



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

ADOPCIÓN DE SOFTWARE DE GESTIÓN EN AGENCIA DE PUBLICIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL

MATIAS IGNACIO MUÑOZ MUÑOZ

PROFESORA GUÍA:
MARÍA FERNANDA VARGAS COURBIS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CAROLINA SEGOVIA RIQUELME
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

SANTIAGO DE CHILE
2024

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
ESTUDIANTE: Matias Ignacio Muñoz Muñoz
FECHA: 2024
PROFESORA GUÍA: María Fernanda Vargas Courbis

ADOPCIÓN DE SOFTWARE DE GESTIÓN EN AGENCIA DE PUBLICIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

STRONG ha experimentado problemas de gestión interna, los cuales, sumados al contexto del mercado y factores como la pandemia y el estallido social en Chile provocaron una disminución en su rentabilidad en los últimos años. En este contexto, se identificó la necesidad de mejorar la gestión interna para enfrentar estos desafíos. El presente informe aborda la adopción del software de gestión COR en STRONG, con el objetivo de mejorar la gestión interna, abriendo camino a nuevos análisis.

El propósito del proyecto es adoptar COR para mejorar la gestión de proyectos y el uso del tiempo en STRONG, reflejando y analizando la realidad financiera y operacional de la empresa. Esto incluye un diagnóstico del proceso actual, el diseño de un nuevo proceso de adopción de COR, la evaluación continua de la adopción y el análisis del impacto de la adopción en la gestión con datos actualizados. En el diagnóstico, se identificaron problemas en la cultura de carga de horas y prácticas de generación de tareas. En el diseño, se implementaron soluciones para mejorar la carga de horas, limpiar y normalizar los datos, y establecer buenas prácticas. La evaluación continua midió la mejora en la carga de horas y la calidad de los datos. Finalmente, se exponen ejemplos y situaciones que reflejan el impacto de la adopción en la gestión.

Los resultados del proyecto indican una mejora significativa en la carga de horas y en la precisión de los datos gestionados por COR. Se logró que el 91% de los trabajadores cargaran horas de manera regular, y se redujo un 32% de proyectos activos y un 62% de tareas activas irrelevantes. La implementación de un manual de buenas prácticas y la capacitación de los empleados aseguraron una adopción sostenible de COR, alcanzando un 64.2% de conocimiento en buenas prácticas entre los trabajadores. Los dashboards automatizados, ahora con data de mejor calidad, proporcionan mejor información, mejorando la capacidad de la empresa para gestionar cada parte de ella.

La adopción de COR en STRONG ha demostrado ser una solución efectiva para los problemas de gestión identificados. La mejora en la cultura de carga de horas y la limpieza de datos impacta en el potencial que tiene la empresa para llevar su gestión en el futuro, tomando decisiones personalizadas y a la medida de sus necesidades. Abre caminos para evaluar integralmente personas, equipos, proyectos, áreas, clientes y demás aspectos del negocio; siendo útil para distintas personas (y cargos) dentro de la organización. Sin embargo, también impone desafíos en los procesos para mantener los resultados en el tiempo y poder aprovechar de manera íntegra el software en cualquier contexto y bajo cualquier liderazgo.

*A mi familia y mi (fu-
tura) esposa.*

Lo logré

Agradecimientos

Si bien esta memoria no refleja quien soy ni mucho menos quien seré el resto de mi vida, si contiene mucho de lo que aprendí a lo largo de mi (larga) carrera. Al leer esto último puede que piensen en profundos conocimientos teóricos, pero no. Yo voy mucho más allá de eso.

Me refiero a las habilidades que realmente se requieren hoy en día en el mundo laboral: capacidad de liderar, de delegar, de trabajar en equipo, de escuchar y recibir de manera positiva cada feedback de la oficina. Habilidades que (por suerte) cada vez se valoran más. Eso es algo maravilloso del departamento de ingeniería industrial (DII), ya que gracias a ser masivo y tener un enfoque de trabajo en equipo, estas habilidades relucen en la mayoría de cada uno de nosotros. Por ello tengo que agradecer a *la universidad, al departamento, a mis profesores, a mis compañeros y amigos de carrera*, por ayudarme a forjar estas habilidades más allá de los conocimientos, que por su puesto, al tratarse de la U de Chile, están más que validados. Siempre consideraré esta institución mi *alma mater*.

Gracias a *Claudio Letelier y Luz María Mena*, quienes incluso antes de salir de la carrera creyeron en mí y me dieron la oportunidad de desarrollarme en un contexto laboral real y desafiante. Camino sin el cual, esta memoria claramente sería otra. Me enseñaron a ser creativo y pensar fuera de la caja, aportándome miradas muy distintas desde sus propias academias.

Debo agradecer sin duda, a *mi familia*. Si mis padres no hubieran tenido la valentía de estar juntos, apoyarse y superar las adversidades económicas y de la vida cuando yo aún ni siquiera nacía, nada de esto hubiera sido posible. Ellos son mi tierra, son quienes cuidadosamente me plantaron en el mundo y me guiaron para que creciera firme y en la dirección correcta, y mis hermanos son las alegres voces fertilizantes que me hicieron colorido, flexible e inquebrantable. Sin duda agradezco a Dios por ustedes. Esta memoria no es la cúlmine de quienes me hicieron, pero si es un antes y un después. Gracias.

Por supuesto, también debo agradecer a *mi (futura) esposa, Catalina*. Ser pareja desde el colegio es algo que te enseña muchas cosas de la vida luego de muchos años juntos. Hay una mágica complicidad que se da entre quienes se aman durante tanto tiempo como nosotros. Juntos hemos aprendido a madurar, a crecer, a amar, a tolerar, a escuchar, a ser resilientes, a ser expresivos, a poner límites y también ceder en ellos. Sin todos los momentos que nos enseñaron esas cosas veo imposible hoy tener las herramientas para afrontar lo que queda de mi vida. Y por supuesto, soy un gran afortunado de que el resto de mi vida hayas querido estar a mi lado.

Creo que Dios ha sido generoso conmigo. Mi madre siempre dice que tengo una estrellita que me acompaña siempre y que me da suerte. Espero que tengas razón, madre; y que tenga la fuerza para todo lo que me espera, como tú la tuviste.

A Dios, a mi familia, mi (futura) esposa, mis amigos, mi alma mater y también, por qué no, gracias a mí por haber sido capaz de llegar hasta aquí. Aunque el camino recién comienza.

I. Tabla de Contenido

| | |
|--|----|
| Capítulo 1 : Introducción..... | 1 |
| 1.1. Antecedentes generales | 1 |
| 1.1.1. Una breve historia de la publicidad..... | 1 |
| 1.1.2. Agencias de publicidad en Chile..... | 2 |
| 1.1.3. STRONG: una empresa B..... | 3 |
| 1.1.4. COR..... | 4 |
| 1.2. Problema..... | 5 |
| 1.3. Proyecto..... | 7 |
| 1.3.1. Definición del Proyecto..... | 7 |
| 1.3.2. Objetivos | 9 |
| 1.3.3. Alcances | 9 |
| Capítulo 2 : Marco Teórico | 11 |
| 2.1. Teoría de la Gestión y Eficiencia Organizacional..... | 11 |
| 2.2. Importancia de la Gestión..... | 12 |
| 2.2.1. Para Agencias de Publicidad..... | 12 |
| 2.2.2. Para la Toma de Decisiones Estratégicas..... | 12 |
| 2.3. Tecnologías de Gestión y Eficiencia Empresarial..... | 13 |
| 2.4. Gestión del Cambio | 13 |
| 2.4.1. Transformación Digital y Cultural | 13 |
| 2.4.2. Rediseño de Procesos Organizacionales | 14 |
| Capítulo 3 : Metodología..... | 16 |
| Capítulo 4 : Desarrollo y Resultados | 18 |
| 4.1. Diagnóstico de STRONG con respecto a COR..... | 18 |
| 4.2. Diseño para la adopción de COR | 19 |
| 4.3. Evaluación continua de la adopción de COR..... | 20 |
| 4.4. Estudio y evaluación con data actualizada. | 26 |

| | |
|--|----|
| Capítulo 5 : Discusión | 30 |
| Capítulo 6 : Conclusión | 33 |
| Bibliografía..... | 35 |
| Anexos | 38 |
| Anexo A : Estado de resultados STRONG..... | 38 |
| Anexo B : Sistema de gestión de tiempo | 39 |
| Anexo C : Diseño de formulario..... | 40 |
| Anexo D : Ejemplos de análisis de rentabilidad general | 42 |

II. Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Cantidad de proyectos y tareas activas en COR por estado, marzo-abril 2024 .. | 18 |
| Tabla 2: Definición de KPI's y sus horizontes | 20 |
| Tabla 3: Nomenclatura semáforo..... | 21 |
| Tabla 4: Ejemplo: análisis de adopción equipo digital semana 06/05..... | 21 |
| Tabla 5: Cantidad de proyectos y tareas activas en COR por estado, junio 2024 | 24 |
| Tabla 6: Resumen de estados de resultados STRONG 2017-2022 | 38 |
| Tabla 7: Ejemplo de antiguo sistema de gestión de tiempo en STRONG, agosto 2022 ... | 39 |
| Tabla 8: Diseño de formulario para medir conocimiento en buenas prácticas..... | 40 |
| Tabla 9: Resumen financiero Strong 2024 | 42 |

III. Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Figura 1: Cartel publicitario de máquina de coser Wheeler&Wilson S.XIX | 1 |
| Figura 2: Inversión anual total (medios) en publicidad en Chile 2014-2023 | 6 |
| Figura 3: Participación por medio en inversión neta por año en publicidad Chile, 2018 y 2023 | 6 |
| Figura 4: Organigrama de STRONG | 9 |
| Figura 5: Etapas y pasos de la metodología del proyecto | 16 |
| Figura 6: Diagrama de problemas que afectan a la adopción de COR y cómo se retroalimentan entre sí | 19 |
| Figura 7: Ejemplo: gráfico X-barra carga de horas mes de mayo | 22 |
| Figura 8: Evolución de carga de horas promedio en COR | 23 |
| Figura 9: Evolución de Proyectos y Tareas activas en COR | 23 |
| Figura 10: Resultados formulario conocimiento de buenas prácticas | 25 |
| Figura 11: Horas cargadas vs. horas vendidas por cliente, junio 2024..... | 26 |
| Figura 12: Horas facturables actuales por cliente, junio 2024..... | 27 |
| Figura 13: Horas cargadas vs. horas disponible por equipo, junio 2024 | 27 |
| Figura 14: Capacidad de usuarios, junio 2024..... | 28 |
| Figura 15: Desvíos, junio 2024..... | 28 |
| Figura 16: Resultados STRONG 2017-2022 | 38 |

Capítulo 1: Introducción

1.1. Antecedentes generales

1.1.1. Una breve historia de la publicidad

Al pensar en publicidad, muy probablemente se vengan a la mente imágenes de grandes letreros a un costado de la carretera, anuncios de televisión producidos e incandescentes, anuncios e imágenes en periódicos, entre otros. Sin embargo, la “publicidad” ha estado presente desde muy temprano en la historia de la humanidad. Ha sido un componente transformador, convocante y muchas otras veces disruptivo. Lo que sí es cierto es que dependiendo de quien la haya usado a lo largo de la historia, la publicidad como tal, ha tenido y tendrá muy seguramente, muchas formas, voces y estilos.

En la antigüedad, la humanidad se reunía en comunidades o ciudades que se alzaban imponentes. Los oficios eran realizados por personas comunes y muchos de ellos comerciaban para vivir. Fue allí cuando las primeras expresiones de la publicidad: los anuncios por voz, fueron necesarios. Luego evolucionó a métodos físicos, cuando aquellos comerciantes se instalaron produciendo rústicas *tiendas*. En Egipto y Roma se implementaron anuncios en piedra y papiro para promocionar productos y eventos (Sampson, 1874).

En la Edad Media, las tabernas y comerciantes usaban letreros con signos y símbolos para atraer clientes. Eran rústicos y simples, pues no existía mucha alfabetización. Los clientes eran atraídos con imágenes y figuras alusivas a los productos. En el siglo XV, la publicidad sufrió una revolución con la creación de la imprenta. Permitió la reproducción masiva de anuncios y la distribución de folletos, transformando la publicidad en una herramienta comercial más amplia (Sampson, 1874).

Figura 1

Cartel publicitario de máquina de coser Wheeler & Wilson siglo XIX.



Nota. Extraído de Biblioteca Nacional de España online. (s. f.). BNE.

La revolución industrial trajo consigo la consolidación de la industria; la publicidad se expandió de forma masiva para responder a la vorágine comercial que se vivía por el aumento de productos y servicios, así como su alcance masificado por la reducción de los costos que trajo la industrialización. En este punto, la publicidad se hace más sofisticada y estratégica, ya no solo busca informar, sino que tiene el enfoque de persuadir y atraer a los consumidores (Sampson, 1874). En la era moderna, la publicidad ha llegado a abarcar todos los medios físicos y digitales imaginables, adaptándose a la globalización y a los nuevos medios online.

1.1.2. Agencias de publicidad en Chile

En Chile, la publicidad comienza en 1812, junto al primer periódico del país. La Aurora de Chile, a pesar de desaparecer luego de cincuenta y ocho números, dio paso a una fructífera historia del periodismo y la publicidad en Chile (Dussailant, 1993).

El avisaje indudablemente se convirtió en un elemento decisivo para los diarios Chilenos, los cuales en su mayoría se insertaron como textos en columnas verticales, utilizando diferente tipo de tipografías para destacar los productos publicitarios. A veces incluyendo ilustraciones simples, generalmente extraídas de publicaciones extranjeras. Fue mucho después, con la aparición de revistas nacionales y con el auge comercial de Valparaíso y Santiago, que incluyeron nuevas técnicas para el avisaje (Dussailant, 1993).

Mientras el Mercurio tenía éxito en estas regiones, antes de que se creara Las Últimas Noticias, nació en Santiago El Diario Ilustrado. Este diario introdujo el uso del fotograbado, innovando potentemente la publicidad en el país (Dussailant, 1993).

Las agencias como tal son espacios organizados en los cuales se concentró el uso de la publicidad. Primero fue en Estados Unidos y luego en Europa. Estas oficinas especializadas se encargaban de distribuir adecuadamente avisos y anuncios. Crearlos era la tarea básica de las agencias de publicidad en el siglo XX, por ello se les pagaba. En el mismo siglo, en Chile, la publicidad organizada llegó en torno a oficinas similares. En 1924 nació la Compañía Avisadora de Chile (CACH). Cuatro años más tarde, otras oficinas se instalaron en Chile, incluso fusionándose algunas con otras, haciendo que la industria de las agencias de publicidad empezara a proliferar, llegando incluso a instalarse oficinas extranjeras en el país. Sin embargo, la forma de trabajar de las oficinas no era nueva; ya desde antes de su creación, los anuncios o afiches publicitarios los hacía una persona encargada de ello en las imprentas. Muchas de las técnicas publicitarias se heredaron de ese entonces (Dussailant, 1993).

Es más, el 9 de agosto de 1908, El Mercurio publicó una edición que enlazaba el uso, los objetivos y técnicas de la publicidad con el éxito o fracaso de los comercios. En dicho artículo, se mencionaba que la publicidad por sí sola no era suficiente, sino que tenía que estar bien diseñada:

"un aviso para ser eficaz, exige un número considerable de cuidados; [...] quien deba considerar los siguientes consejos para que sus avisos tuvieran una verdadera utilidad

a) Como toda publicidad tiene por objeto llamar la atención, lo más importante de un aviso es su color: no es indiferente que se imprima en negro sobre blanco o en blanco sobre negro.

b) No son los caracteres más grandes los que despiertan la atención del lector de periódicos. Lo más adecuado es dar a cada palabra un tipo de tamaño proporcionado a su importancia.

c) La cuestión del sitio donde debe colocarse el aviso es igualmente esencial.

d) La publicidad debe ser clara, original y simpática. Para esto último, debe incluir algo que el hombre ame.” (Dussailant, 1993)

Así, según esto, un anuncio debía cumplir dos cosas: llamar la atención e informar algo. Es claro que el objetivo general de la publicidad, siempre ha sido ocupar estos recursos para vender, o en su defecto, para aumentar las ventas. Aumentar el presupuesto de publicidad refleja la necesidad de mejorar las ventas de un producto o servicio determinado.

