



# **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EMPRESA QUO VADIS CONSULTORES**

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

**Alumno: Cristóbal Flores Fuentes  
Profesor Guía: Aldo Caprile Rojas**

**Santiago, diciembre 2016**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.</b>	<b>1</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>9</b>
1.1. Justificación.	10
1.2. Objetivo general.	11
1.3. Objetivos específicos.	11
1.4. Limitantes a ser declaradas.	11
1.5. Metodología.	13
<b>2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA.</b>	<b>15</b>
2.1. Contexto de la empresa.	15
2.1.1. Estructura organizacional.	15
2.1.2. Unidad estratégica de negocio.	16
2.1.3. Misión.	18
2.1.4. Visión.	20
2.1.5. Valores estratégicos.	21
2.2. Análisis de entorno externo.	23
2.2.1. Método PESTEL.	23
2.2.2 Método “5 fuerzas” de M. Porter.	26
2.2.3. Análisis FODA.	29
2.2.4. FODA cuantitativo.	32
2.3. Propuesta de valor.	34
2.4. Modelo de negocios.	38
2.4.1. Importancia del mapa estratégico como herramienta de planificación y control de gestión.	38

	2
2.4.2. Propuesta de valor y modelo de negocios según “CANVAS”.	39
<b>3. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.</b>	<b>44</b>
3.1. Mapa estratégico.	44
3.2. Importancia del cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control de gestión.	48
3.3. Cuadro de mando integral.	49
<b>4. ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL.</b>	<b>51</b>
4.1. Mapa estratégicos y cuadros de mando específicos por gerencia.	54
4.1.1. Mapa estratégico y cuadro de mando específico para gerencia técnica y operaciones de QuoVadis.	54
4.1.2. Mapa estratégico y cuadro de mando específico para gerencia comercial de QuoVadis.	57
4.2. Esquemas de incentivos.	61
4.2.1. Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos y de los esquemas de incentivos para la alineación del comportamiento.	61
4.2.2. Descripción y análisis crítico de la situación actual de Quo Vadis respecto de los esquemas de incentivos para los directivos en las distintas unidades.	62
4.2.3. Propuesta de esquema de incentivos.	62
<b>5. CONCLUSIÓN.</b>	<b>69</b>
5.1. Diseñar y establecer un estudio de las declaraciones estratégicas de Quo Vadis.	70
5.2. Diseñar y establecer un modelo de control de gestión para Quo Vadis.	71
5.3. Diseñar y establecer un esquema de incentivos.	71

<b>6. FUENTES DE INFORMACIÓN.</b>	<b>73</b>
6.1. Bibliografía.	73
6.2. Otras fuentes de información.	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>4</b>
<b>Figura 1:</b> Metodología establecido para el diseño de la presente tesis.	<b>13</b>
<b>Figura 2:</b> Estructura organizacional de Quo Vadis.	<b>16</b>
<b>Figura 3:</b> Establecimiento de los elementos que constituyen la misión.	<b>19</b>
<b>Figura 4:</b> Establecimiento de los elementos que constituyen la visión.	<b>20</b>
<b>Figura 5:</b> Conclusión general sobre la aplicación de metodología “5 fuerzas” de Michael Porter.	<b>28</b>
<b>Figura 6:</b> Modelo de negocio de Quo Vadis, mediante el despliegue del modelo Canvas.	<b>39</b>
<b>Figura 7:</b> Mapa estratégico de Quo Vadis.	<b>44</b>
<b>Figura 8:</b> Mapa estratégico de Quo Vadis, indicando los temas estratégicos.	<b>47</b>
<b>Figura 9:</b> Estructura organizacional de Quo Vadis.	<b>52</b>
<b>Figura 10:</b> Mapa estratégico específico, gerencia técnica y operaciones, QuoVadis Consultores.	<b>54</b>
<b>Figura 11:</b> Mapa estratégico específico, gerencia comercial, QuoVadis Consultores.	<b>57</b>
<b>Figura 12:</b> Mapas estratégicos integrados específicos entre gerencias técnica y operaciones y comercial, QuoVadis Consultores.	<b>60</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>5</b>
<b>Tabla 1:</b> Oportunidades y amenazas establecidas para Quo Vadis.	<b>30</b>
<b>Tabla 2:</b> Fortalezas y debilidades establecidas para Quo Vadis.	<b>31</b>
<b>Tabla 3:</b> Resumen de evaluación según metodología “FODA cuantitativo”.	<b>32</b>
<b>Tabla 4:</b> Relación entre propuesta de valor y valores estratégicos definidos para Quo Vadis.	<b>36</b>
<b>Tabla 5:</b> Comparativo entre atributos FODA y elementos de propuesta de valor.	<b>37</b>
<b>Tabla 6:</b> Comparativo entre elementos del modelo <i>CANVAS</i> y atributos de propuesta de valor.	<b>43</b>
<b>Tabla 7:</b> Despligue del cuadro de mando integral.	<b>50</b>
<b>Tabla 8:</b> Despligue del cuadro de mando específico para gerencia técnica y operaciones de QuoVadis Consultores.	<b>56</b>
<b>Tabla 9:</b> Despligue del cuadro de mando específico para gerencia comercial de QuoVadis Consultores.	<b>59</b>
<b>Tabla 10:</b> Propuesta de esquema de incentivos, para gerente técnico y operaciones, QuoVadis Consultores.	<b>65</b>
<b>Tabla 11:</b> Propuesta de esquema de incentivos, para gerente comercial, QuoVadis Consultores.	<b>67</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis, diseña y establece un sistema de control de gestión para empresa “Servicios de Consultoría Quo Vadis Limitada” (Quo Vadis), cuya base teórica se sustentó en un análisis bibliográfico. El proyecto de grado fue generado a través de 3 secuencias:

- a) diseño y desarrollo de la estrategia,
- b) planificación estratégica y
- c) alineamiento organizacional transversal y horizontal.

Para el diseño y desarrollo de la estrategia, se estableció evidencia objetiva mediante la ejecución de entrevistas, análisis cuali - cuantitativo de información, datos internos del negocio, así como una evaluación del entorno externo de la empresa, es decir, el mercado, que facilitó el diseño y establecimiento de su misión, visión y valores estratégicos, así como disponer de la posición competitiva de Quo Vadis. Se identificaron atributos únicos y valorados por sus partes interesadas, como el cumplimiento de plazos en la ejecución de proyectos.

Todo lo anterior, ha sido resumido en una matriz fortaleza / oportunidad / debilidad / amenaza (FODA). Según este, las debilidades principales percibida son:

- a) Equipo de consultores en categoría “*junior*”, poseen brechas de competencia técnica,
- b) Las actividades asociadas a la gestión de cuentas por cobrar, más las actividades de apoyo tales como administración, comercial y compras son deficientes,
- c) Las acciones correctivas derivadas de procesos de mejora tales como auditorías internas, de cliente, fiscalizaciones o evaluación de procesos, no son eficaces, es decir, no cumplen plazos definidos para su ejecución, y
- d) Excesiva estandarización, genera falta de libertad creativa.

Como fortalezas, fue posible evidenciar que:

- a) Unidad estratégica de negocios (UEN) certificada en 04 estándares.

- b) UEN dispone de mecanismos que facilitan la solvencia financiera.
- c) Infraestructura disponible para la ejecución de actividades de capacitación, y
- d) Equipo de consultores en categoría “*senior*” son actualmente reconocidos en la industria en que participa la UEN.

Además fue establecida la propuesta de valor y se diseñó el modelo de negocio de Quo Vadis, mediante el método denominado como “*Canvas*” (lienzo en español).

Para la planificación estratégica, se estableció el mapa estratégico de Quo Vadis, con 03 claras orientaciones que pasaron a ser definidas como su propuesta de valor:

- a) Integración de actividades de consultoría y capacitación para un mismo proyecto,
- b) Cumpliendo los plazos definidos para estos, para así,
- c) Implementar un sistema que facilite la calidad de gestión del cliente.

Fueron además, integrados a la estrategia general, objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas que aportan a su desempeño según 04 perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y recursos a través de la herramienta cuadro de mando integral (CMI).

Para orientar a la organización, referente a los desempeños esperados, e incentivar a ellos en la participación activa para el cumplimiento de estos y de la estrategia general definida, se han establecido dos temas estratégicos fundamentales para el logro de la propuesta de valor, estas son, primero, “crecimiento organizacional”, en relación a la necesidad de establecer actividades que faciliten el aumento de ventas en la organización, y el segundo, “excelencia operacional”, en relación a aquellas actividades orientadas a la ejecución de procedimientos y métodos que faciliten la gestión de los costos y gastos de la operación.

Por último, y para la etapa de alineamiento organizacional transversal y horizontal, se desarrollaron mapas estratégicos y cuadros de mando específicos para cada gerencia.

Finalmente, se estableció un sistema de incentivos, basado en dos elementos, el primero, la generación de un esquema económico, orientado al logro de todos los objetivos propuestos, y segundo, mediante el empleo de escalas de cumplimiento, en base al desempeño esperado para el cargo y rol, y que facilite el logro y cumplimiento de los objetivos de Quo Vadis.

