>86.681.257</b>
Inversión fija	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0
Inv. Capital Trabajo	0	0	0	0	0
Rec. Capital Trabajo	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0
<b>Flujo de capitales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>29.821.860</b>	<b>44.737.228</b>	<b>86.681.257</b>

○ Escenario pesimista:

Tabla 42. Flujo de caja de la empresa Bracker en el escenario pesimista, considerando el costo prorrateado del plan estratégico

<b>PROYECTO PURO</b>	<b>0</b>	<b>1 (2024)</b>	<b>2 (2025)</b>	<b>3 (2026)</b>	<b>4 (2027)</b>	<b>5 (2028)</b>
Ingresos		0	266.747.800	410.791.612	502.019.360	673.831.618
Ingresos proceso		0	53.349.560	186.723.460	266.747.800	426.796.480
Ingresos otras unidades		0	213.398.240	224.068.152	235.271.560	247.035.138
Costos de ventas		0	(205.323.712)	(300.372.442)	(361.242.848)	(474.469.070)
Costos proceso		0	34.605.120	121.117.920	173.025.600	276.840.960
Costos otras unidades		0	170.718.592	179.254.522	188.217.248	197.628.110
Gastos de adm y ventas		(51.792.996)	(43.111.691)	(78.312.786)	(80.593.480)	(84.888.786)
Comisiones		0	6.668.695	10.269.790	12.550.484	16.845.790
Proyectos		51.792.996	36.442.996	68.042.996	68.042.996	68.042.996
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
<b>Resultado Operacional</b>		<b>(51.792.996)</b>	<b>18.312.397</b>	<b>32.106.384</b>	<b>60.183.032</b>	<b>114.473.761</b>
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Ingresos financieros		0	0	0	0	0
Interés		0	0	0	0	0
Pérdidas ejercicio anterior		0	(51.792.996)	(33.480.599)	(1.374.215)	0
<b>Resultado no Operacional</b>		<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>(33.480.599)</b>	<b>(1.374.215)</b>	<b>0</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>(51.792.996)</b>	<b>(33.480.599)</b>	<b>(1.374.215)</b>	<b>58.808.817</b>	<b>114.473.761</b>
Impuestos		0	0	0	(15.878.381)	(30.907.915)
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>(51.792.996)</b>	<b>(33.480.599)</b>	<b>(1.374.215)</b>	<b>42.930.436</b>	<b>83.565.846</b>
Depreciación Legal		0	0	0	0	0
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas del ejercicio anterior		0	51.792.996	33.480.599	1.374.215	0
<b>Flujo operacional</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>18.312.397</b>	<b>32.106.384</b>	<b>44.304.651</b>	<b>83.565.846</b>
Inversión fija	0	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0	0
Inv. Capital Trabajo	0	0	0	0	0	0
Rec. Capital Trabajo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de capitales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>18.312.397</b>	<b>32.106.384</b>	<b>44.304.651</b>	<b>83.565.846</b>

○ Escenario optimista:

Tabla 43. Flujo de caja de la empresa Bracker en el escenario optimista, considerando el costo prorrateado del plan estratégico

PROYECTO PURO	0	1 (2024)	2 (2025)	3 (2026)	4 (2027)	5 (2028)
Ingresos			0 1.221.000.000	1.717.540.000	2.216.522.000	2.962.268.100
Ingresos proceso			0 244.200.000	691.900.000	1.139.600.000	1.831.500.000
Ingresos otras unidades			0 976.800.000	1.025.640.000	1.076.922.000	1.130.768.100
Costos de ventas			0 (939.840.000)	(1.269.312.000)	(1.600.737.600)	(2.092.614.480)
Costos proceso			0 158.400.000	448.800.000	739.200.000	1.188.000.000
Costos otras unidades			0 781.440.000	820.512.000	861.537.600	904.614.480
Gastos de adm y ventas		(51.792.996)	(66.967.996)	(110.981.496)	(123.456.046)	(142.099.699)
Comisiones			0 30.525.000	42.938.500	55.413.050	74.056.703
Proyectos		51.792.996	36.442.996	68.042.996	68.042.996	68.042.996
Depreciación Legal			0 0	0	0	0
<b>Resultado Operacional</b>		<b>(51.792.996)</b>	<b>214.192.004</b>	<b>337.246.504</b>	<b>492.328.354</b>	<b>727.553.921</b>
Ganancias de Capital			0 0	0	0	0
Ingresos financieros						
Interés			0 0	0	0	0
Pérdidas ejercicio anterior			0 (51.792.996)	0	0	0
<b>Resultado no Operacional</b>		<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>(51.792.996)</b>	<b>162.399.008</b>	<b>337.246.504</b>	<b>492.328.354</b>	<b>727.553.921</b>
Impuestos			0 (43.847.732)	(91.056.556)	(132.928.656)	(196.439.559)
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>(51.792.996)</b>	<b>118.551.276</b>	<b>246.189.948</b>	<b>359.399.698</b>	<b>531.114.363</b>
Depreciación Legal			0 0	0	0	0
Ganancias de Capital			0 0	0	0	0
Pérdidas del ejercicio anterior			0 51.792.996	0	0	0
<b>Flujo operacional</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>170.344.272</b>	<b>246.189.948</b>	<b>359.399.698</b>	<b>531.114.363</b>
Inversión fija			0 0	0	0	0
Valor residual			0 0	0	0	0
Inv. Capital Trabajo			0 0	0	0	0
Rec. Capital Trabajo			0 0	0	0	0
Préstamos			0 0	0	0	0
Amortizaciones			0 0	0	0	0
<b>Flujo de capitales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>0</b>	<b>(51.792.996)</b>	<b>170.344.272</b>	<b>246.189.948</b>	<b>359.399.698</b>	<b>531.114.363</b>