Las agencias de publicidad han reproducido estas ideas y objetivos, llegando cada vez a más y más amplios espacios para llenarlos con publicidad. Con el tiempo los diarios dejaron de ser el único medio donde se publicaban productos y servicios. La TV abierta, la TV paga, las revistas, el cine, la vía pública, la radio, entre otras, son los medios que se fueron sumando poco a poco al mundo publicitario. En general, cualquier espacio que pudiera ser usado para llamar la atención e informar (y cobrar por ello), sería ocupado para ello tarde o temprano. Así mismo pasó con los medios digitales.

El mercado de las agencias de publicidad creció hasta el punto que el 24 de octubre de 1950, en las oficinas de Propaganda Clarín, se realizó la primera sesión que dio vida a la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, ACHAP. La cuál, luego de 73 años, se convierte en un colectivo más amplio, colaborativo e incluso: Empresas creativas de Chile (Rivas, 2023). Esta reinención de ACHAP, responde a la clara importancia del mercado creativo en nuestro país, donde se identifican más 45 mil firmas activas que generan en conjunto ventas por volúmenes superiores a US \$ 10.000 millones (Alonso, 2022).

Por consiguiente, el mercado de empresas creativas y agencias de publicidad se puede interpretar como un mercado poco concentrado. De hecho, el 79% de las empresas del mercado son micro y pequeñas empresas (Alonso, 2022). Pero la realidad es que gracias a esas pocas grandes empresas la competencia se hace feroz. Las empresas pequeñas deben mantener un nicho o mercado objetivo claro, pues los grandes clientes son acechados por las grandes empresas que tienen más trabajadores y personas, con la capacidad de ofrecer el mismo servicio a menor precio, ganando mercado solo a base de presión.

1.1.3. STRONG: una empresa B

STRONG, antiguamente llamada Armstrong & Asociados, es una agencia de publicidad con más de dos décadas de presencia en Chile. Fue fundada por Jorge Armstrong el 1 de septiembre de 1998.

Armstrong creció rápidamente, aunque con una mentalidad de bajo perfil. Esto le permite conocer a sus empleados, entregarles beneficios más allá de lo que una empresa común haría y permite generar espacios de genuino interés por el otro. Lo demuestran ofreciendo servicios de forma gratuita a fundaciones y siendo acreditada como empresa B.

Ser empresa B significa todo para STRONG, más cuando fueron la primera agencia de publicidad del mundo en ser empresa B. Para ello se asume un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio. Se mide y analiza el impacto positivo generado en las cinco áreas más relevantes de su empresa: Gobernanza (transparencia), Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente. Además de medir su impacto negativo con un cuestionario de divulgación e industrias controversiales; cumplir con regulaciones especiales según el país y pagar un fee de aplicación anual no reembolsable (*¿Cómo ser Empresa B?*, 2024).

Según los parámetros establecidos en el informe CORFO realizado sobre el mercado de las empresas creativas (González et al., 2022), STRONG es una empresa pequeña dentro del mercado, por lo tanto, no es un actor determinante dentro de la misma, pero su objetivo no es ser relevante, es ser consecuente con su forma de pensar. Esta particularidad hace que STRONG tome un rol distintivo dentro de la industria. Si bien son una empresa con fines de lucro, el beneficio es consecuencia de hacer las cosas bien, con el bienestar de las personas y la sociedad por delante, fijándose de poder mover de alguna manera la aguja social.

La empresa cuenta con poco más de treinta colaboradores, donde alrededor del 37% son mujeres. La pandemia y el estallido social fueron momentos duros para STRONG pues obligó a reorganizar el negocio, diversificarse. Hoy tienen 4 áreas consolidadas: STRONG (publicidad), Diseño, Digital, StrongLab (consultoría y estrategia); y una empresa independiente: Alcántara Studio (audiovisual).

1.1.4. COR

COR es un software de gestión de proyectos diseñado específicamente para satisfacer las necesidades de agencias de publicidad, estudios creativos y firmas de servicios profesionales. El software fue desarrollado en Argentina por personas con experiencia en este tipo de empresas. Este sistema busca automatizar procesos, optimizar la asignación de recursos y mejorar la eficiencia operativa de las organizaciones.

COR tiene muchas funciones, entre las cuales se encuentra el seguimiento del tiempo, que permite a los usuarios registrar el tiempo dedicado a cada proyecto o tarea, lo que permite establecer una base de datos precisa para la facturación y evaluación de la productividad. Asimismo, el software facilita la gestión integral de proyectos, incluyendo herramientas para la planificación, asignación de tareas, establecimiento de plazos y seguimiento del progreso en tiempo real.

Una de las características más destacadas de COR es su uso de inteligencia artificial para predecir tiempos de entrega y ayudar en la asignación óptima de recursos. Esta IA aprende de los mismos proyectos o tareas creados y el tiempo registrado en cada uno de ellos, para anticipar necesidades futuras y asignar personal de manera eficiente, basándose en la carga de trabajo y las habilidades de los empleados.

Además, COR ofrece herramientas de análisis y reportes que ayudan a las empresas a comprender la rentabilidad de los proyectos. Estos reportes detallan los ingresos generados en relación con el costo de los recursos empleados, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones

estratégicas. COR se integra de manera eficiente con otros sistemas de contabilidad, CRM¹, plataformas de comunicación (Meet, Zoom y Teams) y plataformas de organización (Google Calendar), facilitando así un flujo de trabajo unificado y coherente. Esta integración es esencial para mantener la consistencia y eficacia en la gestión de proyectos complejos.

Como síntesis, COR proporciona informes detallados sobre tiempo y productividad, análisis de rentabilidad, predicciones sobre la utilización de recursos y reportes financieros generales. Estos datos son esenciales para la gestión estratégica y operativa, permitiendo a las agencias mejorar continuamente su operación y rentabilidad.

1.2. Problema

En STRONG hay múltiples problemas, muchos de ellos interrelacionados, teniendo como centro la mala gestión. Por mucho tiempo, no se contó con un mecanismo eficiente para la gestión y contabilización de las horas dedicadas a proyectos y tareas diversas. Esta carencia se manifiesta como un obstáculo significativo hacia la optimización de la eficiencia operativa y la efectividad organizacional. Sin un sistema adecuado para monitorizar y evaluar cómo se emplea el tiempo en las actividades laborales, la empresa se encuentra en desventaja para analizar la rentabilidad de proyectos específicos, optimizar la asignación de recursos y mejorar la planificación estratégica, lo que niega las posibilidades de mejora en los procesos o el rediseño de estos.

Se identificó que, en 2023, STRONG tenía un sistema para poder manejar las horas y el gasto que se realizaba por cada proyecto (Anexo B). Es una planilla de Excel básica en donde, al final de cada mes, cada trabajador introducía el porcentaje de su tiempo laboral que (se acordaba o creía) había dedicado a cada cliente. Este método rudimentario que STRONG empleaba para la gestión del tiempo refleja una falta de precisión y eficiencia en la administración de recursos laborales, lo cual podría derivar en una asignación subóptima de los mismos. La dependencia de la memoria y percepción de los empleados para estimar el tiempo dedicado a cada proyecto no solo aumenta el margen de error, sino que también carece de la capacidad para capturar detalles críticos como el trabajo por proyecto específico, las horas extras y la distribución del esfuerzo a lo largo del tiempo.

Además, este sistema no permite un seguimiento detallado del avance de los proyectos, lo que dificulta la toma de decisiones proactiva y el ajuste ágil de estrategias frente a desviaciones o imprevistos. Esto impide la identificación de patrones de trabajo, la optimización de procesos y la evaluación precisa del rendimiento y la productividad de la empresa. También, limita la capacidad de STRONG para realizar análisis predictivos o correctivos que podrían mejorar la asignación de recursos y la planificación estratégica.

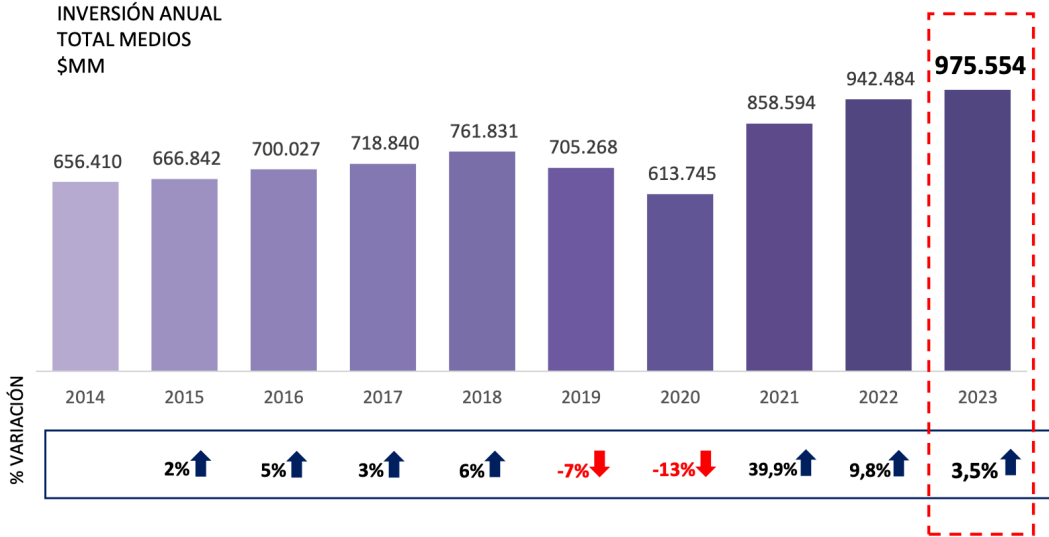
Todo este problema, termina afectando la rentabilidad de la empresa y su funcionamiento. Esto queda en evidencia cuando vemos que, dentro de los últimos 5 años, la rentabilidad de STRONG ha bajado constantemente, llegando a casi 1% anual (Anexo A). Sin embargo, la mala gestión de los proyectos no es la única raíz de esta baja rentabilidad, ya que STRONG se ha visto

¹ CRM se refiere a "Customer Relationship Management" (Gestión de Relaciones con el Cliente). Es un tipo de software utilizado por las empresas para gestionar y analizar las interacciones con sus clientes actuales y potenciales.

inmersa en un contexto desafiante para la industria. A raíz del estallido social y la pandemia, se puede apreciar cómo en 2019 tienen una rentabilidad negativa (Anexo A). Esto no es algo que afectó únicamente a la empresa, si no al mercado en general (Martínez, 2019). Como se puede ver en la figura 2, entre el año 2019 y 2020, hay una reducción del 7% y 13% respectivamente en la inversión anual total de medios en publicidad. Esto se acentúa todavía más porque STRONG decidió en estos períodos no recortar personal ni tampoco reducir el sueldo de los trabajadores, mientras las empresas de la competencia despedían a personas o recortaban sus salarios hasta en 40% en algunos casos.

Figura 2

Inversión anual total (medios) en publicidad en Chile 2014 – 2023.



Nota. Extraído de Informe de Inversión Publicitaria en Medios Chile. (2024). Asociación Chilena de Agencias de Medios.

Pero en la que misma figura se puede ver cómo luego, el mercado de las empresas creativas repunta y pasa a tener niveles incluso mejores de inversión que antes. Si bien la inversión anual total de medios se recuperó, es necesario saber en qué medio lo hizo.

Figura 3

Participación por medio en inversión neta por año en publicidad Chile, 2018 y 2023.

| | 2018 | | | 2023 | | |
|------------|-------|---------|-------|-------|-----------|------------|
| | ANUAL | 2018 | SHARE | ANUAL | INV. 2023 | SHARE 2023 |
| TV ABIERTA | | 227.535 | 29,9% | | 239.852 | 24,6% |
| TV PAGA | | 66.093 | 8,7% | | 40.774 | 4,2% |
| DIARIOS | | 101.107 | 13,3% | | 26.027 | 2,7% |
| REVISTA | | 11.993 | 1,6% | | 689 | 0,1% |
| RADIO | | 63.527 | 8,3% | | 67.285 | 6,9% |
| V. PÚBLICA | | 89.844 | 11,8% | | 100.519 | 10,3% |
| CINE | | 2.293 | 0,3% | | 2.126 | 0,2% |
| DIGITAL | | 199.438 | 26,2% | | 498.283 | 51,1% |
| TOTAL | | 761.831 | 100% | | 975.554 | |

Nota. Extraído de Informe de Inversión Publicitaria en Medios Chile. (2024). Asociación Chilena de Agencias de Medios.

En la figura 3, se ve claramente que desde 2018 a 2023, todos los medios han caído en porcentaje de inversión, excepto digital, el cuál ha pasado de ser un actor más, a ser el medio determinante en cuánto a inversión publicitaria en Chile.

De hecho, en otras fuentes podemos encontrar que en 2023 las ventas publicitarias tuvieron una disminución del 11% en televisión, del 36% en medios, del 3% en OOH² y 2% en radio; un aumento del 23% en cine, del 16% en publicidad digital, del 17% en redes sociales y del 20% en publicidad móvil. Con esto, los presupuestos de publicidad digital representan casi la mitad del mercado publicitario total y seguirá aumentando en los próximos años (*El mercado publicitario de Chile crece un 4 por ciento | Adlatina, 2023*). Esto no contradice lo mostrado la figura 3, pues aquí se habla de porcentajes con respecto a 2022 y en la figura 3 se habla de cambios en puntos porcentuales con respecto a un período más grande de tiempo pero, aun así, se refleja la tendencia de que digital toma mucha fuerza hasta volverse el actor determinante.

Otro hecho que se suma a esto, es que entre el 70% y 80% de los ingresos de STRONG (publicidad) se sustenta en aquellos mercados que han caído en este período y que el área digital recién fue consolidada a mediados del año pasado. Todos estos factores combinados (incluyendo el hecho que el 35% del negocio son servicios gratuitos), construyen la situación financiera en la que STRONG se encuentra hoy.

Entonces, si bien hay un contexto complicado por detrás que afecta a la rentabilidad, STRONG no contaba con los procesos y medidas adecuadas para saber en qué se estaba drenando su rentabilidad ni qué puntos del negocio podía atacar para subsanarlo, hasta que llegó a los niveles críticos de hoy en día. Con esto en mente y siguiendo la tendencia de otras agencias de publicidad, la empresa en octubre de 2023 contrató COR, un software de gestión de proyectos, con la esperanza de mejorar la gestión de los proyectos y así evaluar el día a día de la rentabilidad. Pero hasta ahora no ha marcado la diferencia, pues ha sido implementado de manera incorrecta e ineficiente. Ejemplo de esto, es que nunca se diseñó un proceso para integrar a COR en la agencia ni se ha evaluado su adopción. Otro hecho es que si bien los empleados saben lo que es y cómo funciona en términos generales, no tienen un entendimiento profundo del mismo ni reconocen el valor agregado enorme que puede generar.

1.3. Proyecto

1.3.1. Definición del Proyecto

El proyecto tiene como centro la adopción del software COR en la agencia STRONG, siendo este un paso esencial para mejorar la gestión interna de la agencia. Esto permitirá tener mejor data

² OOH (Out of Home). Referido a la publicidad exterior, a la publicidad que se desarrolla en lugares públicos y dirigida a públicos específicos.

proveniente del software y sus dashboards, generando espacios de análisis de rentabilidad y eficiencia para la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.