## 1) INTRODUCCIÓN

Servicios de consultoría Quo Vadis Limitada, es un empresa ubicada en la ciudad de Santiago de Chile, cuyo alcance principal es el diseño, implementación y verificación de servicios de consultoría en los siguientes estándares:

- a) ISO 9001, versión 2008 y 2015, “Gestión de la calidad”,
- b) ISO 14001, versión 2008 y 2015, “Gestión medio ambiental”,
- c) ISO 22000, versión 2005 ,“Gestión en Inocuidad Alimentaria”,
- d) OHSAS 18001, versión 2007, “Gestión en Salud y Seguridad Ocupacional”,
- e) NCh 2728, versión 2003 y 2015, “Gestión de Calidad para OTEC (Organismo Técnico de Capacitación).”,
- f) NCh 2909, versión 2004, “Orientación a la gestión para PyMES.”,
- g) ISO 17025, versión 2005, “Requisitos generales para la demostración de la competencia de laboratorios”,
- h) ISO 17043, versión 2010, “Requisitos generales para la ejecución de ensayos de aptitud”,
- i) BAP, “*Best Aquaculture Practices*”,
- j) IFFO RS, “*International not for profit organisation, Responsible Supply*”,
- k) GlobalGAP, versión 2.3.1, “*Feed Compound Manufactured*”, y
- m) BRC, “Estándar global para la inocuidad alimentaria”, versión 7.

En la actualidad, Quo Vadis satisface la necesidad de grandes empresas multinacionales con presencia en Chile y empresas nacionales con presencia en países de América de los rubros acuícolas, de acreditación y certificación, operando en el mercado nacional, e internacional, específicamente en Canadá, Estados Unidos, México, Centro América, Ecuador y Perú. Dicho lo anterior, no dispone de sucursales u oficinas en otras

zonas, y realiza sus actividades administrativas y de gestión en la comuna de Santiago.

### **1.1) Justificación**

Lo pretendido en el presente documento es facilitar el direccionamiento en materia de gestión de Quo Vadis, para los próximos 5 años, esto en base al crecimiento continuo de sus ventas y operaciones, utilizando un modelo de control de gestión, diseñado exclusivamente para las necesidades de esta.

Esta idea es propuesta para Quo Vadis, con el objeto de facilitar la fidelización de sus clientes, ejecución de servicios que entreguen un valor que sea perceptible por ellos, y entregar una solución que facilite formalizar su estrategia en la industria que opera (de la consultoría y capacitación), debido a la informalidad observada en toda el ciclo de vida de un servicio de consultoría en sus competidores, aprovechando sus fortalezas con mayor ahínco, e incentivando a su personal, sus gerentes de línea específicamente, a alcanzar las metas propuestas, de acuerdo a los desempeños esperados por el dueño de la compañía.

Junto a lo anterior, se establece la presente tesis con el fin de evitar la limitación de crecimiento de la organización, mediante el involucramiento del gerente general de la empresa en las operaciones de la organización. Esto último, a sido el factor crítico interno clave, que ha limitado el crecimiento en ventas de la empresa, debido específicamente a la falta de capacidad operativa para la ejecución de las actividades. Con esta propuesta de sistema de control de gestión, se busca ampliar y aumentar la venta de servicios (foco estratégico denominado como “crecimiento organizacional”) y mantención de los costos y gastos ligados a la operación de servicios, (foco estratégico deminado como “excelencia organizaciona”) mediante la asignación de estas responsabilidades y objetivos estratégicos, a los gerentes de línea de la compañía.

## **1.2) Objetivo general**

Diseñar un sistema de control de gestión para empresa servicios de consultoría Quo Vadis limitada.

## **1.3) Objetivos específicos.**

Los objetivos específicos son los siguientes:

a) Diseñar y establecer un estudio de las declaraciones estratégicas de Quo Vadis, según misión, visión y valores. Además a lo anterior, realizar una evaluación de entornos externos e internos, que facilitará la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, o comúnmente llamado como análisis FODA, evaluación de entornos externos según la aplicación de la herramienta “5 fuerzas de Porter” y análisis PESTEL.

b) Diseñar y establecer un modelo de control de gestión para Quo Vadis, según un mapa estratégico y un cuadro de mando integral (CMI).

con el fin de generar una declaración de los objetivos basados en cuatro perspectivas tales como aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiero.

c) Diseñar y establecer un mapa estratégico y cuadro de mando específico por gerencia, más esquema de incentivos, orientado a las necesidades de Quo Vadis y que servirá para la implementación de la estrategia.

## **1.4) Limitantes a ser declaradas**

El presente documento, dispone del diseño de un sistema de control de gestión para empresa Quo Vadis. Se busca con esto, la formulación y establecimiento de la estrategia, la determinación de objetivos estratégicos y finalmente los esquemas de incentivos que faciliten el alineamiento del recurso humano con dichos objetivos. La implementación de este sistema, no se encuentra dentro del alcance de la presente tesis.

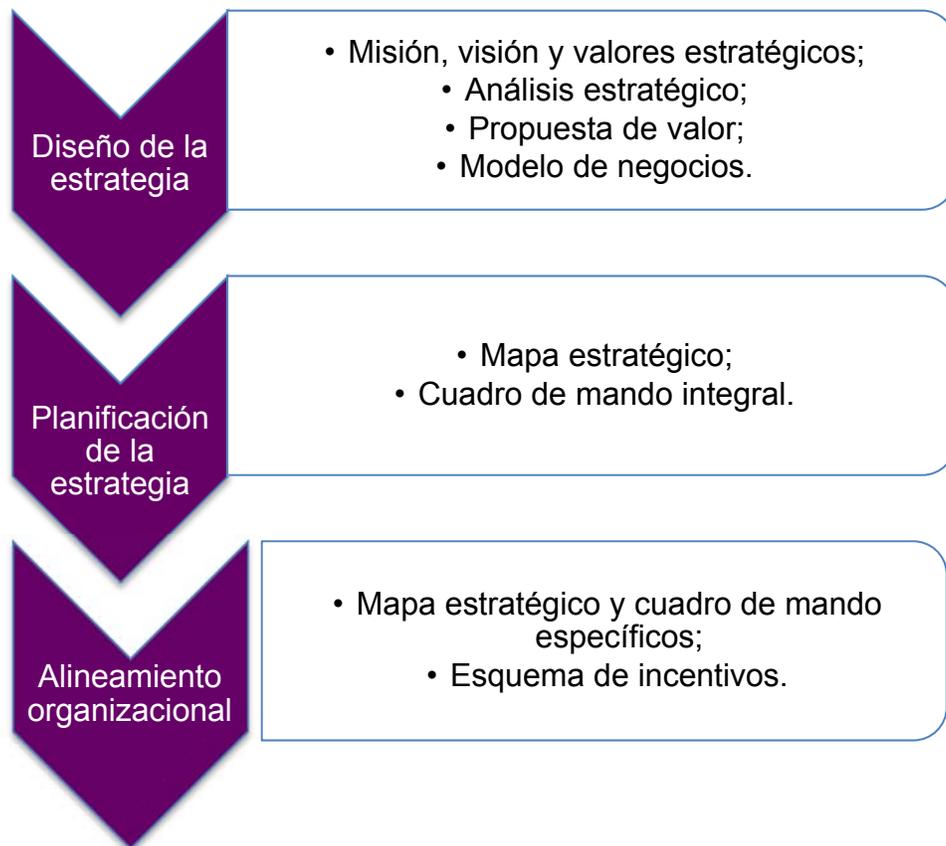
Junto a lo anterior, se declara que el autor de presente documento, al formar parte activa de las operaciones de la compañía, realizando actividades de consultoría y capacitación junto con los demás consultores y relatores contratados, dispone de un grado de sesgo al determinar la estrategia, objetivos y metas. Como acciones referentes a mitigar

este riesgo, se ha declarado en el apartado “metodología”, la forma en la cual se construyó la presente tesis, mediante el involucramiento de los gerentes de línea, aportando con sus ideas para el desarrollo de esta.

### 1.5) Metodología

El procedimiento establecido, se diseñó de acuerdo a lo indicado por **Kaplan-Norton (2008)**, quienes definen las etapas para la generación de la planificación estratégica de una organización.

Figura 1: Metodología establecida para el diseño de la presente tesis.



Fuente: Elaboración propia, que fue basada en libro **Kaplan – Norton (2008)**.

Es importante indicar que el procedimiento propuesto toma elementos parciales del mencionado sistema, principalmente las tres primeras etapas (diseño de estrategia, planificación de la estrategia y alineamiento organizacional), pero no es integrado con las otras (planificar las operaciones, controlar y aprender, probar y adaptar). Además de lo anterior, y como es advertido en apartado “limitantes a ser declaradas”, el sistema propuesto no incluye el financiamiento concreto de la estrategia en la fase de desarrollo de la

misma, y en la etapa de alineamiento estratégico, sólo se diseñan los esquemas de incentivos.

Junto a lo anterior, es importante destacar que la presente tesis, fue diseñada en base al trabajo en conjunto con las gerencias de línea de empresa, en los cuales, se estableció una dinámica de trabajo basado en reuniones con frecuencia quincenal, desde marzo a junio 2016, en donde cada gerente facilitó la determinación de la factores identificados en la evaluación de entornos, modelo de negocios, determinación de propuesta de valor, objetivos y metas de acuerdo a su cargo y esquema de incentivos tentativo. Además, se sostuvo entrevistas con 04 clientes, que de acuerdo a la gerencia comercial, generan el 64,78% de la ventas de servicios de consultoría, entre septiembre 2015 y agosto 2016, y los cuales se les preguntó en forma abierta, mediante la ejecución de una entrevista realizada por el gerente general, cuales son los factores críticos de éxito que evalúan de Quo Vadis Consultores. Con esto último, se obtuvo información relacionado a los elementos que determinan la generación de valor de las actividades de consultoría en sus organizaciones, además de facilitar la identificación de la propuesta de valor.

## **2) DISEÑO DE LA ESTRATEGIA**

El presente capítulo pretende identificar las etapas para determinar la estrategia de la unidad de negocios, a partir de la misión, visión y valores estratégicos. Tras consultar y analizar la misión y visión actuales de la empresa, se realizará una actualización de estas, acordes a la nueva realidad identificada.

### **2.1) Contexto de la empresa**

Quo Vadis, es una empresa dedicada a la ejecución de actividades de consultoría, asesoría y capacitación a empresas, mediante el empleo de normas o estándares nacional e internacionalmente reconocidos. Sus operaciones iniciaron el año 2011, en la comuna de Santiago centro, con dos funcionarios, y las que al día de hoy, alcanzan los quince en total. El año 2013, 2014 y 2015 experimentó su fase de crecimiento y expansión de servicios, debido fundamentalmente a la ejecución de actividades relacionadas a la venta de servicios de consultoría específicos a clientes con quienes ya disponía de una relación comercial, y además, a la obtención de la representación de estándares con foco en la sustentabilidad, y por tanto, la identificación y ejecución de actividades de consultoría con nuevos clientes.

#### **2.1.1) Estructura organizacional**

Quo Vadis cuenta con una estructura organizacional dispuesta en tres niveles, con una organigrama formalmente establecido del tipo “funcional”, debido a que congrega a los colaboradores en posiciones similares dentro de la empresa.

Existen 03 gerencias, la primera denominada como “Gerencia técnica y operaciones”, la segunda como “Gerencia comercial” y la tercera como “gerencia general”. Este último es quien lidera y determina la gestión de la empresa.

Figura 2: Estructura organizacional de Quo Vadis.



Fuente: Manual de calidad de Quo Vadis consultores, basado en estándar ISO 9001:2008, “Sistema de gestión de la calidad – requisitos”.

### 2.1.2) Unidad estratégica de negocio

Para efectos del presente documento, la unidad estratégica de negocios y la empresa son la misma, en base a que el tamaño de la compañía es pequeña, y los servicios son todos asociados a la consultoría en modelos de gestión.

Los servicios que brinda Quo Vadis, se basan en los siguientes estándares:

- a) ISO 9001, versión 2008 y 2015, “Gestión de la calidad”,
- b) ISO 14001, versión 2008 y 2015, “Gestión medio ambiental”,
- c) ISO 22000, versión 2005 ,“Gestión en Inocuidad Alimentaria”,
- d) OHSAS 18001, versión 2007, “Gestión en Salud y Seguridad Ocupacional”,
- e) NCh 2728, versión 2003 y 2015, “Gestión de Calidad para OTEC (Organismo Técnico de Capacitación).”,

- f) NCh 2909, versión 2004, “Orientación a la gestión para PyMES.”,
- g) ISO 17025, versión 2005, “Requisitos generales para la demostración de la competencia de laboratorios”,
- h) ISO 17043, versión 2010, “Requisitos generales para la ejecución de ensayos de aptitud”,
- i) BAP, “*Best Aquaculture Practices*”,
- j) IFFO RS, “*International not for profit organisation, Responsible Supply*”,
- k) GlobalGAP, versión 2.3.1, “*Feed Compound Manufactured*”, y
- m) BRC, “Estándar global para la inocuidad alimentaria”, versión 7.

Los clientes actualmente son grandes empresas, del rubro agro alimentaria (de la industria de la acuicultura), de acreditación y de certificación. Dispone de contratos específicos para cada cliente y servicio prestado.

El concepto de calidad dentro de la organización, y de acuerdo a declaración de hecho de los gerentes de línea de Quo Vadis Consultores, es percibida mediante los siguientes elementos:

- a) Responsable en el cumplimiento de las actividades pactadas, definidas en cartas Gantt y/o propuestas técnico / comerciales;
- b) Permanente preocupación en las necesidades de consultoría y/o capacitación de clientes, trabajando en forma integrada con los procesos de estos;
- c) Permanente disposición a mejorar alcances derivados de clientes, y
- d) Permanente interés en fidelizar a sus clientes, mediante la mejora permanente en la ejecución de sus servicios.

### 2.1.3) Misión

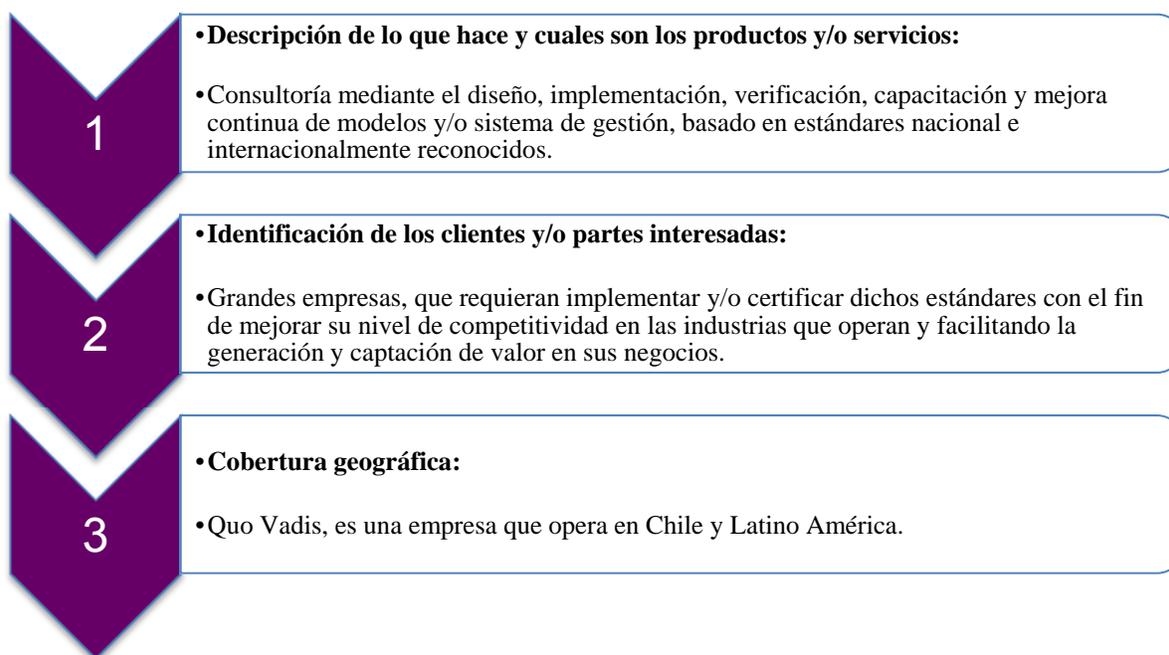
Quo Vadis actualmente establece la siguiente declaración de misión:

“Somos una empresa de servicios, con profesionales especializados en las áreas de consultoría, asesoría, implementación, mantención y capacitación en el desarrollo de sistemas de gestión en organizaciones de los más diversos giros y rubros, protegiendo, asegurando y garantizando la calidad de los productos y/o servicios, inocuidad de los alimentos, salud, seguridad ocupacional y el medio ambiente. Nos orientamos a la mejora continua permanente de nuestros servicios, cumpliendo cada uno de nuestros objetivos con responsabilidad, liderazgo y trabajo en equipo. Asumimos el compromiso de alcanzar la excelencia en el servicio, brindando calidad, asesoramiento, respaldo, confidencialidad y fidelización.”

Al realizar un análisis de la misión declarada en la actualidad, se observa que no establece elementos básicos para ser considerada como una declaración con claridad, y que represente a la empresa.

Es posible evidenciar el esfuerzo por tratar de asumir la mayor cantidad de servicios, pudiendo estos agruparse o resumirse.

Figura 3: Establecimiento de los elementos que constituyen la misión.



Fuente: Elaboración propia, que fue basada en libro **Kaplan – Norton (2008)**.