Gestionar la correcta adopción del software COR es sumamente crucial debido a que ataca directamente los problemas mencionados desde el ángulo de gestión interna, además de que COR ha estado funcionando por debajo de las expectativas dentro de la organización, lo que ha impulsado la necesidad de una revisión y mejora de su aplicación. Sin esto, COR no cumple el cometido por el cuál fue creado y contratado. Es necesario este paso para hacer que COR genere ese valor agregado.

Así, la finalidad no es solo mejorar el funcionamiento de COR dentro de la estructura existente de STRONG, sino también transformar la manera en que la información es utilizada para la toma de decisiones. Al lograr que COR funcione de manera óptima, los data limpia proporcionará insights valiosos y oportunos mediante nuevos análisis, lo que permitirá a la dirección de STRONG tomar decisiones más informadas y estratégicamente sólidas.

Tener una buena gestión del tiempo en los proyectos permite maximizar el tiempo útil y reducir el tiempo perdido, permite cumplir mejor con el cliente y traer oportunidades de nuevos negocios, lo que resulta en mejores ganancias para el negocio o en oportunidades para generar nuevas (Czerwonka, 2024). Asimismo, la mala gestión puede generar menor rentabilidad, aún más en una empresa pequeña como STRONG. Por eso es que, dado el contexto del problema expuesto, la adopción de COR en STRONG es una solución estratégica al problema de gestión de tiempo y proyectos, que a su vez puede mitigar los problemas financieros de la empresa.

Las herramientas de gestión de proyectos, como COR, optimizan la asignación de recursos y mejoran la productividad al identificar y aprovechar las habilidades y fortalezas de los empleados, lo cual se traduce en un incremento de la productividad en un 7.8% simplemente al reconocer estas capacidades (Sorenson, 2014). Además, un software de gestión de proyectos centraliza y organiza los datos de los proyectos, lo que facilita la accesibilidad de la información para todos los miembros del equipo, reduciendo significativamente el tiempo gastado en tareas no productivas. Según un estudio de McKinsey, alrededor del 30% del tiempo total en una empresa se pierde en tareas que no agregan valor debido a la mala calidad y disponibilidad de los datos (Petzold et al., 2020). La gestión de proyectos también conlleva beneficios en términos de análisis y reporte, permitiendo un seguimiento más efectivo del progreso y la eficiencia del proyecto, y mejorando la toma de decisiones basada en datos. Este enfoque es crucial en un entorno empresarial moderno (Aston, 2024). Y por último, como ya se mencionó, tener mejores sistemas de gestión de tiempo ayuda a mejorar la rentabilidad de los negocios (Sridhar, 2023).

Esta solución entrega poder a los empleados, haciéndolos parte de la gestión de los proyectos, conociendo el valor que tiene el software y sus buenas prácticas en el crecimiento de la empresa, empujando a que STRONG se convierta en una empresa Teal. Lo que hace referencia a aquellas compañías en las que el equipo humano se convierte en el protagonista. Priorizan la intervención de los empleados en la toma de decisiones y los motivan para incentivar el desarrollo creativo de cada uno de ellos (Alberdi, 2020). Ser empresa Teal es una visión de futuro que el fundador de STRONG comparte e impulsa, por lo que la solución genera un valor adicional para esta visión.

1.3.2. Objetivos

Con el proyecto descrito, los objetivos son:

Objetivo General:

- Alcanzar la adopción de COR en STRONG para la mejora de la gestión de proyectos, reflejando y analizando la realidad financiera y operacional de la empresa.

Objetivos específicos:

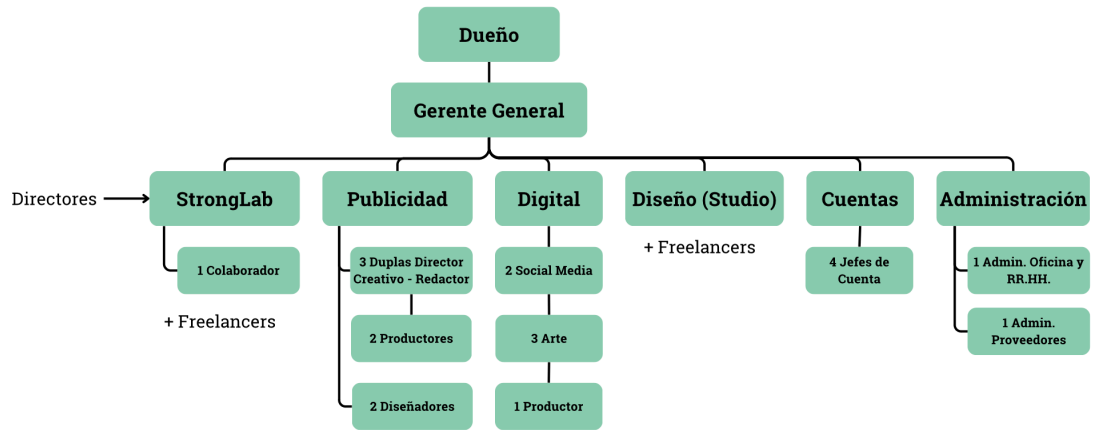
- Realizar un levantamiento del proceso que lleva hoy en día STRONG, para identificar puntos óptimos con los cuales apalancar el rediseño de procesos de COR. Así como entender qué partes del proceso están fallando en su uso actual.
- Diseñar un nuevo proceso para el correcto uso de COR e incorporarlo en la cultura de STRONG.
- Evaluar los dashboards y la data que ofrece COR sobre los proyectos, los trabajadores y la empresa.
- Analizar el impacto del software de gestión COR en la gestión de los proyectos y la rentabilidad de la agencia.

1.3.3. Alcances

Cabe destacar que este proyecto no se enmarca en todas las áreas de la empresa. Esto se debe a que hay ciertas áreas que, a pesar de pertenecer a STRONG, funcionan de manera pseudo independiente con sus propios procesos y trabajadores externos. Estos trabajadores externos no tienen una cuenta de COR en la empresa ni es sensato que la tengan, por lo que más que ocupar el software como gestor y organizador, se ocupa para introducir los gastos e ingresos, haciendo poco relevantes esas áreas para este proyecto. Con esto, las áreas que se incorporan son publicidad (creativos), digital y cuentas. (ver Figura 4). Administración queda fuera del alcance pues estas personas no ven proyectos como tal.

Figura 4

Organigrama de STRONG



Nota. Elaboración propia a partir de conversaciones y entrevistas con colaboradores de la empresa.

Además, este proyecto únicamente se centra en, primero, lograr la adopción del software para generar data que refleje la realidad de la agencia, y segundo, con ello diseñar (no crear ni implementar) métodos, estrategias o procesos de análisis para evaluar la rentabilidad y eficiencia de los proyectos, a partir de los dashboards que ofrece COR y que sirven de insumo para la toma de decisiones estratégicas, el rediseño de procesos, la evaluación de la operación, entre otras. No es alcance de este proyecto las decisiones estratégicas que sean necesarias producto de los hallazgos encontrados, pero si pueden comentarse o recomendarse algunos caminos.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1. Teoría de la Gestión y Eficiencia Organizacional

La teoría de la gestión y eficiencia organizacional abarca un conjunto de principios y prácticas destinadas a maximizar el uso efectivo de los recursos dentro de una organización. Los estudios han mostrado que la eficiencia organizacional se basa fundamentalmente en la habilidad de una empresa para adaptarse y responder a los cambios internos y externos mediante el uso óptimo de sus recursos, lo que a menudo requiere una comprensión profunda de la teoría de sistemas.

La teoría de sistemas en la gestión, propuesta inicialmente por Ludwig von Bertalanffy en los años 40, ofrece un marco esencial para entender la eficiencia operacional en las organizaciones modernas. Esta teoría sugiere que una organización puede ser vista como un sistema compuesto por partes interrelacionadas y dependientes, cuyo funcionamiento eficiente depende de la armonía y coordinación entre estas partes. Permite reconocer cómo los cambios en una parte del sistema pueden afectar el rendimiento en otras áreas, promoviendo así una mayor eficiencia operacional al identificar y optimizar las interacciones entre los diversos componentes organizacionales (Chaudhary, 2023).

En la práctica, esta teoría ayuda a desarrollar estrategias que mejoren la cooperación interna y minimicen los cuellos de botella en los procesos, orienta en la configuración de sistemas que facilitan la comunicación y la coordinación eficiente entre departamentos, mejorando la toma de decisiones y aumentando la capacidad de respuesta organizacional.

Por otro lado, los principios de la teoría de la eficiencia se enfocan en cómo las organizaciones pueden maximizar la productividad minimizando el desperdicio y mejorando la utilización de los recursos. Según la ASQ (American Society for Quality) para tener una gestión de calidad total (TQM por sus siglas en inglés), se requiere un enfoque de gestión a largo plazo que se sustente en principios sólidos. Estos principios incluyen tener un enfoque estratégico, mejora continua, sistema integrado, comunicación y participación total de los empleados, así como la toma basada en hechos, entre otros (*Total Quality Management (TQM): What is TQM? | ASQ*, s. f.).

Una gestión eficaz basada en estas teorías puede proporcionar ventajas competitivas significativas. Se vuelve posible optimizar operaciones internas y externas, resultando en un mejor desempeño en el mercado. Este enfoque sistémico también facilita una mejor integración de nuevas tecnologías y prácticas de innovación, clave para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

2.2. Importancia de la Gestión

2.2.1. Para Agencias de Publicidad

En el contexto de las agencias de publicidad, la gestión eficaz del tiempo es crucial no solo para la productividad sino también para la creatividad. Los proyectos publicitarios a menudo involucran plazos ajustados y presupuestos estrictos, lo que requiere una gestión del tiempo altamente eficiente. La creatividad es el principal atributo en los servicios entregados por las agencias de publicidad, y una mala gestión del tiempo afecta en todos los niveles a este atributo, trayendo consecuencias negativas para el modelo de negocio en general (Pérez & Pérez, 2008).

Forbes también destaca que las estrategias de gestión del tiempo, como la priorización de tareas y la delegación efectiva, son esenciales para maximizar la productividad de las empresas, reducir el estrés de los trabajadores, quitar malos hábitos y establecer límites entre lo laboral y lo personal (Martins, 2024). Esto trae a la larga una mayor satisfacción del cliente, pues los proyectos se completan dentro del alcance y presupuesto acordados, lo cual es vital para mantener relaciones comerciales sólidas y duraderas. Además de mejorar el clima laboral.

2.2.2. Para la Toma de Decisiones Estratégicas

La gestión eficiente es crucial no solo para mejorar la operatividad diaria de una organización, sino también para fortalecer la toma de decisiones estratégicas, que son esenciales para el éxito a largo plazo en un entorno empresarial que está en constante cambio. Las decisiones estratégicas bien informadas y ágilmente ejecutadas pueden llevar a mejoras significativas en la eficiencia y efectividad organizacional, adaptándose a nuevas tecnologías y comportamientos del consumidor.

Permite la adaptación en tiempos inciertos. Según McKinsey, la toma de decisiones just-in-time es crucial para manejar la incertidumbre, evitando costos de oportunidad elevados y reduciendo los riesgos asociados con decisiones prematuras o tardías. Este enfoque permite a las empresas abordar oportunidades y amenazas críticas de manera proactiva, lo que es vital para la adaptabilidad y la supervivencia en mercados volátiles (Bryan, 2009). Por otro lado, dan el acceso a decisiones conectadas, contextuales y continuas. Esto es porque la toma de decisiones debe ser un proceso integrado que considere el impacto amplio y a largo plazo de las decisiones, facilitando la adaptación a los cambios continuos en demandas del mercado y condiciones económicas. Esto requiere un enfoque holístico y colaborativo, asegurando que las decisiones sean sostenibles y que propicien la resiliencia organizacional (Rollings, 2021).

2.3. Tecnologías de Gestión y Eficiencia Empresarial

El avance de las tecnologías de gestión como los sistemas ERP³, dentro de las cuales podríamos clasificar a COR, han sido fundamentales en la optimización de la eficiencia empresarial. La implementación de ERP puede significativamente mejorar la coordinación entre diferentes departamentos, ofreciendo una plataforma unificada para la información que facilita la toma de decisiones y reduce los costos operativos.

Estos sistemas no solo ofrecen mejoras en la eficiencia operativa sino que también brindan insights valiosos para la toma de decisiones estratégicas al proporcionar datos en tiempo real sobre diversos aspectos del rendimiento empresarial. Además, la integración de tecnologías puede llevar a mejoras sustanciales en la gestión de proyectos y recursos, al tiempo que aumenta la capacidad de respuesta a las demandas del mercado y las expectativas de los clientes.

Cuando se implementa este tipo de sistemas, suele mejorar el tiempo en el que los productos o servicios ofrecidos son entregados, por lo que tiene impacto positivo en la experiencia del cliente y la reputación de la empresa. También, se pueden realizar mejores actividades de control y planificación, mejorando el flujo de la información, reduciendo las desviaciones o el uso ineficiente del tiempo. Permite centrarse en aquellos insumos o capitales que son realmente necesarios. El sistema ERP tiene un impacto positivo en la unidad contable. Dependiendo del nivel de sistematización que ofrezca el software, la preparación o visualización de estados financieros y rentabilidad, se realiza de manera rápida y precisa; lo que permite aprovechar el tiempo para resolver las deficiencias que aún existan. Adicional a esto, se afirma que los sistemas ERP darían tiempo adicional para realizar análisis más sofisticados (Vakilifard et al., 2013).

Así, se puede decir que al adoptar estos sistemas las organizaciones pueden eliminar al menos algunos de los problemas asociados con los presupuestos y las finanzas de las empresas. Además, la adopción de sistemas ERP aumenta en general las habilidades de TI, el conocimiento de otras áreas funcionales, las habilidades de trabajo en equipo con personas en áreas funcionales y el conocimiento de contabilidad tanto financiera como de gestión (Vakilifard et al., 2013).

2.4. Gestión del Cambio

2.4.1. Transformación Digital y Cultural

La transformación digital ha remodelado profundamente el panorama empresarial, incitando a las organizaciones a integrar tecnologías avanzadas en todos los aspectos de sus operaciones. Sin embargo, una empresa no solamente necesita de procesos digitales y tecnología para poder transformarse digitalmente. La transformación digital implica también cambios fundamentales en la cultura organizacional (Westerman et al., 2014), sumados a habilidades, voluntad y comunicación.

³ ERP (Enterprise Resource Planning) se refiere a sistemas de planificación de recursos empresariales. Se trata de una solución que permite centralizar toda la gestión de la empresa agilizando tareas y controlando eficazmente las diferentes áreas.

Los cambios culturales pueden parecer más fáciles que los digitales, pero la realidad es que toman, en muchas ocasiones, más tiempo de lo que llevaría implementar un cambio digital o tecnológico. Esto se debe a que la cultura organizacional que se construye en el interior, a menos que sea adaptativa y flexible, funciona muchas veces como opositor a los cambios. El típico “para qué cambiarlo si ya funciona”. Uno de los más grandes retos de la transformación cultural es la aversión al cambio (Hubbart, 2023). La resistencia puede venir de muchos lados y puede tener muchas razones. Las razones de esta resistencia en los empleados, que muchas veces se sienten cómodos con la cultura existente, puede relacionarse con la edad, las ideologías, el ambiente laboral o incluso la forma de ser de los trabajadores. Implementar cambios conlleva contrarrestar esa resistencia.