Según Kaplan y Norton (2013): “La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos”, y por lo tanto, y según lo establecido en figura 2, la misión propuesta es la siguiente:

“QuoVadis Consultores, es una empresa que opera en Chile y Latino América; dedicado a la consultoría mediante el diseño, implementación, verificación, capacitación y mejora continua de modelos y/o sistema de gestión, basado en estándares nacional e internacionalmente reconocidos; dirigida a grandes empresas, que requieran implementar y/o certificar dichos estándares con el fin de mejorar su nivel de competitividad en las industrias que operan y facilitando la generación y captación de valor en sus negocios.”

La misión diseñada, y según lo discutido, cumple con definir a que se dedica la empresa, cuales son sus servicios, clientes y cobertura geográfica.

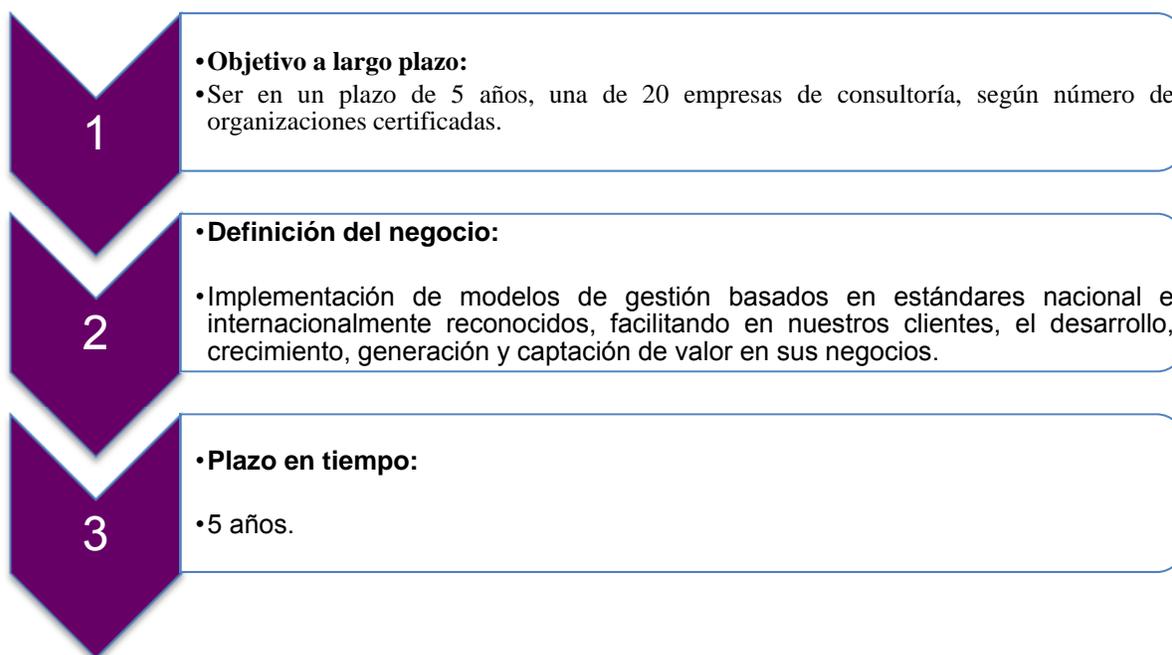
### 2.1.4) Visión

Quo Vadis actualmente establece la siguiente declaración de visión:

“Ser reconocidos como una de las opciones en consultoría y capacitación de mayor calidad y confiabilidad, que contribuya al logro de nuestra misión, superando las expectativas de nuestros clientes, contribuyendo al crecimiento, creación de valor y desarrollo empresarial sustentada en la satisfacción orientada a sus clientes, eficacia de procesos y gestión organizacional; acompañando y asistiendo a nuestros clientes en la transformación hacia una mejora continua permanente”.

Es posible identificar que la visión actual de la compañía, no establece los elementos básicos que identifiquen las orientaciones hacia el futuro, ya que no indica plazo para cumplir lo pretendido.

Figura 4: Establecimiento de los elementos que constituyen la visión.



Fuente: Elaboración propia, que fue basada en libro **Kaplan – Norton (2008)**.

Por lo tanto, y según lo establecido en figura 4, la misión propuesta es la siguiente:

“ Ser en un plazo de 5 años, una de 20 empresas de consultoría, según número de organizaciones certificadas, cuya orientación sea la implementación de modelos de gestión basados en estándares nacional e internacionalmente reconocidos.”

Con la nueva visión descrita, es posible identificar en forma clara la meta concreta, que concuerda con el actual crecimiento sostenido vivido por la organización en el último trienio.

### **2.1.5) Valores estratégicos**

Los valores estratégicos de la compañía no fueron modificados, ya que son parte del día a día interno, los cuales, se resumen en los siguientes:

a) Compromiso:

“El compromiso en nuestro quehacer diario, es fundamental para el desarrollo de nuestra actividades de consultoría con éxito”.

b) Responsabilidad:

“Actuar con responsabilidad es fundamental, hacia nuestros clientes, tanto interno, es decir, los colegas de trabajo, y externos, es decir, quienes confían en nosotros”.

c) Esfuerzo:

“El esfuerzo rige nuestra intención por ser una organización destacada. Para lograr lo que queremos, debemos esforzarnos cada día en ser los mejores, atendiendo a nuestros clientes de manera única, ayudándoles a crecer y desarrollar sus negocios, desde nuestra área de acción ”.

d) Actitud:

“Tenemos una actitud de servicio hacia nuestros clientes. Los acogemos, y damos las mejores alternativas de solución para sus necesidades de consultoría”.

e) Respeto:

“Todos nuestros valores, los basamos en respetar las diferencias, que nos hacen ser los mejores. Esas diferencias, en la manera que interpretamos la realidad, hace que nuestras actividades enriquezcan los conocimientos que transmitiremos”.

## **2.2) Análisis de entorno externo**

Este análisis facilita la comprensión respecto al atractivo de la industria en al que se inserta la compañía.

### **2.2.1) Método PESTEL**

A continuación, se presenta el método PESTEL (Político; Económico; Social; Tecnológico; Enviromental o ambiental; Legal), de Quo Vadis:

#### **a) Aspecto político:**

Desde el punto de vista de las políticas asociadas a la consultoría y capacitación, se puede observar lo siguiente:

- Iniciativas gubernamentales crecientes para aplicar planes de capacitación permanente, como una estrategia de Estado, para mejorar la productividad y competitividad de las empresas.

- Iniciativas gubernamentales orientadas a apoyar a las organizaciones a la obtención de certificaciones basada en las implementación efectiva de un sistema de gestión basado en alguna norma nacional o internacionalmente reconocida.

#### **b) Aspecto económico**

En el ámbito económico, se identifican las siguientes situaciones relevantes:

- Crecimiento económico por bajo los países de la región, lo que finalmente, se traduce en un falta de competitividad, lo que facilita la generación de actividades de capacitación y consultoría en el país.

- Tasa de desocupación en niveles estables, de los últimos dos años, lo que hacen suponer, que las personas, para mantener y generar competitividad en sus empresas,

requerirán de capacitación permanente, que facilite su permanencia y crecimiento profesional y laboral.

c) Aspecto social:

Desde el punto social, se observan los siguientes impactos:

Respecto del enfoque cultural y su influencia en el ámbito bajo estudio, se describe lo siguiente:

- Las personas, señalan que la consultoría y capacitación es fundamental para la generación de mejores oportunidades laborales, crecimiento profesional y movilidad social. Le asignan una alta valoración a la preocupación de las empresas por capacitarlos, y por tanto, mejorar sus desempeño según mediciones o validaciones dadas por un sistema de gestión.

d) Enfoque tecnológico

Respecto al enfoque tecnológico, podemos mencionar lo siguiente:

- Debido a la masiva penetración de las tecnologías de la información en el país, las personas disponen de mayor información, para la generación y entendimiento de conocimiento, lo que, finalmente se traduce en que internet y sus derivados, se transforman en una potente herramienta, capaz de disminuir brechas importantes de cobertura y aprendizaje, al momento de generar dichas actividades.

e) Enfoque ambiental:

No se distinguen y confirman situaciones que valoren el aspecto ambiental en relación a la ejecución de actividades de capacitación y asesorías técnicas.

f) Enfoque legal:

Latencia de una franquicia tributaria para consultoría y capacitación, cuyo objetivo es incentivar la implementación de sistemas de gestión y además la formación permanente del recurso humano de la empresa, descontando impuestos.

### 2.2.2) Método “5 fuerzas” de M. Porter.

A continuación, se presenta la metodología “5 fuerzas” de Michael Porter, respecto al análisis de entorno externo de Quo Vadis Consultores.

a) Amenaza de nuevos entrantes:

CALIFICACIÓN AMENAZA: ALTA

La entrada de nuevos competidores es una amenaza constante. Esta se limita por las barreras de entradas de cada negocio. En este caso las barreras de entradas son prácticamente nulas.

b) Poder de negociación de los clientes:

CALIFICACIÓN AMENAZA: ALTA

En este caso también hay que hacer la diferencia dependiendo de la forma en la cual se cierran negocios:

- A través del portal Chilecompra: Utilizando estas herramientas, no se establece contacto directo con los clientes. Pero al competir por precio directamente con otras empresas consultoras, se puede considerar que existe un alto poder de negociación.

- Contacto directo: En este caso, se establece contacto directamente con el cliente de manera común. El poder de negociación se puede considerar alto, ya que se pueden diseñar los programas a gusto de cada cliente de manera que sea conveniente para ambas partes, pero parte del atributo considerado siempre por cliente es el precio, por lo tanto, resulta fundamental generar un estudio de costos importante, para en la mayor cantidad de las veces, presentar propuestas con precios bajos.

c) Amenaza de productos y servicios sustitutos:

CALIFICACIÓN AMENAZA: BAJA

Es muy baja la amenaza del ingreso de otro servicio sustituto. Esto se debe a que un incentivo muy importante para las empresas es el beneficio tributario que les otorga el ejecutar dichos servicios, por lo que cualquier servicio sustituto se vería poco atractivo al no tener esta propiedad.

d) Poder de negociación de los proveedores:

CALIFICACIÓN AMENAZA: MEDIA

Para la ejecución de esta clase de servicios, se dispone de un proveedor fundamental:

- Relatores y Consultores: Son los expertos en cada tema encargados de realizar la capacitación y asesorías técnicas a los clientes. Su nivel de negociación depende del grado de especialización de la actividad requerida. Para actividades de carácter básico, es bastante baja ya que la actividad en sí es estándar, y por lo tanto más personas están calificadas para ejecutarlas. En cambio en capacitación y asesorías muy específicas, que requieren de un experto, existe mayor poder de negociación.

e) Intensidad de rivalidad de los competidores:

CALIFICACIÓN AMENAZA: ALTA

La competencia entre empresas consultoras y consultores independientes es alta, pero esta depende de la forma en que se establece contacto con los clientes.

- A través del portal Chilecompra: En este caso la competencia es alta, ya que muchos organismos están al pendiente de las licitaciones públicas. Además, al publicarse la necesidad de alguna actividad, la competencia por precio puede ser intensa si no se mantiene un posicionamiento adecuado.

- Contacto directo: En este caso la competencia es normal. Cada organismo intenta atraer a nuevos clientes a través del marketing, contactos, etc.

Figura 5: Conclusión general sobre la aplicación de metodología “5 fuerzas” de Michael Porter.

<b>Fuerza de Porter</b>	<b>Amenaza Baja</b>	<b>Amenaza Media</b>	<b>Amenaza Alta</b>
Amenaza de nuevos entrantes			<b>X</b>
Rivalidad de competidores			<b>X</b>
Poder de negociación de proveedores		<b>X</b>	
Poder de negociación de clientes			<b>X</b>
Amenaza de productos y servicios sustitutos		<b>X</b>	
<b>ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA</b>	<b>MEDIA - BAJA</b>		

Fuente: Elaboración propia, que fue basada al análisis los elementos derivados de la metodología “5 fuerzas” de Michael Porter.

Como se observa en la figura 5, se evidencia el resultado cualitativo definido para cada fuerza según metodología “5 fuerzas” de Michael Porter. Según esto, se concluye que la atraktividad de la industria, en base a este análisis es media – baja, debido fundamentalmente a alto poder que establecen los competidores y clientes.

### **2.2.3) Análisis FODA**

El principal objetivo es identificar, mediante una representación gráfica, la evaluación cualitativa de elementos considerados como fuertes y débiles en la compañía (competencia o la capacidad para sostener sus ventajas competitivas) y de las amenazas y oportunidades que provienen del entorno externo, para que la estrategia sea definida en coherencia con los dichos elementos identificados.

Tabla 1: Oportunidades y amenazas establecidas para Quo Vadis.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Posibilidad de generar convenios de asistencia técnica con asociaciones gremiales a nivel nacional.	Potencial desconocimiento de estándares que han sufrido actualizaciones. No es posible saber cómo serán los enfoques para la ejecución de auditorías de certificación, bajo los nuevos lineamientos.
Exigencia del mercado asociado a la certificación de normativas enfocadas en la sustentabilidad ambiental, empresarial y bienestar del capital humano.	Baja expectativa de crecimiento económico mundial, y que por tanto, afecte potencialmente el desarrollo del negocio de la consultoría.
Requerimiento de la industria por formalizar aquellas empresas con giro en consultoría de sistemas de gestión, y que no operen como profesionales independientes.	Tendencia progresiva de clientes referente a retraso en pago por servicios de consultoría.
Aumento potencial en el tamaño de la industria que requeriría de servicios de consultoría en sistemas de gestión, dado las exigencias del mismo, además de la actualización reciente de las normativas en cuestión.	Tendencia progresiva a la disminución de precio por servicio de consultoría, dada la competencia existente en la industria.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Fortalezas y debilidades establecidas para Quo Vadis.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
UEN certificada en 04 estándares.	Equipo de consultores en categoría “ <i>junior</i> ”, independiente a su condición, poseen brechas de competencia técnica.
UEN dispone de mecanismos que facilitan la solvencia financiera.	Las actividades asociadas a la gestión de cuentas por cobrar, más las actividades de apoyo tales como administración, comercial y compras son deficientes.
Infraestructura disponible para la ejecución de actividades de capacitación.	Las acciones correctivas derivadas de procesos de mejora tales como auditorías internas, de cliente, fiscalizaciones o evaluación de procesos, no son eficaces, es decir, no cumplen plazos definidos para su ejecución.
Equipo de consultores en categoría “ <i>senior</i> ” son actualmente reconocidos en la industria en que participa la UEN.	Excesiva estandarización, genera falta de libertad creativa.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.4) FODA cuantitativo

A continuación, se presentan los resultados del FODA cuantitativo, según la evaluación cualitativa del autor del documento. Comentar que para la evaluación de cada elemento, se utilizó una escala de notas de 1 a 7, siendo 1 “no influye” y 7 “influye importantemente”. Luego, se procede a analizar los cuadrantes “Fortalezas – Oportunidades”, “Debilidades – Oportunidades”, “Fortalezas – Amenazas” y “Debilidades – Amenazas”.

Tabla 3: Resumen de evaluación según metodología “FODA cuantitativo”

FODA CUANTITATIVO, QUOVADIS CONSULTORES		Variables Externas										
		Oportunidades				Promedios	Amenazas				Promedios	
		Generación de convenios de asistencia técnica con asociaciones gremiales a nivel nacional.	Exigencia del mercado asociado a la certificación de normativas enfocadas en la sustentabilidad ambiental, empresarial y bienestar del capital humano.	Requerimiento de la industria por formar a aquellas empresas con giro en consultoría de sistemas de gestión, y que no operen como profesionales independientes.	Aumento potencial en el tamaño de la industria que requeriría de servicios de consultoría en sistemas de gestión, dado las exigencias del mismo, además de la actualización reciente de las normativas en cuestión.		Potencial desconocimiento de estándares que han sufrido actualizaciones. No es posible saber cómo serán los enfoques para la ejecución de auditorías de certificación, bajo los nuevos lineamientos.	Baja expectativa de crecimiento económico mundial, y que por tanto, afecte potencialmente el desarrollo del negocio de la consultoría.	Tendencia progresiva de clientes referente a retraso en pago por servicios de consultoría.	Tendencia progresiva a la disminución de precio por servicio de consultoría, dada la competencia existente en la industria.		
Variables Internas	Fortalezas	UEN certificada en 04 estándares.	6	7	7	7	6,75	5	7	2	2	4
		UEN dispone de mecanismos que facilitan la solvencia financiera.	7	1	7	1	4	1	1	7	1	2,5
		Infraestructura disponible para la ejecución de actividades de capacitación.	5	1	1	1	2	1	1	1	6	2,25
		Equipo de consultores en categoría “senior” son actualmente reconocidos en la industria en que participa la UEN.n	6	1	7	7	5,25	1	1	1	5	2
	<b>Promedios</b>	<b>6</b>	<b>2,5</b>	<b>5,5</b>	<b>4</b>		<b>2</b>	<b>2,5</b>	<b>2,75</b>	<b>3,5</b>		
Debilidades	Equipo de consultores en categoría “junior”, independiente a su condición, poseen brechas de competencia técnica.	4	1	1	1	1,75	5	1	1	5	3	
	Las actividades asociadas a la gestión de cuentas por cobrar, más las actividades de apoyo tales como administración, comercial y compras son deficientes.	6	1	6	1	3,5	1	1	7	7	4	
	Las acciones correctivas derivadas de procesos de mejora tales como auditorías internas, de cliente, fiscalizaciones o evaluación de procesos, no son eficaces, es decir, no cumplen plazos definidos para su ejecución.	1	1	5	1	2	1	1	1	1	1	
	Excesiva estandarización, genera falta de libertad creativa.	1	1	1	6	2,25	1	1	1	1	1	
	<b>Promedios</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3,25</b>	<b>2,25</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2,5</b>	<b>3,5</b>		

Fuente: elaboración propia.