La clave está en hacer a los trabajadores parte del cambio. Por ejemplo, si se envía un comunicado instruyendo una modificación en los procesos de la empresa, es mucho más probable que el cambio sea brusco y traiga muchos comentarios detractores, ya que apunta a una visión jerárquica en donde el trabajador se siente simplemente siguiendo órdenes. Si el trabajador no ve el valor del cambio, no lo aceptará bien. En cambio, si lo hacemos parte, con una acción tan simple como preguntar qué opinan, su percepción puede cambiar. Se pueden dar espacios de mejora, comunicación efectiva y creación de objetivos alineados (*Influencing Organizational Culture*, 2023). Al sentirse *parte* la resistencia es menor y se le da un valor intrínseco al cambio que con el tiempo se puede combinar con el conocimiento del valor real que genera, haciendo más fácil la “irrupción cultural” que supone. Es esencial preparar a la organización para el cambio y para futuros cambios, fomentando con el tiempo una cultura que valore la mejora continua y la innovación.

2.4.2. Rediseño de Procesos Organizacionales

Según un estudio de McKinsey, alrededor de un 60% de las empresas ha tenido que implementar rediseños en los últimos dos años. Sin embargo, luego se especifica que menos del 25% de estos esfuerzos tienen un éxito real. Los esfuerzos parecen desvanecerse, diluirse o quedar sin energía a mitad de camino debido a una mala planeación de los rediseños, malas prácticas en general o la incapacidad de responder a los desafíos que traen consigo los rediseños y transformaciones (De Smet & McGinty, 2014).

Y hoy, en el mundo cambiante en que vivimos, se hace necesario tener las capacidades para implementar estos rediseños. Hace apenas una generación los trabajadores podían experimentar alguna que otra gran implementación dentro de su carrera, pero actualmente vemos cómo constantemente se ven expuestos a estos cambios. Es por esto que el rediseño de procesos organizacionales es una estrategia clave para las empresas que buscan adaptarse a mercados en constante cambio y mejorar su eficiencia operativa. El rediseño implica la reevaluación y la transformación radical de los procesos centrales del negocio para lograr mejoras significativas en indicadores críticos de rendimiento como costos, calidad, servicio y velocidad. Pero su éxito no solo implica ser más eficiente y rentable, significa ser más fuerte y tener una nueva visión (Aronowitz et al., 2015).

Saber en qué momento es necesario un rediseño también es un punto delicado. Implementar cambios en momentos erróneos puede elevar la probabilidad de que fracasen y se vuelvan parte del 75% de transformaciones fallidas. Estos momentos pueden ser tan obvios pues son respuesta a

grandes anuncios de las empresas, o pueden ser más sutiles cómo una respuesta a lo que está pasando dentro de la empresa (Aronowitz et al., 2015).

Para tener una mayor probabilidad de éxito en la implementación de un rediseño, McKinsey menciona 9 reglas de oro. Implementándolas todas, la empresa puede llegar hasta un 86% de probabilidad de éxito, pero también es difícil seguirlas al pie de la letra. Por lo que de entre ellas se consideran más importantes: tomarse el tiempo para inspeccionar la escena, identificar los cambios de mentalidad necesarios y cambiar esas mentalidades, establecer métricas que midan el éxito a corto y largo plazo, asegurarse de que los líderes empresariales se comuniquen entre ellos y con los empleados y gestionar los riesgos de transición. Quienes implementaban estas reglas podían llegar hasta un 63% de probabilidad de éxito (Aronowitz et al., 2015).

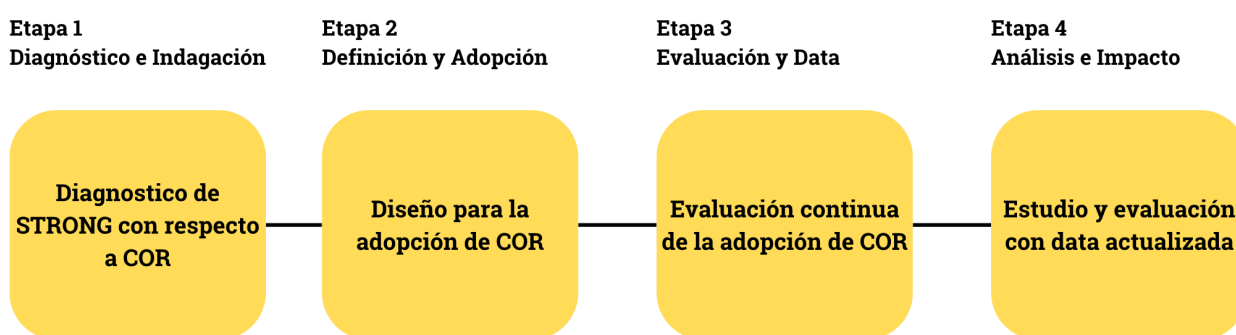
Las reglas rescatadas de McKinsey en realidad se podrán traducir fácilmente en cinco pasos clave: evaluación del proceso actual, identificar problemas, definir el rediseño, crear los KPI's y hacer los cambios gestionando riesgos. Estos pasos se condicen muy bien con la metodología de esta memoria en particular y además son mencionados muchas veces cuando se habla de "Rediseño de procesos de Negocio" (BPR, por sus siglas en inglés). Este concepto fue acuñado por Michael Hammer en 1990 en su libro *"Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate"*, donde expresa que la empresa debe eliminar procesos ineficaces, repensar el objetivo del proceso y luego construir un nuevo proceso desde cero (Lopes, 2023).

Capítulo 3: Metodología

Tal como vimos en el marco teórico, es difícil saber cuándo es necesario un rediseño de proceso, pero en STRONG, la búsqueda de esta adopción para una mejor gestión de su negocio responde a que, en los últimos 5 años, la empresa constantemente ha bajado sus rendimientos y, en ese mismo tiempo, no ha tenido las herramientas para gestionar sus proyectos de la mejor manera. Es por eso que para lograr los objetivos planteados tratando de aumentar la probabilidad de éxito de la adopción, siguiendo el último enfoque mencionado en el marco conceptual, la metodología de esta memoria consta de 4 pasos cruciales, con las cuales se asegura el cumplimiento de la tarea de manera progresiva y segura. Estas etapas se muestran gráficamente en la figura 5:

Figura 5

Etapas y pasos de la metodología del proyecto



Nota. Elaboración propia.

A continuación, se explica cada paso:

- Diagnóstico de STRONG con respecto a COR

En esta fase se espera realizar un análisis del estado actual de la gestión de proyectos y la contabilidad de horas en STRONG a través de COR. Hacer un levantamiento de proceso y entender cómo se activan proyectos, cómo se determinan las horas esperadas para cada uno y cómo luego se gestionan éstas entre los equipos de la empresa. De esta manera se pueden levantar puntos de dolor y mejora dentro del proceso.

Por otro lado, es fundamental entender la herramienta para que funcione correctamente. Se esperan reuniones con personas de COR, así como el uso de material de *COR Academy*⁴.

- Diseño para la adopción de COR

Luego, se plantea diseñar la solución de las distintas situaciones levantadas en el diagnóstico para lograr la correcta adopción del sistema. En este punto, deben establecerse KPI's y ajustar COR a las necesidades específicas de STRONG. Este diseño, debe considerar gestionar la

⁴ Academia online dispuesta por la misma empresa COR, para el correcto entendimiento y uso de la herramienta, ofreciendo videos y tutoriales.

resistencia y asegurar que todos los colaboradores comprendan cómo utilizar la nueva herramienta y los beneficios de su uso.

- Evaluación continua de la adopción de COR

Junto con la etapa anterior, se considera crucial la creación de un **equipo de gestión del cambio**, el cual se encargará de la evaluación de este nuevo proceso para el correcto uso de la herramienta. El equipo en cuestión estará compuesto por los directivos de las áreas relevantes para el proyecto. Este equipo se deberá reunir semanalmente para cumplir su función.

- Estudio y evaluación con data actualizada

La data limpia, abre las puertas a generar formas de análisis para que los directores de la empresa tengan los insumos para tomar las decisiones estratégicas del futuro. Poco después de lograr un nivel ideal de adopción (mayor al 90-95%), se generarán insumos más limpios y actualizados a partir de COR, lo que permitirá evaluar el impacto de la adopción en la gestión de la empresa, analizando los gráficos y dashboards que el sistema ofrece. Esto puede ser desde tareas, proyectos, personas, entre otros.

Capítulo 4: Desarrollo y Resultados

4.1. Diagnóstico de STRONG con respecto a COR

Antes de comenzar la memoria, se creía que el problema de adopción de COR radicaba solo en la carga de horas, pues este es el insumo básico con el que COR trabaja. Sin embargo, al hacer un levantamiento de los procesos y el uso actual de COR se encontró que el problema tenía más capas, dentro de las cuales, las más relevantes son: una mala cultura de carga de horas al sistema, la mala calidad de toda la data de proyectos y tareas generadas hasta la fecha y, malas prácticas que se llevan a cabo con respecto a su uso general.

En particular, la mala o nula cultura de carga se refleja en que a penas el 50% de los colaboradores de los equipos involucrados en este proyecto cargaba horas. Además, quienes cargaban horas tenían, hasta antes de marzo, un promedio de carga del 42%. Por lo que más de la mitad de la agencia carecía de una cultura de carga de horas, y quienes cargaban, no lo hacían de manera óptima. Se ven números como que hay un cerca de un 50% de tiempo libre entre todos los trabajadores, o que la rentabilidad general de la empresa supera el 60%. Esto se suma a las malas prácticas, con las cuales han generado 5 meses de data sucia y desordenada, que no representa la realidad de la empresa. Estas malas prácticas, incluyen duplicar tareas, generar proyectos fantasma, clientes ficticios, nombres mal etiquetados, entre otras. Lo que produce una sobre existencia de proyectos y tareas activas.

Desde que COR fue implementado en la agencia, se han generado 871 proyectos y 2135 tareas asociadas a los mismos. Pero en el momento inicial del proyecto, aún se encontraban activos 577 proyectos y 1303 tareas (ver Tabla 1). Lo que corresponde a tener aún activo el 66,2% y 61% respectivamente, de todo lo que se ha generado. Si bien es obvio que pueden haber muchos proyectos aún activos por la naturaleza del rubro en el que se desempeña STRONG, es imposible que estos números no estén bien, de partida, porque no deberían existir proyectos y tareas activas y finalizadas al mismo tiempo. Además de que la empresa no tiene la capacidad para realizar al mismo tiempo 434 proyectos (en proceso).

Tabla 1

Cantidad de proyectos y tareas activas en COR por estado, marzo-abril 2024.

| Estado | Proyectos | Tareas |
|---------------|------------------|---------------|
| Nuevo | 108 | 284 |
| En proceso | 434 | 90 |
| En revisión | - | 211 |
| Ajustes | - | 25 |
| Suspendida | 0 | 11 |
| Finalizada | 35 | 682 |
| Total | 577 | 1303 |

Nota. Elaboración propia a partir de métricas de COR.

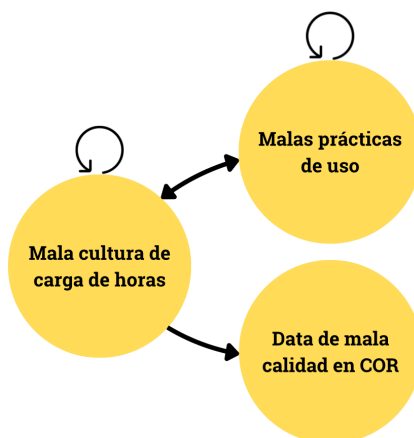
Esto último en esencia se debe a una mala concepción y uso de cada categoría existente para los proyectos y tareas, pero aun así debía ser solucionado, pues genera problemas en la cotidianidad de la empresa, como que el feed del software está sobrecargado de actividades, muchas de las cuales ya se terminaron, y que dificultan el orden y el trabajo de las tareas realmente activas, así como el uso de la aplicación.

4.2. Diseño para la adopción de COR

Estos problemas se retroalimentan unos a otros, como se puede ver en la Figura 6. Estas interacciones, plantean 3 desafíos cruciales de resolver si se quiere asegurar una correcta adopción y abrir las puertas para que COR entregue la data necesaria para las decisiones estratégicas que la empresa necesita.

Figura 6

Diagrama de problemas que afectan a la adopción de COR y cómo se retroalimentan entre sí



Nota. Elaboración propia.

- Con respecto a la Carga de Horas:

Se planea impulsar pequeñas prácticas que pueden generar grandes cambios en la carga de horas. Algunas de ellas son: (a) la conexión de todas las cuentas de COR con Google Calendar, para que los empleados puedan ver todas sus agendas en el apartado de “*planner*”⁵ en la plataforma COR y así no olvidar cargar nada al finalizar el día; y (b) el compromiso de los directores de cada día abordar el tema de la carga de horas en sus respectivos equipos para asegurar que se esté llevando a cabo el cambio en tiempo real.

- Con respecto a la Data de mala calidad:

⁵ Menú de COR parecido a un calendario donde se pueden programar las tareas asociadas a los proyectos en el día a día.

Es difícil estimar cuánta data actual es producto de las malas prácticas, pero teniendo las HH⁶ por trabajador, la cantidad de trabajadores y el número de horas estimadas por proyecto (calculada entre COR y STRONG en 50 horas promedio en tres meses), podemos estimar la capacidad máxima de la empresa y dividirla por las horas estimadas por proyectos, para saber cuántos proyectos deberían estar realmente activos. Con esto, resulta que a lo más podríamos tener alrededor de 100 proyectos activos, por lo que el 82% de la data puede ser producto de malas prácticas y no reflejar la realidad.

Se planea realizar una limpieza y normalización logrando llegar a valores cercanos a estos números. Es decir, reducir las tareas a menos de 300 y los proyectos a menos de 150, para que el sistema esté libre de ruido y la data refleje la realidad. Por supuesto, este enfoque viene de una aproximación, por lo que puede cambiar con el tiempo. Debe ser tratado con sumo cuidado y en total sintonía con los trabajadores inmersos en los proyectos, ellos deben guiar esta limpieza porque son quienes conocen las actividades, quienes las crean y gestionan.

- Con respecto a las Malas prácticas:

Limpiar y normalizar la data no basta. Si no se toman medidas preventivas, es claro que las malas prácticas volverán y en 5 meses en el futuro podemos estar frente al mismo escenario. Es por ello que se deben identificar buenas prácticas hacia el software en cada uno de los niveles de la organización y condensarlas en un manual, que debe ser introducido a los trabajadores, pero no de manera unilateral, si no con ellos siendo parte de la creación del mismo, porque ellos son quienes más utilizan el programa. Deben sentirse parte del cambio para que se tenga mayor probabilidad de éxito.

Teniendo listos los lineamientos de cómo solucionar los problemas para la adopción, se establecen KPI's y sus metas, en la Tabla 2.

Tabla 2

Definición de KPI's y sus horizontes

| KPI | Horizonte |
|-----------------------------------|------------------|
| Trabajadores cargando horas | +90% |
| Hora semanal cargada | +90% promedio |
| Eliminación de Proyectos y Tareas | Cercano a 82% |
| Conocimiento de buenas prácticas | +85% promedio |

Nota. Elaboración propia.

4.3. Evaluación continua de la adopción de COR

Esta etapa se centra en evaluar la evolución de los lineamientos definidos para solucionar los tres problemas encontrados anteriormente.

⁶ HH: horas hombre. Cantidad de horas laborales a la semana. En Strong, cada persona tiene 41 HH semanales.

- Con respecto a la Carga de horas:

En una etapa inicial, para hacer esta adopción posible era necesario que los directores supieran no solo cómo iba su equipo, si no también cada uno dentro del equipo, para dirigir esfuerzos en mejorar la adopción y crear una cultura más robusta. Es por esto que en un principio, se creó un semáforo que indicaba el nivel de carga semanal de cada persona en el equipo.

Tabla 3

Nomenclatura Semáforo

| Semáforo | Lunes a Jueves | Viernes |
|----------------|----------------|---------|
| Carga excedida | +8,5 h | +7 h |
| Carga lograda | 7 a 8,5 h | 6 a 7 h |
| Carga media | 5 a 7 h | 4 a 6 h |
| Carga baja | 2 a 5 h | 2 a 4 h |
| Carga nula | -2 h | -2 h |

Nota. Elaboración propia a partir del horario laboral de STRONG.