#### **2.2.4.1.1) Análisis cuadrante Fortalezas versus Oportunidades**

Al analizar el cuadrante, es posible evidenciar una relación importante entre fortalezas y oportunidad, impulsado fundamentalmente por la informalidad de industria. Al representar aspectos tales como formalidad, certificación de modelos de gestión y estandarización en la ejecución de servicios, eventualmente, facilitaría la obtención de ventajas competitivas en esta industria.

#### **2.2.4.1.2) Análisis cuadrante Debilidades versus Oportunidades**

Es posible evidenciar que las debilidades declaradas, no afectarían la posibilidad de concretar una oportunidad, salvo la relación de generación de convenios con asociaciones técnicas v/s equipo de consultores en categoría “*junior*” sin la competencia requerida, y por lo tanto, la generación de errores internos. Esta relación, es posible evidenciarla como una oportunidad para generar mejoras, en el sentido que, de no tratarlas adecuadamente, podrían generarse reclamos e insatisfacciones por parte de nuestro intermediarios y/o clientes.

#### **2.2.4.1.3) Análisis cuadrante Fortalezas versus Amenazas**

En este cuadrante, se observa la directa relación de todas las fortalezas de QuoVadis v/s lo competitivo que resulta la industria en cuanto al número de organizaciones que hacen lo mismo. Dicho lo anterior, el disponer de certificaciones de calidad distintas a las exigidas legalmente, disponer de flujo de caja para enfrentar meses sin que cliente paguen y la disposición de infraestructura adecuada en cuanto a salas de capacitación condicionadas, facilitan disponer de atributos que minimizan la amenaza de la alta competencia. Del resto de variables, podemos concluir que tienen una relación menos importante.

#### **2.2.4.1.4) Análisis cuadrante Debilidades versus Amenazas.**

Del cuadrante, es posible evidenciar que en general, las debilidades identificadas no activan las amenazas señaladas.

Dicho lo anterior, es posible general sólo una pequeña “llamada de atención”, respecto al personal contratado sin experiencia, quienes pudiesen afectar, en cuanto a la alta competitividad que se vive en la industria y a la falta de regulación.

En conclusión, es posible establecer que las fortalezas identificadas facilitan la generación de oportunidades, y a su vez, disminuyen la asimilación de amenazas.

Además de lo anterior, fue posible evidenciar, que la debilidad más influyente en el análisis, tiene relación a la contratación de personal sin experiencia, y por lo tanto a la generación de mayor cantidad de errores internos y administrativos.

### **2.3) Propuesta de valor**

Según lo establecido en el presente documento, de acuerdo a la construcción de las declaraciones estratégicas y análisis de entornos tanto internos como externos, es posible definir una propuesta de valor, indicando atributos básicos y diferenciadores con su debida justificación, de acuerdo al análisis mencionado.

a) Integración de actividades de consultoría y capacitación para un mismo proyecto:

Con esto, lo pretendido es facilitar la agregación de valor de cada proyecto, en la empresa en la cual es implementado el sistema. Esta integración busca que el personal de la organización implementada, sea capacitado en los temas asociados al sistema de gestión, y por tanto, el aumento y mejoramiento de las brechas de competencias de dichos cargos.

b) Cumpliendo los plazos definidos para estos:

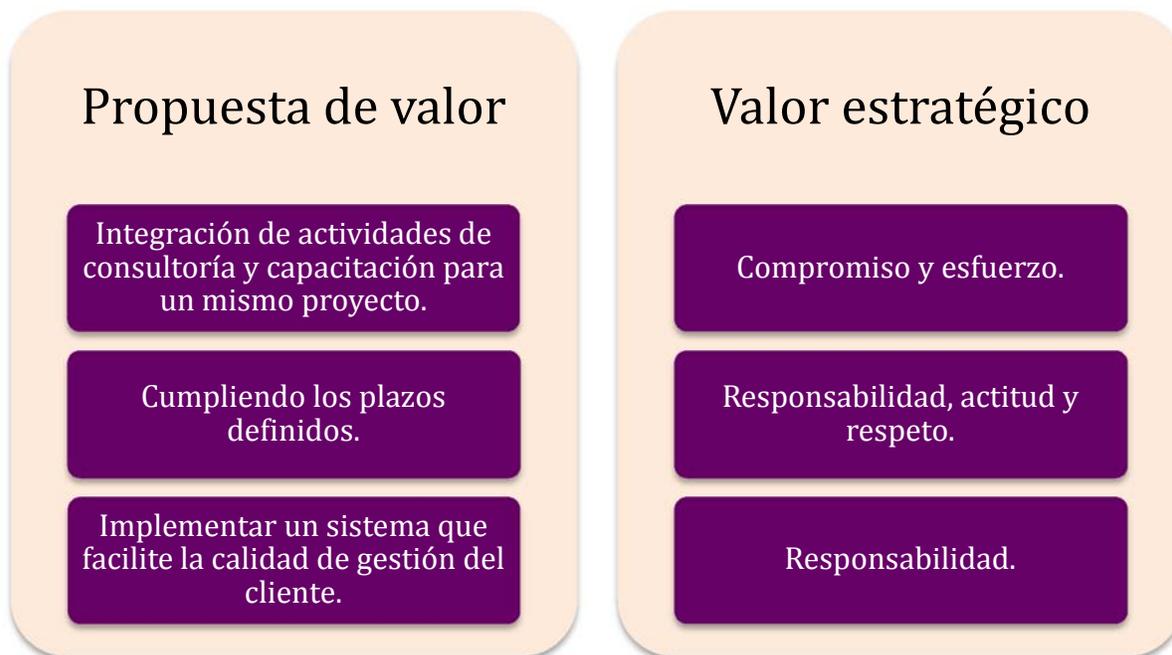
Para el desarrollo de cada proyecto, es necesario establecer con claridad y contundencia, los plazos y metas que se requieren cumplir según lo solicitado por el cliente, asumiendo que, un cambio en los plazos, conlleva pérdida de confianza, y aumento de los costos operativos.

c) Implementar un sistema que facilite la calidad de gestión del cliente:

La dificultad existente al momento de ejecutar un proyecto de implementación de un estándar, es que el cliente no dispone de la suficiente competencia para cumplir e interpretar los requisitos que deben ser implementados. Por esta razón, al disponer de un rol tipo “asesor”, es decir, mencionando el que se debe hacer, pero no estableciendo el como se debe hacer, según nuestra experiencia, resulta en un profundo fracaso, por la falta de competencia del cliente. Dicho lo anterior, la evolución a un rol de “consultor”, el cual, en base a la necesidad de la organización, realiza todas las tareas técnicas, y el cliente sólo valida la información, genera que, los clientes se dediquen sólo a aplicar y ejecutar, evitando excesivos retrasos, y por lo tanto, no cumplimiento de plazos, y finalmente, se logra asegurar el objetivo de implementar sistemas de gestión sustentables en el tiempo.

### 2.3.1) Relación atributos definidos en la propuesta de valor y valores estratégicos

Tabla 4: Relación entre propuesta de valor y valores estratégicos definidos para Quo Vadis.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 4, se establece los tres atributos definidos como propuesta de valor, y su relación con los valores estratégicos. La justificación asociada a cada una es la siguiente:

a) Integración de actividades de consultoría y capacitación para un mismo proyecto – Compromiso y esfuerzo: Se declara como la forma o método en la cual se realizará el negocio en sí, es decir con convicción y sustentado al momento de apoyar al cliente.

b) Cumpliendo los plazos definidos – Responsabilidad, actitud y respeto: La industria de la consultoría en sistemas de gestión, al ser declarada como “informal”, facilita la definición como un valor el actuar con responsabilidad, bajo un marco de actitud y respeto al cumplimiento de acuerdos.

c) Implementar un sistema que facilite la calidad de gestión del cliente – Responsabilidad: se declara la responsabilidad respecto al principio básico de enfoque al cliente, y cumplimiento de acuerdos, en el marco de asegurar el cumplimiento del objetivo general de cada proyecto solicitado por nuestros clientes.

### 2.3.2) Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA

Tabla 5: Comparativo entre atributos FODA y elementos de propuesta de valor.

		ATRIBUTOS FODA				PROMEDIO
		Oportunidad	Amenaza	Fortalezas	Debilidades	
	Generación de convenios de asistencia técnica con asociaciones gremiales a nivel nacional.	Tendencia progresiva de clientes referente a retraso en pago por servicios de consultoría	UEN certificada en 04 estándares.	Las actividades asociadas a la gestión de cuentas por cobrar, más las actividades de apoyo tales como administración, comercial y compras son deficientes.		
PROPUESTA DE VALOR	Integración de actividades de consultoría y capacitación para un mismo proyecto	7	5	6	1	4,8
	Cumpliendo los plazos definidos	7	7	7	1	5,5
	Implementar un sistema que facilite la calidad de gestión del cliente	7	6	1	1	3,8
	<b>PROMEDIO</b>	<b>7,0</b>	<b>6,0</b>	<b>4,7</b>	<b>1,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 5, y al emplear un sistema de puntuación, con nota de 1 a 7, según la percepción del autor del presente documento, el resultado es bastante interesante, ya que permite determinar que por ejemplo, para la amenaza “tendencia progresiva de cliente referente a retraso en pago por servicios de consultoría”, los tres atributos declarados obtienen un puntaje alto con un promedio ponderado de 6.0 (seis punto cero), por lo que, se interpreta que dichos atributos van en directa alusión a mitigar esa amenaza.

Por último, y en base a la análisis de los 04 atributos derivados del análisis FODA, es posible observar que para el atributo “cumpliendo los plazos definidos”, obtiene un promedio ponderado de 5.5 (cinco punto cinco), por lo que, se interpreta que dicho atributo es el que dispone de una mayor valoración para facilitar en la organización, la estrategia a seguir.

## 2.4) Modelo de negocios

### 2.4.1) Importancia del mapa estratégico como herramienta de planificación y control de gestión

Al momento de organizar todos los elementos necesarios para la ejecución de un servicio es relevante definir los siguientes conceptos:

- a) Procesos, identificando los elementos de entrada, actividades a realizar y/o los elementos de salida;
- b) Los recursos necesarios para la ejecución de las actividades planificadas, y
- c) Los controles, identificados como de seguimiento y medición.

Para lograr lo anterior, es necesario generar orientaciones que faciliten la correcta interpretación de las estrategias definidas a nivel corporativo v/s el capital humano responsable de llevar adelante estas actividades. Por lo tanto, el mapa estratégico es una herramienta de gestión que facilita lo siguiente:

- a) Representar en forma gráfica y sencilla, todos aquellos temas estratégicos que son de relevancia;
- b) Facilita y establece una vía de comunicación, lo que permite la capacitación y formación del capital humano, con el fin de incidir en el alineamiento vertical y/u horizontal;
- c) Facilita en el gerente, la capacidad de identificar, planificar y gestionar, aquellos elementos que son de su responsabilidad, y que inciden en la estrategia general de la organización.

Para el desarrollo del modelo de negocio de Quo Vadis, se analizarán la totalidad de bloques propuesto por el modelo Canvas.

## 2.4.2) Propuesta de valor y modelo de negocios según “CANVAS”

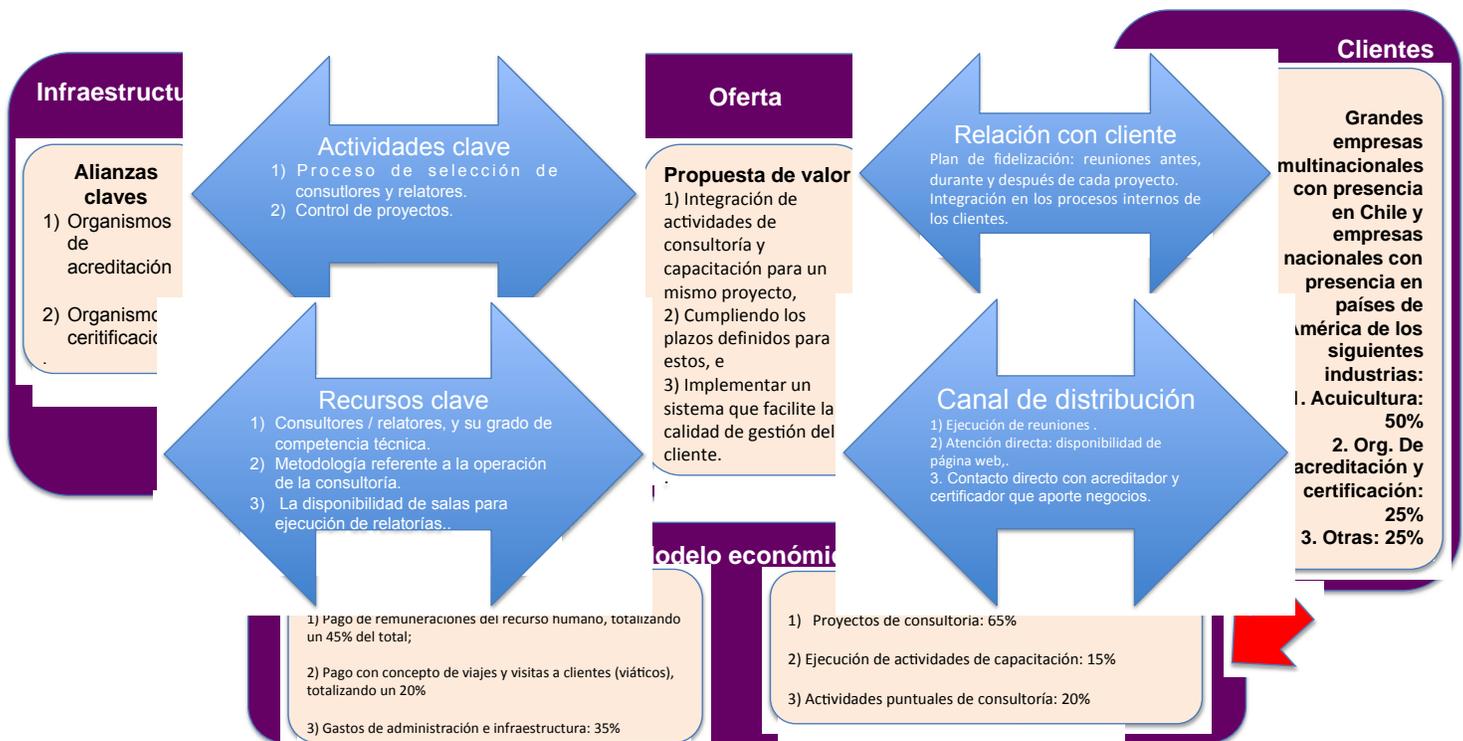
En la 18ª edición del libro de Administración estratégica (teoría y casos), de los autores Thompson Peteraf y Gamble Strickland, señalan: “El modelo de negocios establece la lógica económica para ganar dinero en una compañía según su estrategia” y describen dos elementos:

1. la propuesta de valor para el consumidor y
2. la fórmula de utilidades”.

Para lo anterior, la propuesta de valor de Quo Vadis es:

- a) Integración de actividades de consultoría y capacitación para un mismo proyecto,
- b) Cumpliendo los plazos definidos para estos, e
- c) Implementar un sistema que facilite la calidad de gestión del cliente.

Figura 6: Modelo de negocio de Quo Vadis, mediante el despliegue del modelo Canvas.



Fuente: Elaboración propia, basada en lo establecido en libro de Osterwalder (2011).

A continuación, se propone establecer una serie de preguntas que facilitaron el diseño del modelo “CANVAS”, descrito en figura 6.

#### **2.4.2.1) ¿Cuál de los problemas de nuestro clientes estamos generando una solución y qué necesidad estamos satisfaciendo?**

Quo Vadis, entrega servicios de consultoría en modelos de gestión, en una amplia variedad de estándares reconocidas a nivel nacional e internacional, cumpliendo plazos, en empresas que requieran asesoría especializada en dichos estándares.

#### **2.4.2.2) Cliente objetivo, ¿Para quién estamos generando valor?**

La propuesta de valor de Quo Vadis, apunta a clientes, quienes por definición cumplan los siguientes criterios:

Grandes empresas multinacionales con presencia en Chile y empresas nacionales con presencia en países de América de los siguientes industrias:

- a) Acuicultura: 50%
- b) Org. De acreditación y certificación: 25%
- c) Otras: 25%

#### **2.4.3) Canal de distribución ¿Por qué canales los clientes requieren ser contactados?**

Los clientes de Quo Vadis, en general son contactados mediante dos mecanismos de acción:

- a) Ejecución de reuniones .
- b) Atención directa: disponibilidad de página web,.
- c) Contacto directo con acreditador y certificador que aporte negocios.

#### **2.4.4) Relación con el cliente**

##### **¿Qué tipo de relación se desea generar y mantener con los clientes?**

Quo Vadis, manifiesta su deseo por mantener una relación estrecha con sus clientes, facilitando la realización de un plan de fidelización por intermedio de la captación de necesidad de los mismos en forma anticipada, mediante la planificación de las actividades formales propias de un sistema de gestión antes que estas sean ejecutadas, como por ejemplo, la realización de auditorías internas, cursos de capacitación para la disminución de brechas de competencia, entre algunas.

#### **2.4.5) Actividades clave**

##### **¿Qué actividades clave se necesitan ejecutar para lograr la propuesta de valor?**

Principalmente son dos las actividades claves en la que Quo Vadis deberá focalizar esfuerzos para alcanzar la propuesta de valor:

- a) Proceso de selección de consultores y relatores.
- b) Control de proyectos.

#### **2.4.6) Recursos clave**

##### **¿Qué recursos resultan clave para la propuesta de valor?**

Entre los recursos claves, que son necesarios para alcanzar lo establecido en la propuesta de valor están:

- a) Consultores / relatores, y su grado de competencia técnica.
- b) Metodología referente a la operación de la consultoría.
- c) La disponibilidad de salas para ejecución de relatorías.