Esto permitía que, semana a semana, se pudieran analizar de manera personalizada los equipos, entregando métricas generales como el promedio de carga semanal, la desviación estándar de la carga y el porcentaje semanal de carga; y otras métricas particulares como el nivel de carga diario y su asociación con el semáforo, como se puede ver en la tabla 3.

Tabla 4

Ejemplo: Análisis de adopción equipo digital semana 06/05

| Semáforo | Prom. c/r sem. anterior | Nombre | L | M | X | J | V | Prom. Sem. | Carga Sem. | |
|----------|-------------------------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|------------|-------|
| | | | 06/05 | 07/05 | 08/05 | 09/05 | 10/05 | | | |
| | | Diego Orellana | 8,50 | 8,50 | 8,50 | 8,50 | 8,00 | 8,4 | 102,4% | |
| | | Felipe Zurita | 8,00 | 8,00 | 7,00 | 7,75 | 0,00 | 6,15 | 75,0% | |
| | | Francisca Garcia Campos | 3,00 | 0,50 | 1,50 | 0,50 | 0,50 | 1,2 | 14,6% | |
| | | Ivan Arevalo Canio | 12,00 | 0,00 | 16,60 | 8,17 | 6,55 | 8,66 | 105,7% | |
| | | Matias Curihuinca | 9 | 9,4 | 10,38 | 11,52 | 14,08 | 10,88 | 132,6% | |
| | | Nathalia Castro Manzo | 8,58 | 8,83 | 8,80 | 8,53 | 8,00 | 8,55 | 104,3% | |
| | | Pamela Atenas Fernandez | 8,13 | 6,25 | 7,93 | 4,70 | 7,63 | 6,93 | 84,5% | |
| | | | | | | | | Prom. | 7,25 | 88,4% |

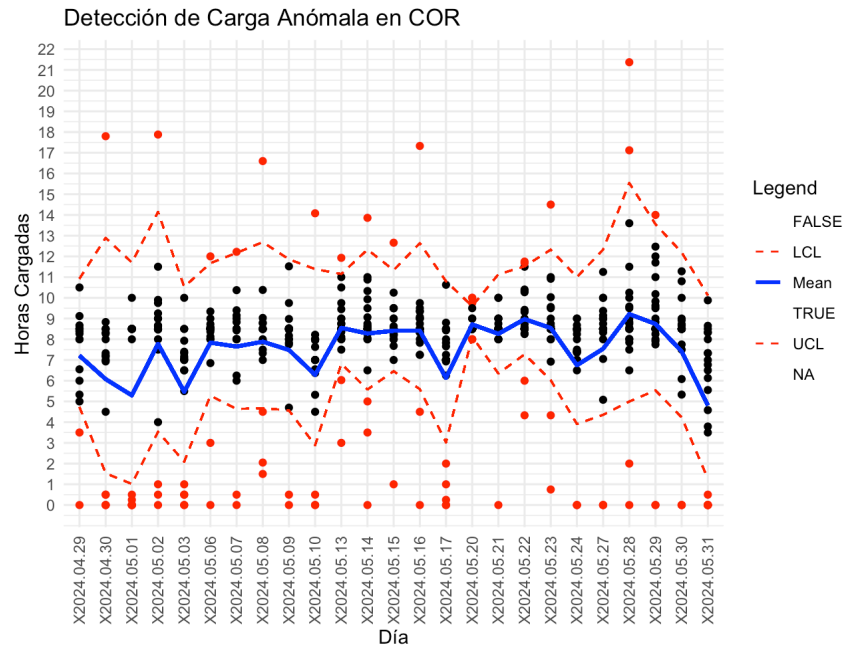
Nota. Elaboración propia a partir de métricas de COR.

El objetivo de este análisis era establecer qué trabajadores en qué días específicos estaban cargando menos del día laboral y más de lo que se debería aceptar como normal para una jornada. Para este proceso, STRONG tiene la virtud de ser una empresa pequeña, por lo que se podían general estos informes 1 a 1 para los trabajadores en base a los colores. Pero si en el futuro Strong crece o este proceso quiere ser replicable en otra empresa de mayor tamaño, entonces el análisis debe soportar estas amplitudes. Es por esto que se automatizó el proceso, programando en R un

código que tomaba la data proveniente de COR y la analizaba entregando las mismas métricas generales.

Figura 7

Ejemplo: Gráfico X-barra carga de horas mes de mayo



Nota. Elaboración propia a partir de datos de carga por persona.

La automatización permitió reducir el tiempo de análisis de 1 jornada laboral a 30 minutos. Una mejora en la eficiencia del 93%. Además, permitió realizar análisis más objetivos y estandarizados, pudiendo incorporar un sistema de detección de carga anómala, a partir de la implementación de una variación de un gráfico X-barra⁷ (Figura 7). Cada persona y sus correspondientes cargas en la plataforma fue considerada un sub-grupo, con temporalidad diaria, por lo que el gráfico revela si el proceso de carga de horas está bajo control en cada día. Los límites, dado el contexto, fueron establecidos según los datos de cada día, por eso no son constantes en el tiempo, y si bien son comúnmente establecidos como ± 3 desviaciones estándar con respecto a la media, fue necesario hacerlos más restrictivos. En una industria como la publicitaria, es común que algunos días se sobre trabaje o que una persona en particular sobre trabaje con respecto al resto, mientras que no es común que se trabaje menos que el horario laboral. Por esto, si se querían identificar anomalías, el límite superior debe ser más permisivo que el inferior, definiéndolos como $+1,5$ desviaciones hacia arriba y -1 desviaciones hacia abajo. Aquellos puntos fuera de los límites de control (puntos rojos) se consideraban cargas anómalas, que debían revisarse ya que había una gran probabilidad de que fueran causa de errores humanos y que no reflejaran la realidad laboral de cada persona. El programa identificaba estos puntos y arrojaba a qué trabajador pertenecía, permitiendo que se enviara

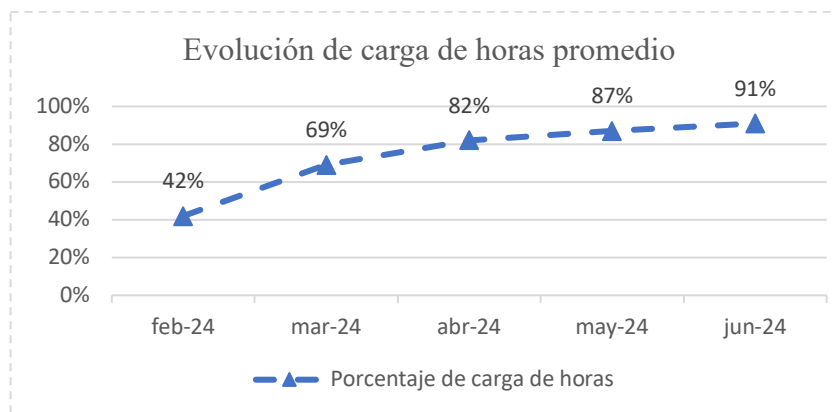
⁷ Gráfico que monitorea la media y la variación de un proceso, para saber si se encuentra bajo control, si hay tendencias y para corregir inestabilidades. Todo lo que esté entre los límites de control se considera asociado a causas naturales y propias de la variabilidad de los datos, mientras que los valores fuera de los límites están asociados a causas especiales, externas a la variabilidad de los datos. Estos puntos son importantes de analizar.

un reporte a través de COR a esta persona para que revisara sus horas. Esto, además de aumentar la eficiencia, hizo el proceso mucho más personal, ya que se pasó de recordar al grupo a cargar horas diariamente, a reflejar personalmente la revisión de ciertos días para ciertas personas, con mensajes personalizados.

Dado estas implementaciones, la cultura de carga de COR ha mejorado sustancialmente. Para junio, se reportó un 91% de los trabajadores cargando horas (Figura 8). Además, los promedio de carga semanal de los equipos involucrados llegaron a 92%, 84% y 94% promedio para cuentas, digital y creativos respectivamente, siendo su promedio de 90% en junio.

Figura 8

Evolución de carga de horas promedio en COR



Nota. Elaboración propia a partir de datos de trabajadores en COR

Además, las anomalías detectadas semanalmente son cada vez menos, y las que van quedando están cada vez más asociadas a feriados, días libres, y no a errores humanos en la carga.

- Con respecto a la Data de mala calidad:

La data presente en COR, debería reflejar la realidad de la agencia, en lo que se está trabajando y cómo se está haciendo, con el objetivo que luego, las métricas entregadas por el sistema sean correctas. En ese sentido, se deben archivar⁸ todos los proyectos y tareas activas que en realidad no lo están, cambiar de estado aquellos que estén mal categorizados, y eliminar aquellos que estén duplicados, mal creados, entre otros. Esta limpieza y normalización se realizó en conjunto con un comité compuesto por PM⁹ representantes de las distintas áreas de la empresa, para no cometer el error de eliminar, cambiar de estado o archivar tareas y proyectos realmente activos por error.

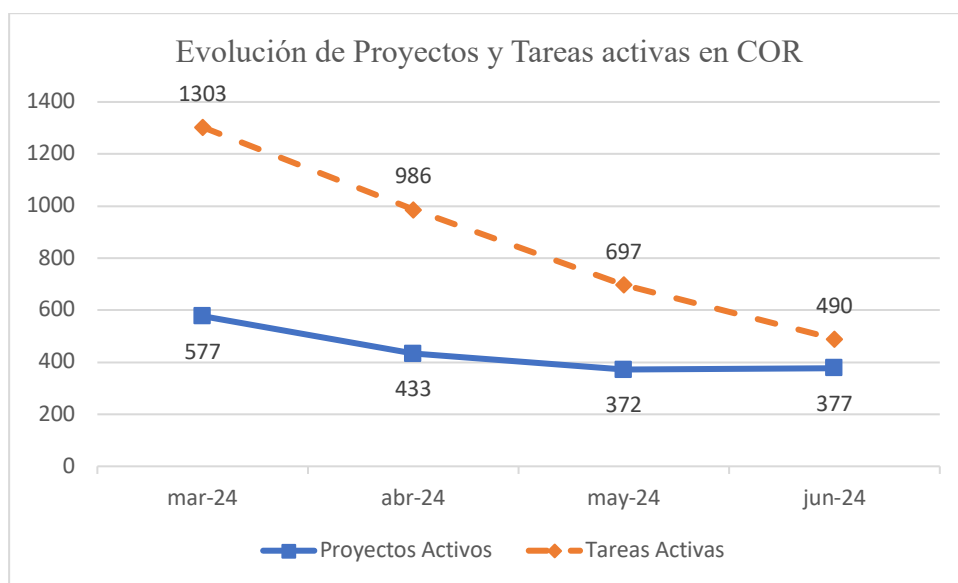
Como se puede apreciar en la figura 9, ha habido avances, con una disminución del 62,3% de tareas activas y un 32,4% de proyectos activos.

Figura 9

Evolución de Proyectos y Tareas activas en COR

⁸ Para que un proyecto no esté activo, debe estar archivado.

⁹ Project Managers, quienes se encargan de crear y asignar proyectos y tareas a los equipos.



Nota. Elaboración propia a partir de métricas de COR.

Pero recordemos que la meta no es disminuir las tareas en un 100%, sino acercarse a un 82% de disminución en base al cálculo de la capacidad de la empresa. El sentido es reflejar la realidad. La tabla 5 ofrece una vista ampliada de la última medición de proyectos y tareas activas. Se puede ver cómo la disminución (con respecto a la tabla 1) de tareas y proyectos se debe en gran medida al archivado de tareas “finalizadas” y proyectos “en proceso”, respectivamente; pero aún es cuestionable la cantidad de tareas “nuevas” y “en revisión”, así como la cantidad de proyectos “en proceso”.

Tabla 5

Cantidad de proyectos y tareas activas en COR por estado, junio 2024.

| Estado | Proyectos | Tareas |
|--------------|------------|------------|
| Nuevo | 82 | 149 |
| En proceso | 293 | 99 |
| En revisión | -- | 189 |
| Ajustes | -- | 31 |
| Suspendida | 2 | 22 |
| Finalizada | 0 | 0 |
| Total | 377 | 490 |

Nota. Elaboración propia a partir de data de COR.

- Con respecto a las Malas prácticas:

El manual más que una definición de ideales, es un insumo más en la correcta adopción de COR. Apalanca la cultura de carga de horas y la limpieza de datos. Es por esto que dicho documento debe abordar temáticas transversales y particulares para carga nivel o cargo. En esencia:

- Jerarquía: conocer los tipos de insumos que se pueden generar en COR (Cliente, Usuarios, Proyectos, Tareas y Subtareas) y cuándo usar cada una.

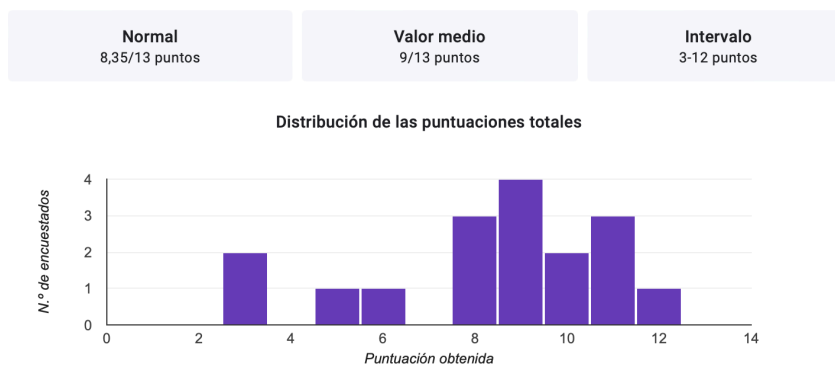
- **Categorización:** aprender las categorías disponibles para clientes, proyectos y tareas; y cuándo utilizar cada una.
- **Nombramiento:** consejos de cómo nombrar un nuevo proyecto.
- **Higiénicos:** detalles adicionales que no hay que olvidar al crear un cliente, proyecto, tarea o subtarea. Para que la data siga limpia.
- **Comunicación:** aprender a utilizar COR como medio de comunicación central.
- **Carga de horas:** saber cómo subir horas, cuándo subirlas y cuando no, y cómo reparar errores.
- **Unificación:** estandarización de tareas en proyectos generales para que no existan duplicados.

La creación, como ya se mencionó, debe surgir con estrecha colaboración de los trabajadores. Es por eso que existe una comisión que representa a las diversas áreas de la empresa con la cuál este manual fue pivotado y finalmente aprobado, para dar paso a una capacitación a todos los colaboradores de la empresa.

Una manera de medir el éxito de esta implementación es, con el tiempo, ver que la carga de horas y la limpieza de los datos se mantienen. Pero para poder tener un acercamiento más temprano a esta medición, se propone realizar un formulario para medir el conocimiento de estos nuevos estándares con respecto al software. Así la figura 10, muestra un resumen de los resultados obtenidos en el formulario distribuido entre quienes asistieron a las capacitaciones.

Figura 10

Resultados formulario conocimiento de buenas prácticas



Nota. Resultados extraídos de las estadísticas de forms.

El diseño del mismo (Anexo C), consideraba preguntas transversales con respecto a cada uno de los ejes abordados en el manual, así como preguntas simples y complejas (de selección compuesta) para evaluar de mejor manera los conocimientos. Se obtuvo una tasa de respuesta del 70%. Además, la media de quienes respondieron fue de 8,35 puntos. Considerando esto como un nivel de conocimiento de las buenas prácticas, se encuentra que los empleados tienen un 64,2% de conocimiento promedio sobre las buenas prácticas implementadas por el equipo de gestión del cambio. Las preguntas con mayor error, tenían que ver con el flujo de tareas y los higiénicos de las tareas.

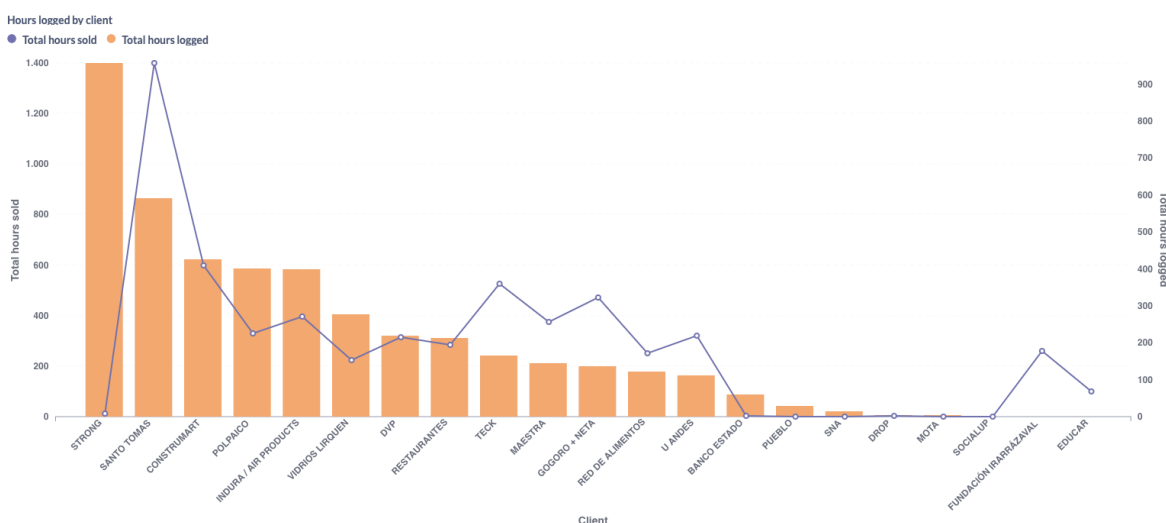
4.4. Estudio y evaluación con data actualizada.

Todas las etapas anteriores se encargan de resolver los problemas encontrados, apuntando a una correcta adopción y a reflejar la realidad de la agencia, permitiendo entrar en un nuevo terreno de análisis. En un principio, el problema de la mala gestión no permitía evaluar de buena manera la administración y rentabilidad del negocio. Pero ahora, con la data actualizada y buenos niveles de carga de horas (el insumo principal del software), se pueden realizar acercamientos más profundos. Lo que se busca es ver de qué manera todas estas implementaciones han impactado en STRONG, sus proyectos y sus rentabilidades.

COR ya cuenta con un apartado de dashboards y métricas. De hecho, se pueden encontrar páginas destinadas a insights del negocio, rentabilidad, capacidad, mapa de clientes, personas, desvíos, entre otros. A continuación se profundiza en el uso que pueden algunos de estos gráficos, fruto de la correcta adopción.

Figura 11

Horas cargadas vs. Horas vendidas por cliente, junio 2024

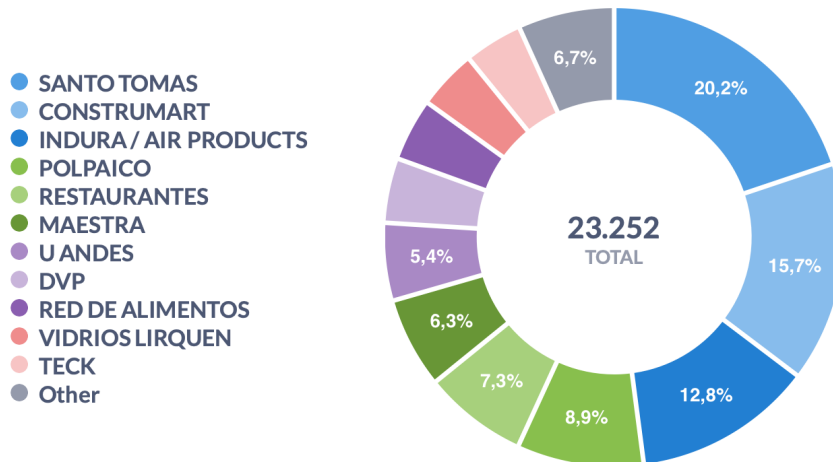


Nota. Fuente: www.projectcor.com, perfil personal.

Por ejemplo, en la figura 11, podemos analizar qué clientes están siendo eficientes y rentables para STRONG. Construmart, Indura y Vidrios Lirquen son algunos clientes que ocupan más horas de las que vendieron por contrato, por lo que están siendo ineficientes y levantan una alerta. Caso contrario es Santo Tomás, Teck, Gogoro, entre otros; donde en junio fueron clientes muy eficientes y rentables para STRONG. La agencia no ocupó todas las horas que vendió, por lo que generó ganancias adicionales por horas en dichos clientes. De la misma forma, la figura 12 complementa, ofreciendo el porcentaje de horas que son facturables por cliente, lo que permite saber si aquellos clientes más o menos eficientes, también son o no los que más generan ingresos, abriendo nuevos espacios de decisión informada. Esto puede significar abandonarlos o cobrarles de manera distinta, como también potenciar a aquellos más rentables, o incluso llevar prácticas de clientes más eficientes, a otros que lo son menos; pudiendo medir los cambios en estos gráficos.

Figura 12

Horas facturables actuales por cliente, junio 2024

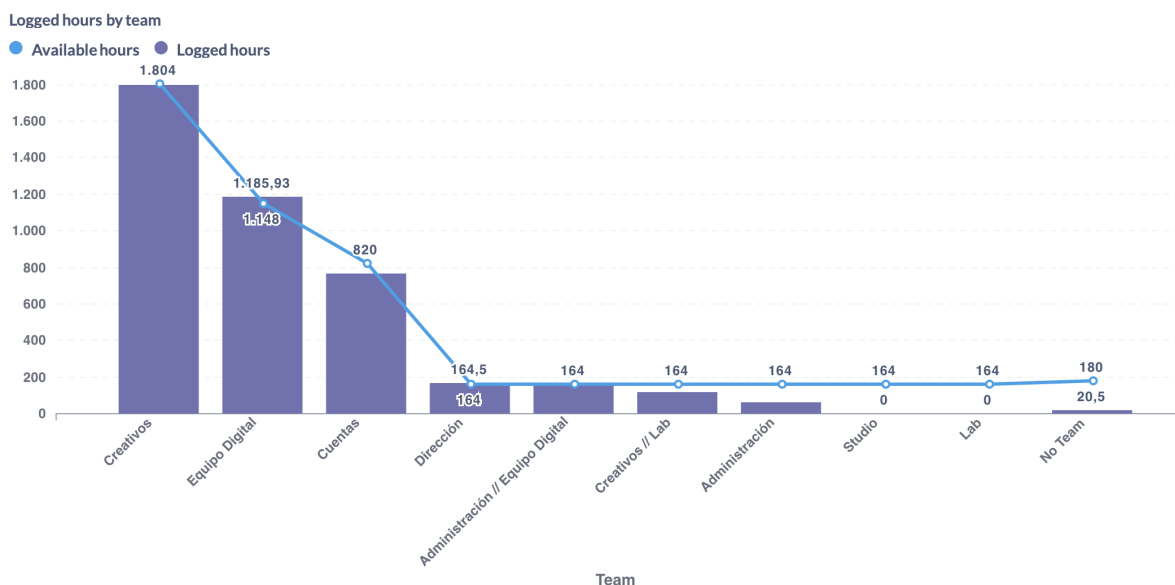


Nota. Fuente: www.projectcor.com, perfil personal.

Pero este tipo de análisis puede ser más específico: podemos analizar a los equipos e incluso a las personas. En la figura 13 se puede apreciar que los tres equipos principales de la agencia (evaluados en este proyecto), presentan una diferencia muy pequeña entre horas disponibles y cargadas, un dato que puede ser muy valioso para la gerencia, ya que indica que los equipos están al máximo de su capacidad. Si la agencia quisiera adquirir nuevos clientes, debe considerar contratar a nuevas personas, abandonar a otros clientes menos rentables, o implementar prácticas para hacer a los equipos más eficientes y así contar con más horas disponibles en el mismo horario, entre otras decisiones.

Figura 13

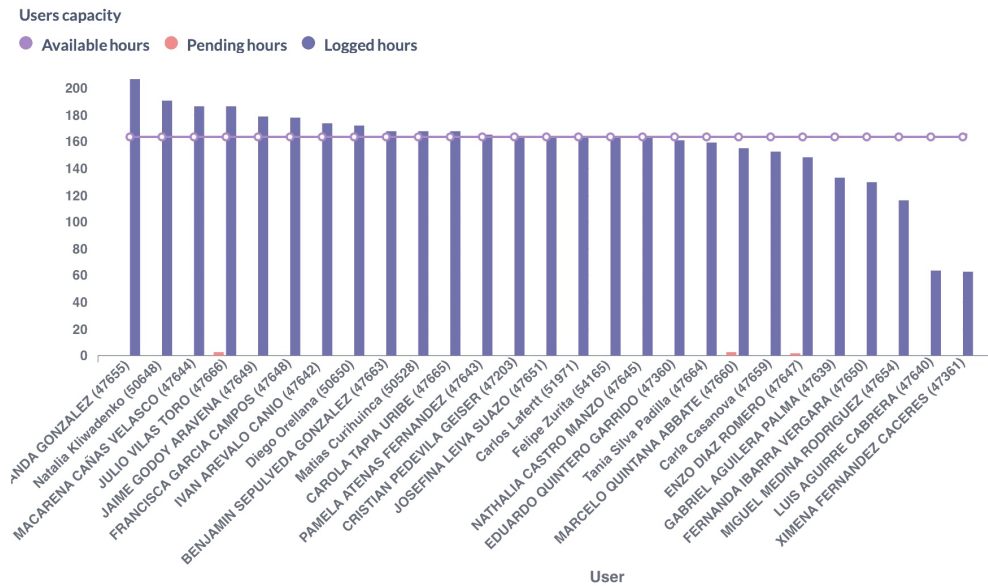
Horas cargadas vs. horas disponibles por equipo, junio 2024



Nota. Fuente: www.projectcor.com, perfil personal.

Los directores de área tienen la responsabilidad de manejar correctamente a los equipos, por lo que la figura 14, un análisis por trabajador, permite determinar si hay algunas personas sobrecargadas o con tiempo para asumir nuevas tareas y responsabilidades. Esto permite llevar el manejo de equipos de manera más objetiva.

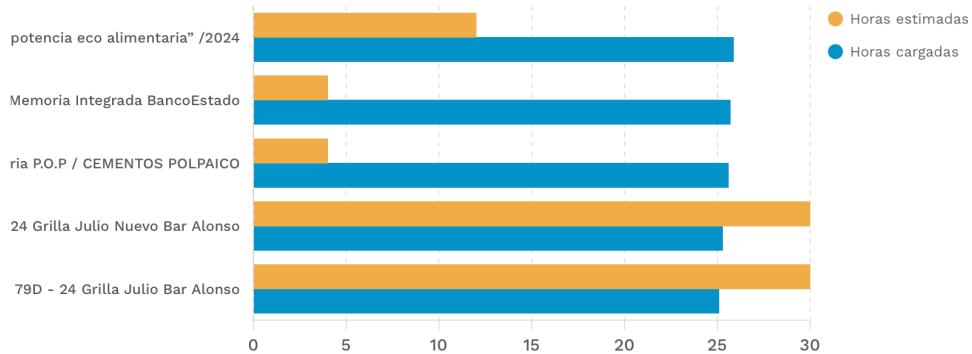
Figura 14
Capacidad de usuarios, junio 2024



Nota. Fuente: www.projectcor.com, perfil personal.

También, se puede mejorar la gestión de los proyectos, ya que COR indica la rentabilidad actual y proyectada de cada proyecto facturable, así como gráficos para aquellos trabajos que se desvían de lo estimado. En la figura 15, aparece un ejemplo de 5 desvíos detectados por el sistema, proyectos que ocuparon muchas más horas que las estimadas (ineficientes) o que ocuparon menos de lo estimado por el equipo (eficiente). Un análisis de los desvíos puede ofrecer insights sobre características de proyectos eficientes y rentables que pueden ser adoptadas en otros proyectos.

Figura 15
Desvíos, junio 2024



Nota. Fuente: www.projectcor.com, perfil personal.

Estos son sólo algunos ejemplos que se rescatan de COR, pero queda claro que el impacto sobre la gestión es sumamente positivo para los cargos que necesitan gestionar proyectos y equipos. Incluso, se puede llevar un monitoreo de la adopción y carga de horas en tiempo real, haciendo que ya no sea necesario el análisis manual semana a semana que se hizo en etapas anteriores. Esto facilita la toma de decisiones a la medida de la empresa en todo tipo de ámbitos, e incluso, permite para quienes están a cargo de la gestión, establecer KPI's nuevos, como por ejemplo: mantener la rentabilidad de los proyectos sobre el 75%; tener más del 50% de horas facturables por cliente; ocupar menos del 80% de horas vendidas por cliente; mantener la capacidad del equipo en niveles superiores al 85%, pero menores al 100% para poder responder ante emergencias; entre otras.

Sin embargo, cabe recalcar que, a lo largo de este proyecto, se descubrió que algunas secciones cuentan con errores al mostrar los datos, sobre todo la de rentabilidad general, tanto que a veces costos eran reflejados a su vez como ingresos. Esto último, según COR, se debe a que cuando el sistema detecta un egreso muy grande, trae ingresos futuros esperados a valor presente para aplanar la curva. No se sabe por qué toman esta decisión, pero es un hecho que termina alterando la rentabilidad real y mes a mes de la empresa, llegando a ser del 42% promedio mensual en 2024. Es por esto que se le recomienda a Strong concentrarse solo en la rentabilidad a nivel proyecto y realizar sus propios análisis de rentabilidad general del negocio, mientras COR soluciona este error. Un ejemplo de cómo se puede hacer esto se encuentra en el anexo D.

Capítulo 5: Discusión

El proceso de adopción del software de gestión COR en STRONG ha sido una experiencia de aprendizaje significativa, revelando áreas de mejora en la gestión de proyectos y la eficiencia operativa de la empresa. El objetivo general del proyecto fue la adopción del software para mejorar la gestión de los proyectos. Este objetivo muchas veces parecía poco desafiante para todo lo que se podía hacer con la data que COR podía ofrecer. Sin embargo, al comenzar el proyecto, la data estaba llena de inconsistencias y entradas incorrectas, lo que imposibilitaba generar informes o análisis de cualquier tipo de manera confiable. Esta situación, causada por la falta de una cultura solida de carga de horas y malas prácticas, limitó la ambición de los objetivos planteados.

Aunque el software COR tiene el potencial de transformar la gestión de proyectos, STRONG no cuenta con ingenieros ni con un área o persona dedicada a la gestión y análisis de datos. Esta ausencia de expertise y recursos especializados en data management exacerbó la mala gestión en la que se encontraba STRONG, y también genera preocupación en el futuro de este proceso.

Además, es crucial mencionar que la metodología utilizada, aunque efectiva en ciertos aspectos, podría haberse beneficiado de la integración de técnicas más avanzadas de análisis de datos desde el inicio del proyecto. Esto habría permitido una limpieza de datos más rápida y eficiente, reduciendo la dependencia de procesos manuales que consumen tiempo. Asimismo, debería haberse considerado un enfoque más participativo desde el principio, involucrando a los empleados en la creación y ajuste de las prácticas y procesos, lo que podría haber facilitado una adopción más natural y menos resistente.

Con respecto a los resultados, uno de los más destacables fue la mejora en la carga de horas por parte de los empleados, alcanzando un promedio de 90% de carga semanal, con el 91% de los empleados registrando sus horas consistentemente. De esta manera, se cumplen ambos KPI establecidos para cada una de las métricas, superando el 90% en ambas. Este resultado es crucial ya que la carga precisa de horas es fundamental para el correcto funcionamiento del sistema.

Otro resultado fue la limpieza y normalización de datos, reduciendo en un 62.3% las tareas activas y en un 32.4% los proyectos activos. Este proceso eliminó gran parte de la "data sucia" que afectaba el feed principal de COR, pero no se logró cumplir con el KPI establecido. Esto debido a que la resistencia de algunos PM o ejecutivos de cuentas, quienes no lograron ver el valor de abarcar este punto, o por lo menos, no hacia la data antigua. Si bien esto pudo haber sido manejado dentro del proyecto, la falta de reuniones para este objetivo, impidieron gestionar la resistencia en este aspecto.

Se establecieron y promovieron buenas prácticas en el uso del software COR, acompañadas de capacitaciones para los empleados. Esto llevó a un incremento en el conocimiento sobre la herramienta, alcanzando un 64.2% de comprensión promedio entre los colaboradores. Sin embargo, este resultado quedó por debajo del objetivo, ya que está significativamente distante del 85% establecido como KPI. Esta diferencia se debe, en gran parte, a la resistencia al cambio. Desde la aprobación del manual de buenas prácticas, varios representantes y colaboradores de diferentes áreas manifestaron su desacuerdo con algunas de las implementaciones propuestas. Comentarios como "no voy a hacer esto" o "esto es una pérdida de tiempo" reflejan la dificultad de adoptar nuevas prácticas después de varios meses trabajando de otra manera.

La decisión de involucrar a los colaboradores en la creación del manual fue acertada, ya que permitió que expresaran sus inquietudes, lo que ayudó a algunos miembros a cambiar su mentalidad y disposición frente a las nuevas directrices. El manual se construyó a partir de comentarios constructivos de los representantes de las diversas áreas, y la capacitación fue un paso fundamental para reafirmar su importancia.

No obstante, estos resultados muestran que aún es necesario un esfuerzo continuo para mejorar la comprensión y el uso del software, a través de formación continua, pruebas periódicas, recursos educativos accesibles e incluso incentivos. También queda claro que instaurar una cultura sólida en torno al uso de COR es un proceso a largo plazo que puede llevar años, y los pocos meses dedicados a este proyecto no fueron suficientes para completar esta transformación.

Aun así, permitieron dar pie a nuevos camino de análisis para tomar decisiones informadas en la agencia. Los ejemplos presentados en la última etapa sobre capacidad, clientes, proyectos, equipos y personas, demuestran el valor que el proceso de la correcta adopción aporta a COR. Pero es necesario tener cuidado al analizar las métricas de COR. Por ejemplo, al analizar desvíos, se mencionó que estos podían apuntar a proyectos de alta eficiencia desde los cuales se podían identificar y replicar prácticas de los equipos que los componen, para aplicarlas en otros proyectos. Sin embargo, la baja eficiencia no puede atribuirse únicamente al personal y su cultura organizacional. Asumir que el reconocimiento e implementación de buenas prácticas será suficiente para corregir estos problemas podría ser un error, ya que algunos proyectos ineficientes están vinculados a otros factores, como la naturaleza de ciertos clientes que demandan excesivas tareas, sin un control adecuado, y para los cuales STRONG no ha estado debidamente protegido. En estos casos, la acción correctiva no debe limitarse a optimizar la eficiencia de los equipos, sino que también es necesario revisar y ajustar los contratos para proteger a la agencia del exceso de trabajo impuesto por estos clientes en particular. Esta observación subraya la importancia y el potencial de los análisis realizados para abordar integralmente los desafíos enfrentados por la agencia.

Por último, la sostenibilidad de la adopción de COR en STRONG requiere una evaluación crítica y realista. Aunque se han logrado avances significativos en la implementación inicial del software, la verdadera prueba de su éxito radica en la capacidad de la empresa para mantener estos avances a lo largo del tiempo. La experiencia demuestra que la adopción de nuevas tecnologías en un entorno organizacional enfrenta desafíos continuos, especialmente en lo que respecta a la consolidación de cambios culturales. Para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, es imperativo que la empresa no dependa exclusivamente de la presencia de directores o gerentes para mantener las buenas prácticas. En ausencia de un liderazgo constante, las iniciativas de cambio corren el riesgo de perder impulso, especialmente en un entorno donde la resistencia al cambio es significativa.

Por lo tanto, es esencial diseñar y formalizar procesos claros y estandarizados que aseguren el uso continuo y efectivo de COR, independientemente de quién esté al mando. Por ejemplo, se podría implementar un sistema automatizado de recordatorios y reportes de carga de horas que envíe notificaciones semanales a los empleados, junto con un análisis automatizado de los datos que identifique y señale anomalías en el uso de COR. Además, establecer sesiones de revisión mensual, donde los equipos evalúen colectivamente el cumplimiento de las buenas prácticas y ajusten procedimientos según sea necesario, podría ayudar a mantener el enfoque en la calidad de la gestión. Estos procesos no solo deben integrarse en la estructura organizacional, sino que también deben incluir mecanismos de seguimiento y retroalimentación continua para asegurar que la adopción de COR no solo se mantenga, sino que evolucione y se adapte a las necesidades cambiantes de la empresa. Sin estos procesos robustos, existe un riesgo considerable de que los avances

logrados se diluyan, comprometiendo así la capacidad de la empresa para mantener una gestión eficiente y orientada a la toma de decisiones estratégicas.

Capítulo 6: Conclusión

El proyecto desarrollado en esta memoria logró avances significativos en la adopción del software de gestión COR en STRONG, particularmente en la mejora de la carga de horas y la limpieza de datos. Esto se reflejó en un promedio del 90% de carga semanal y un 91% de empleados registrando sus horas de manera consistente. Además, se implementaron buenas prácticas que mejoraron la calidad de los datos, facilitando una mejor planificación estratégica. Estos avances permitieron una mayor precisión y consistencia en la información utilizada para el análisis posterior. El objetivo general, que era implementar COR para optimizar la gestión de proyectos y reflejar la realidad financiera y operacional de la empresa, se cumplió exitosamente. La implementación de COR permitió revalorizar los dashboards y gráficos ofrecidos por COR, dando paso a nuevos caminos de decisiones más informadas y objetivas.

Para alcanzar los objetivos específicos del proyecto, se llevaron a cabo diversos esfuerzos etapa tras etapa. En primer lugar, se realizó un levantamiento detallado del proceso actual en STRONG, lo que permitió descomponer el problema de la mala gestión y establecer una base sólida para la implementación de mejoras. Se conformaron dos equipos, uno destinado a la gestión del cambio y otro compuesto por representantes de todas las áreas relevantes para el proyecto para trabajar en conjunto las mejoras. Fruto de esto, el diseño de un nuevo proceso para el uso correcto de COR fue un hito importante en el proyecto. Este nuevo proceso facilitó a los empleados la visualización de sus agendas y la carga de horas de manera más precisa, generando instancias de aprendizaje y mejorando la calidad de los datos del sistema. Se analizaron los dashboards y data limpia generada por estas mejores prácticas e implementaciones, lo que permitió evaluar distintas áreas de la empresa, abriendo nuevos caminos con los que antes de la adopción no se contaba para evaluar eficiencia y rentabilidad. Por todos estos esfuerzos, los objetivos específicos también fueron cumplidos.

Destaca además, la creación de un sistema de detección de carga anómala, que redujo significativamente el tiempo de análisis de una jornada laboral a solo 30 minutos, mejorando la eficiencia en un 93%. Este sistema permitió identificar y corregir errores en la carga de horas, personalizando la revisión de datos para cada empleado y aumentando la precisión de la información. Este logro demuestra cómo la implementación de tecnologías avanzadas y la optimización de procesos pueden generar mejoras sustanciales en la eficiencia operativa.

Las herramientas de gestión pueden transformar significativamente el territorio posible donde se mueve una empresa para realizar análisis, abre nuevos caminos y permite ver con más claridad para tomar decisiones. Los avances realizados proporcionan una base sólida para la mejora continua y el crecimiento sostenible de STRONG. El problema inicial de la mala gestión de tiempo y recursos ha sido abordado de manera efectiva, aunque aún queda trabajo por hacer para consolidar estos avances y extender el alcance del análisis.

El impacto de este proyecto en el futuro de STRONG va en la línea correcta. Con la limpieza continua de datos y la implementación de buenas prácticas, los dashboards de COR y los análisis profundos sobre la eficiencia y rentabilidad proporcionarán insights valiosos en todos los niveles de la empresa. Este cambio no solo abre caminos para evaluar integralmente personas, equipos, proyectos, áreas, clientes y demás aspectos del negocio; permitiendo a los colaboradores utilizar la herramienta de manera más limpia para organizar todas sus tareas y trabajos; a los PM y jefes de

cuentas organizar a sus equipos de manera más eficiente, considerando su capacidad; y a los directores la capacidad de analizar cada una de las áreas y clientes de la empresa para tomar decisiones que afecten de manera positiva a la organización. Sino que también impone nuevos desafíos para mantener los resultados en el tiempo y aprovechar de manera íntegra el software bajo cualquier liderazgo. En este sentido, es fundamental que los PM, Ejecutivos de Cuenta y líderes en general asuman un rol proactivo en la gestión y el uso de herramientas como COR. Deben buscar constantemente nuevas oportunidades para mejorar la rentabilidad y eficiencia, apoyándose en los datos para tomar decisiones informadas y estratégicas. La responsabilidad de estos líderes no se limita a la ejecución operativa, sino que también abarca la visión de largo plazo, orientada a la sostenibilidad y crecimiento continuo de la empresa.

Las futuras líneas de acción deben centrarse en estas responsabilidades y procesos, proyectando la limpieza continua de datos, la formación y capacitación de empleados, y la integración de COR con otras herramientas de gestión para asegurar el éxito continuo y el crecimiento de la agencia. La teoría de gestión y eficiencia organizacional, combinada con la gestión del cambio, proporciona un marco robusto para guiar estos esfuerzos. El proyecto ha demostrado que una implementación adecuada y una cultura organizacional alineada pueden transformar significativamente la eficiencia operativa y la rentabilidad de STRONG, asegurando su éxito continuo y su capacidad para enfrentar futuros desafíos.

Bibliografía

- Alberdi, R. (2020). *Organizaciones Teal: Qué son, qué ventajas ofrecen [ejemplos incluidos]*. The Power Business School. <https://www.thepowermba.com/es/blog/organizaciones-teal>
- Alonso, C. (2022). Industria creativa en Chile: Son poco más de 45 mil empresas, con ventas por casi US\$10 mil millones. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/industria-creativa-en-chile-son-poco-mas-de-45-mil-empresas-con-ventas-por-casi-us10-mil-millones/SAPK5HLNNZFB7FD76FBU3VZ5Q4/>
- Aronowitz, S., De Smet, A., & McGinty, D. (2015). *Getting organizational redesign right*. McKinsey.com. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/getting-organizational-redesign-right>
- Aston, B. (2024). *9 Project Management Software Benefits: Why Use It?* The Digital Project Manager. <https://thedigitalprojectmanager.com/projects/why-use-project-management-software-benefits/>
- Bryan, L. (2009). *Dynamic management: Better decisions in uncertain times*. McKinsey.com. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/dynamic-management-better-decisions-in-uncertain-times>
- Chaudhary, S. (2023). What is System Theory of Management? *MBA Note*. <https://mbanote.org/system-theory-of-management/>
- ¿Cómo ser Empresa B? | Sistema B. (2024). <https://www.sistemab.org/ser-b/>
- Czerwonka, E. (2024). *How Your Time Management System Can Impact Your Profitability*. <https://buddypunch.com/blog/time-management-system-can-impact-profitability/>
- De Smet, A., & McGinty, D. (2014). *The secrets of successful organizational redesigns*. McKinsey.com. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-secrets-of-successful-organizational-redesigns-mckinsey-global-survey-results>
- Dussailant, J. (1993). *Breve historia de los avisos publicitarios en los principales periódicos chilenos 1850—1920*.

- El mercado publicitario de Chile crece un 4 por ciento | Adlatina.* (2023). <https://www.adlatina.com/publicidad/el-mercado-publicitario-total-de-chile-esta-creciendo-un-4-por-ciento>
- González, P. M., Alcántara, H. Z., Díaz, H. Z., Cominetti (colaborador), F. M., & Papić (colaboradora), I. C. (2022). *Estudio de caracterización de empresa MIPE creativas en Chile*. <http://repositoriodigital.corfo.cl/xmlui/handle/11373/716719>
- Hubbart, J. A. (2023). Organizational Change: The Challenge of Change Aversion. *Administrative Sciences*, 13(7), Article 7. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
- Influencing Organizational Culture: Strategies, Challenges, and Success Stories.* (2023). Aaron Hall. <https://aaronhall.com/insights/influencing-organizational-culture-strategies-challenges-and-success-stories/>
- Lopes, J. (2023). Business Process Redesign (BPR): Definition and How It Works. *Pipefy*. <https://www.pipefy.com/blog/business-process-redesign/>
- Martínez, C. V. (2019). *Industria de la TV y publicidad en medios vivirían «crisis existencial» a causa del Estallido Social*. BioBioChile - La Red de Prensa Más Grande de Chile. <https://www.biobiochile.cl/noticias/espectaculos-y-tv/tv/2019/12/31/industria-de-la-tv-y-publicidad-en-medios-vivirian-crisis-existencial-a-causa-del-estallido-social.shtml>
- Martins, J. (2024). *18 consejos sobre gestión del tiempo para impulsar la productividad*. Asana. <https://asana.com/es/resources/time-management-tips>
- Pérez, C. E., & Pérez, J. del R. (2008). Influencia de la organización del tiempo sobre la creatividad en las agencias de publicidad. *Questiones publicitarias*, 13, Article 13.
- Petzold, B., Roggendorf, M., Rowshankish, K., & Sporleder, C. (2020). *Designing data governance that delivers value*. McKinsey.com. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/designing-data-governance-that-delivers-value>
- Rivas, F. (2023). *Empresas Creativas de Chile: Lanzas nueva asociación que agrupará a toda esta industria*. BioBioChile - La Red de Prensa Más Grande de Chile. <https://www.biobiochile.cl/noticias/artes-y-cultura/actualidad-cultural/2023/12/19/empresas-creativas-de-chile-lanzas-nueva-asociacion-que-agrupara-a-toda-esta-industria.shtml>

- Rollings, M. (2021). *Effective Decision Making Must Be Connected, Contextual and Continuous*. Gartner. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-to-make-better-business-decisions>
- Sampson, H. (1874). *A History of Advertising from the Earliest Times*. <https://www.gutenberg.org/ebooks/54149/pg54149-images.html>
- Sorenson, S. (2014). *How Employees' Strengths Make Your Company Stronger*. Gallup.Com. <https://www.gallup.com/workplace/231605/employees-strengths-company-stronger.aspx>
- Sridhar, R. (2023). *Effective project profitability management | Rocketlane*. <https://www.rock-etlane.com/blogs/improving-your-business-bottom-line-through-effective-project-profitability-management>
- Total Quality Management (TQM): What is TQM? | ASQ*. (s. f.). Recuperado 8 de mayo de 2024, de <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management>
- Vakilifard, H., Meinagh, S. A., & Khataee, M. R. (2013). Evaluating the Effects of ERP Systems on Performance and Management Accounting in Organizations. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *The Nine Elements of Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>

Anexos

Anexo A: Estado de resultados STRONG

El siguiente anexo contiene un resumen de los estado de resultados de STRONG desde 2017 a 2022, así como la visualización en barras de la rentabilidad a lo largo de los años. Para proteger la confidencialidad de los datos, de multiplicó por un factor α arbitrario y aleatorio todos los valores que aquí aparecen. Al ser multiplicados todos por el mismo factor, se conservan las tendencias y magnitudes de los porcentajes.

Tabla 6

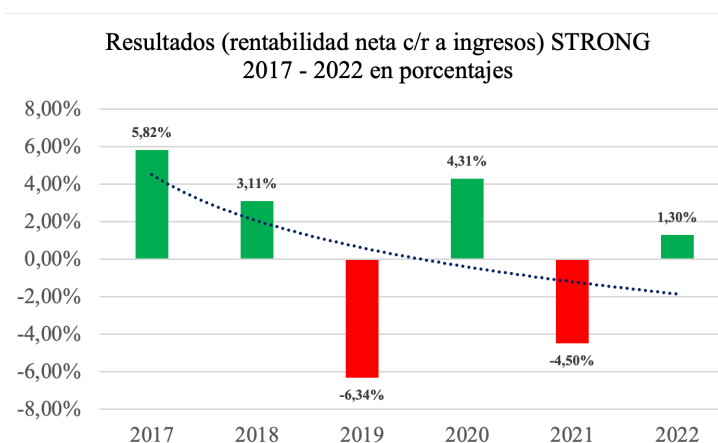
Resumen de estados de resultados STRONG 2017 – 2022

| | 2017 | % | 2018 | % | 2019 | % | 2020 | % | 2021 | % | 2022 | % |
|-----------------|---------|-------|---------|-------|---------|--------|---------|-------|---------|--------|---------|-------|
| TOTAL INGRESOS | 384.535 | 106% | 370.606 | 102% | 333.011 | 92% | 335.517 | 85% | 311.523 | 85% | 316.826 | 85% |
| Costos | 11.960 | 3% | 27.661 | 8% | 13.555 | 4% | 36.667 | 11% | 21.138 | 7% | 19.178 | 6% |
| INGRESOS NETOS | 372.575 | 103% | 342.945 | 95% | 319.456 | 88% | 298.850 | 89% | 290.386 | 93% | 297.648 | 94% |
| Gastos personal | 273.457 | 76% | 274.064 | 76% | 287.184 | 79% | 247.763 | 63% | 268.956 | 68% | 261.017 | 66% |
| Casa | 20.821 | 6% | 17.883 | 5% | 17.243 | 5% | 18.107 | 5% | 17.995 | 5% | 12.689 | 3% |
| Operativos | 15.560 | 4% | 12.480 | 3% | 16.696 | 5% | 8.238 | 2% | 8.028 | 2% | 10.950 | 3% |
| TOTAL GASTOS | 329.362 | 91% | 314.064 | 87% | 325.507 | 90% | 276.956 | 71% | 298.327 | 76% | 288.149 | 73% |
| EBITDA | 43.213 | 12% | 28.881 | 8% | -6.051 | -2% | 21.893 | 19% | -7.941 | 17% | 9.499 | 21% |
| RESULTADO | 99.254 | 5,82% | 51.004 | 3,11% | -93.531 | -6,34% | 64.038 | 4,31% | -62.134 | -4,50% | 18.314 | 1,30% |

Nota. Elaboración propia a partir de documento de estados de resultados entregado por el gerente general de la empresa.

Figura 16

Resultados STRONG 2017 – 2022



Nota. Elaboración propia a partir de documento de estados de resultados entregado por el gerente general de la empresa.

Anexo B: Sistema de gestión de tiempo

Tabla 7

Ejemplo de antiguo sistema de gestión de tiempo en STRONG, agosto 2022

| | | Asignación HH por cliente (%) | | | | | | | | | | | | | | | | Total | | |
|-------------------------------------|-------------|-------------------------------|---------|-----------------|-----|------------------|-----------------|---------------|--------------|-------------|-------------------|--------|--------|---------|-----|---------|------------|-------|--------|-------|
| TRAMADOR | SANTO TOMAS | TEO | TEC ORO | BANCO SANTANDER | DVP | INVICIUS SODARMA | AMERICA SODARMA | RED ALIMENTOS | VINOS URQUEN | RED BASTARD | ORETALIERAS CHILE | UJASOS | COBURN | POYAJCO | SMA | MAESTRA | PREL EPREL | OGGI | MACKAY | Total |
| AGUILERA PALMA GABRIEL ENRIQUE | 45% | 15% | 20% | 15% | 3% | 0% | 10% | 0% | 20% | 10% | 10% | 0% | 15% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| AGUIRRE CABRERA LUIS RODOLFO | 30% | 7% | | | | | | | | | | | 55% | | | | | | | 100% |
| AMARO ECHERRIA MARIA EUGENIA | 25% | 17% | | | | | | 3% | | | | | | | | 100% | | | | 100% |
| AREVALO CANO IVAN EDUARDO | | | | 23% | | | | | 7% | | | | | | 17% | 13% | 40% | | | 100% |
| ATENAS FERNANDEZ PAMELA ANDREA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| BOTELLO JIMENEZ LIDIANNE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| CANAS VIELASCO MACARENA SOFIA | 98% | | | | | 2% | | | | | | | | | | | | | | 100% |
| CARRASCO AVILA CARLOS ALBERTO | | | | | | | | | | | 10% | 20% | | | 20% | 50% | | | | 100% |
| CARRASCO ROJAS MARCELO HUMBERTO | | | | 45% | 15% | 5% | | 10% | 15% | 10% | | | | | | | | | | 100% |
| CASTRO MANZO NATHALIA VALENTINA | | | | | | | | | | | | | | | | 80% | 20% | | | 100% |
| CONTRERAS CONTRERAS PAOLA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| DIAZ ROMERO ENZO | | | | | | | | | | | 5% | | 50% | 5% | | 40% | | | | 100% |
| FERNANDEZ CACERES XIOMERA TATIANA | 20% | 12% | 12% | 15% | 7% | 10% | 2% | 10% | 5% | 2% | 5% | | | | | | | | | 100% |
| GARCIA CAMPOS FRANCISCA | | | | | | 5% | | | 10% | 1% | 5% | | | 46% | 1% | 30% | 1% | 1% | | 100% |
| GODOY ARAVENA JAIMIE ALBERTO | 20% | | | 65% | | | | 15% | | | | | | | | | | | | 100% |
| GODOY LIRA CARLA FRANCISCA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| IBARRA VERGARA FERNANDA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| LEIVA SUAZO JOSEFINA | | | | 45% | 8% | | | 27% | 20% | | | | | | | | | | | 100% |
| LETELLIER ANIBARDES CLAUDIO GONZALO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| MATIBANA CORNEJO ALEJANDRO CESAR | 10% | 15% | 15% | 5% | 20% | | | 10% | 10% | | 2% | | | | | | | | | 100% |
| MIRANDA GONZALEZ DEREINI JESUS | | | | | | | | | | | 15% | | | | | | | | | 100% |
| MUNOZ CONTRERAS FERNANDO ANDRES | | | | | | | | | | | 20% | | | | | | | | | 100% |
| PAYANARES CASTRO ALEJANDRA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| PEREZ CABEZAS GUSTAVO ANDRES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| PEREZ HERRERA EVELYN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| QUINTANA ABBATE MARCELO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| QUINTERO GARRIDO EDUARDO ALONSO | 20% | 8% | 7% | 5% | | | | | | | | 50% | | 10% | 10% | 30% | | | | 100% |
| SANRUEZA CISTERNA GERSON | | | | 55% | 10% | | | 15% | 10% | 5% | 10% | | | | | | | | | 100% |
| SCHMITT CANDIA JORGE ANDRES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| SEPUVEDA GONZALEZ BENAMIN | | 60% | 30% | | | | | | 5% | | | | 70% | | | 2% | 3% | | 15% | 100% |
| SILVA PADILLA TANIA ROMINA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| TAPIA URIBE CAROLA | | | | 8% | 8% | | | 2% | 8.00% | | | | | | | | | | | 100% |
| ULLOA GALLARDO YERKO | 65% | 8.00% | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| URBUTIA MOYANO ARIADNA SABRINA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0% |
| LUTILANGS CORDOVA GILBERTO | 55% | | | 5% | | | | | 5% | | 15% | 50% | 5% | 20% | 15% | 10% | | | | 100% |
| VILLATORO JULIO | 95% | | | | | | 5% | | | | 5% | | | | | | | | | 100% |

Nota. Elaboración propia a partir de archivo entregado por STRONG.

Anexo C: Diseño de formulario

Este formulario, está diseñado para medir el conocimiento que tienen los empleados sobre las buenas prácticas implementadas en la empresa. Las preguntas son consecuencia de las diversas temáticas que se hablan y se acuerdan en el manual de buenas prácticas creado por representantes de todas las áreas involucradas en este proyecto. Tiene un máximo de 13 puntos (1 punto por pregunta), así como preguntas simples y compuestas.

Tabla 8

Diseño de formulario para medir conocimiento en buenas prácticas.

| Jerarquía | | |
|--|--|-----------|
| Pregunta | Alternativas | Respuesta |
| Cuál de las siguientes definiciones está mal | A. Un cliente es aquel que paga por nuestros servicios, ya sea a través de un fee o un monto único por proyecto. B. Un proyecto es aquel trabajo que pide un cliente. Puede tener 0 o más tareas. C. Las tareas son los grandes pasos para completar el proyecto. D. Las subtareas son pasos más pequeños entre las tareas. | B |
| Categorización | | |
| Pregunta | Alternativas | Respuesta |
| Una tarea, puede estar en los siguiente estados | A. Nueva, agendada, en revisión, comentarios, abandonada, finalizada B. Nueva, en proceso, en revisión, avances, abandonada, terminada C. Nueva, en proceso, en revisión, ajustes, suspendida, finalizada D. Creada, trabajando, en espera, ajustes, suspendida, terminada | C |
| Flujo de tareas | | |
| Pregunta | Alternativas | Respuesta |
| Cual/es de las siguientes es/son correctas | A. Si una tarea pasa mucho tiempo en revisión, puede pasar a suspendida. B. Suspendida significa que el cliente o Strong decidieron no seguir con la tarea. C. Una tarea está en proceso cuando al menos una persona la está trabajando. D. Cuando la tarea vuelve con comentarios internos o del cliente, se debe cambiar manualmente a ajustes. | A, C |
| Nombramiento de proyectos | | |
| Pregunta | Alternativas | Respuesta |
| Ten en cuenta este nombre de proyecto: PROY 23 CTM - Grilla ¿Qué es lo que está mal? | A. Debería decir PROYECTO en vez de PROY. B. CTM (Construmart) es una abreviación ofensiva entonces no debería ponerse así. C. Falta la D luego del número de proyecto que indica que es de digital. D. Falta el año abreviado luego del número del proyecto. | D |
| Higiénicos - Tareas | | |
| Pregunta | Alternativas | Respuesta |

| | | |
|---|---|------------------|
| Cuando se realiza un retrabajo, el colaborador debe | A. Sumar las horas estimadas del retrabajo a las previas horas estimadas. B. Borrar y reemplazar las horas estimadas previas, por las nuevas horas estimadas que cree va demorarse solo en ese retrabajo. | A |
| Quien trabaje una tarea, debe hacerse responsable de cambiar el estado de la tarea siempre | A. Verdadero B. Falso | A |
| Debe ponerse a los directores como colaboradores en cada tarea que supervisen | A. Verdadero B. Falso | B |
| Cuando una tarea está finalizada, NO debe archivar a menos que lo autorice un director | A. Verdadero, no deben hacer cosas sin autorización B. Falso, toda tarea finalizada se archiva | B |
| Higiénicos - Proyectos | | |
| Pregunta | Alternativas | Respuesta |
| Un proyecto, se cambia de estado en | A. La pestaña de rentabilidad B. La pestaña de decisiones C. La pestaña de info | C |
| Un proyecto se finaliza y archiva solo cuando | A. Está completamente terminado y cerrado. B. El cliente o strong deciden que el proyecto debe ser abandonado. C. Ambas | C |
| Comunicación | | |
| Pregunta | Alternativas | Respuesta |
| Existen chats dentro de COR en (marque todas las correctas) | A. En cada proyecto B. En cada tarea C. Un chat general para hablarles a todos como un correo D. Un chat persona como Messenger fuera de cualquier tarea o proyecto | A, B |
| Carga de Horas | | |
| Pregunta | Alternativas | Respuesta |
| Al cargar horas, cuales de las siguientes afirmaciones son verdaderas | A. Uno debe fijarse qué día está cargando, para no cargar un día erróneo. B. Es buena idea cargar horas del futuro. C. Para arreglar una hora mal cargada, se puede hacer en "Horas" dentro de COR. D. Se pueden cargar horas por temporizador y automático. E. Se pueden cargar horas por cronómetro y manual. | A, C, E |
| Unificación | | |
| Pregunta | Alternativas | Respuesta |
| Hoy existe un proyecto general dentro de Strong con tareas relacionadas a la gestión y administración interna, transversales y sin deadline, como feriados, licencias, entre otros. | A. Verdadero B. Falso | A |

Nota. Elaboración propia.

Anexo D: Ejemplos de análisis de rentabilidad general

Si bien el apartado de rentabilidad de COR presenta errores, se pueden ocupar bases de datos más segregadas y con más información sobre proyectos y clientes para hacer un análisis de la rentabilidad propio mes a mes. Estas bases se encuentran disponibles para descargar desde el software. En la tabla 6, los valores reales fueron multiplicados por un factor α arbitrario y aleatorio para proteger la confidencialidad de los datos. Al ser multiplicados por el mismo factor, se conservan las tendencias y magnitudes de los porcentajes.

Tabla 9

Resumen financiero Strong 2024

| | Projects in- come | Hours cost | Additional costs | Overhead costs | Projects cost | Profit | Profitability (%) |
|-------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Enero | \$ 25.567.025 | \$ 9.600.145 | \$ 9.392.377 | \$ 3.818.693 | \$ 22.811.216 | \$ 2.755.809 | 10,78% |
| Febrero | \$ 24.067.182 | \$ 8.564.910 | \$ 9.392.377 | \$ 3.399.534 | \$ 21.356.822 | \$ 2.710.360 | 11,26% |
| Marzo | \$ 31.999.979 | \$ 10.433.389 | \$ 9.392.377 | \$ 4.173.356 | \$ 23.999.122 | \$ 8.000.858 | 25,00% |
| Abril | \$ 32.121.269 | \$ 13.131.514 | \$ 9.392.377 | \$ 5.252.606 | \$ 27.776.498 | \$ 4.344.772 | 13,53% |
| Mayo | \$ 40.121.715 | \$ 17.970.169 | \$ 9.392.377 | \$ 7.188.068 | \$ 34.550.614 | \$ 5.571.101 | 13,89% |
| Junio | \$ 31.096.833 | \$ 14.023.857 | \$ 9.392.377 | \$ 5.609.543 | \$ 29.025.777 | \$ 2.071.056 | 6,66% |
| 2024 | \$ 184.974.004 | \$ 73.723.984 | \$ 56.354.265 | \$ 29.441.799 | \$ 159.520.048 | \$ 25.453.955 | 13,76% |

Nota. Elaboración propia a partir de bases de datos de COR.

STRONG ha presentado muy buenas rentabilidades positivas, pero podemos ver que va bajando. Esto se debe a la carga de horas, ya que mientras más horas se carguen, mayores van a ser los costos hora que COR capture, afectando la rentabilidad. Y hoy el nivel de carga es superior al 90%. Esto no quiere decir que COR disminuya la rentabilidad de la empresa, sino que la rentabilidad, tanto antes como ahora, está inflada en el sistema.

Este análisis entrega valores más aceptados de rentabilidad, ofreciendo una vista más acercada a la realidad de la empresa. La rentabilidad de 2024 hasta ahora es de un 13,76%, valor al cual varios meses se acercan, aunque con los niveles de carga superiores al 90%, se espera que este valor termine bajando del 10% (como en junio donde llegó al 6,6%).