#### **2.4.7) Alianzas clave**

##### **¿Quiénes son los partes interesadas clave?**

Al ser un empresa de consultoría, las partes interesadas claves resultan ser otros actores de la industria, es decir, los siguientes tipos de organizaciones:

- a) Organismos de certificación;
- b) Organismos de acreditación.

#### **2.4.8) Estructura de costos**

##### **¿cuáles son los costos más importantes del modelo de negocios?**

Los principales costos, se asocia a lo siguiente:

- a) Pago de remuneraciones del recurso humano;
- b) Para por la obtención de copias o derechos de normas y/o estándares;
- c) Pago con concepto de viajes y visitas a clientes (viáticos).

#### **2.4.9) Fuente de ingresos**

Las principales fuentes de ingresos, se asocian a los siguientes:

- a) Proyectos de consultoría: 65%;
- b) Ejecución de actividades de capacitación: 15%;
- c) Actividades puntuales de consultoría: 20%

## 2.5) Relación de elementos modelo de negocio y atributos de propuesta de valor.

A continuación, se presentará un formato, en el cual, se evaluará la relación existente entre los ocho elementos del modelo *Canvas* (y no nueve, ya que la propuesta de valor como elemento del modelo *Canvas* no es analizado) y los tres atributos establecidos en la propuesta de valor.

Tabla 6: Comparativo entre elementos del modelo *CANVAS* y atributos de propuesta de valor.

		PROPUESTA DE VALOR			PROMEDIO
		Atributo 1	Atributo 2	Atributo 3	
		Integración de actividades de consultoría y capacitación para un mismo proyecto.	Cumpliendo los plazos definidos para estos.	Implementar un sistema que facilite la calidad de gestión del cliente.	
MODULOS CANVAS	Segmento de mercado	7	7	7	7
	Canales	1	1	1	1
	Relaciones con clientes	1	1	1	1
	Fuentes de ingresos	7	1	7	5
	Recursos clave	7	7	1	5
	Actividades clave	7	7	1	5
	Asociaciones clave	1	5	6	4
	Estructura de costos	1	1	1	1
<b>PROMEDIO</b>		<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,1</b>	

Fuente: Elaboración propia.

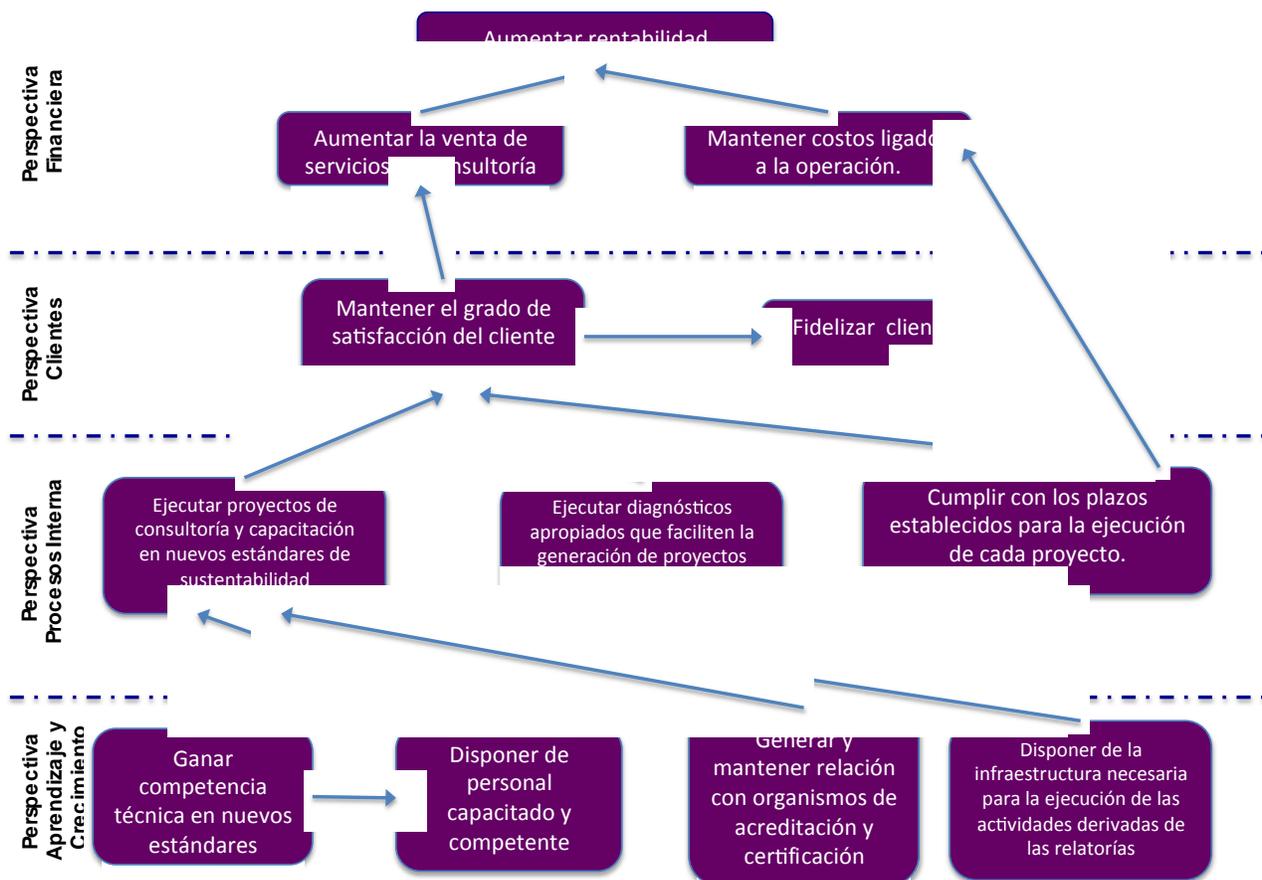
Como se observa en la tabla 6, la evaluación generada determina que el atributo 1 “Integración de actividades de consultoría y capacitación para un mismo proyecto”, establece un mayor puntaje con un 4.0, seguido por el atributo 2 “Cumpliendo los plazos definidos para estos.con un 3.8, y por último el atributo 3 “Implementar un sistema que facilite la calidad de gestión del cliente” con un 3.1. Al observar estos puntajes, es posible determinar que, en base a la determinación de los 8 módulos del modelo “*CANVAS*”, el atributo 1 cuenta con un mayor nivel de relevancia, y por lo tanto, facilita la determinación al momento de generar y establecer decisiones asociadas a disposición de recursos y controles, con el fin de satisfacer el permanente cumplimiento de dicha propuesta.

### 3) PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

#### 3.1) Mapa estratégico

En el presente capítulo, se establecerá la representación gráfica y concreta de la estrategia, mediante la descripción de objetivos estratégicos según la correspondiente distribución de perspectivas en el mapa estratégico; además, se establecerán las relaciones entre sí, mediante la determinación del grado de dependencia con aquellos otros objetivos que faciliten el desarrollo y aporte de valor al que lo precede.

Figura 7: Mapa estratégico de Quo Vadis.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7, es posible observar el mapa estratégico de Quo Vadis, que facilitará y sustentará la propuesta de valor dirigida al cliente. En palabras simples, es una representación gráfica que explica la estrategia que se lleva a cabo para facilitar el cumplimiento de la misión, mediante aquellos objetivos estratégicos dispuestos a través de perspectivas, más la relación causa efecto requerida para lograr el desempeño esperado de dichos objetivos.

En la perspectiva financiera, se consideran los siguientes objetivos:

- a) Aumentar la rentabilidad: en relación al aumento general de utilidades totales de la empresa.
- b) Mantener costos ligados a la operación: en relación a establecer actividades que eviten el aumento de costos y evitar no cumplir con la rentabilidad esperada.
- c) Aumentar la venta de servicios de consultoría: Aumentar las ventas a intervalos planificados de tiempo.

En la perspectiva de cliente, se dispone de los siguientes objetivos:

- a) Mantener el grado de satisfacción del cliente: se refiere a asegurar que los servicios de consultoría suministrados por Quo Vadis, cumplan los requisitos y expectativas esperadas del cliente.
- b) Fidelizar clientes: Está referida a determinar la capacidad de la organización para retener a sus clientes, en cuanto al número de servicios solicitados por estos.

Los objetivos de las perspectiva de procesos internos son:

- a) Ejecutar proyectos de consultoría y capacitación en nuevos estándares de sustentabilidad: Este objetivo se asocia al nuevo enfoque de negocios que quiere impulsar la compañía, en relación al desarrollo de nuevos estándares.

b) Ejecutar diagnósticos apropiados que faciliten la generación de proyectos integrados entre consultoría y capacitación: Este objetivo se ha definido con el fin de generar una sinergia positiva entre las área de consultoría y capacitación, facilitando la integración de servicios, que permitan la participación de la empresa en proyectos atractivos.

c) Cumplir con los plazos establecidos para la ejecución de cada proyecto: disponer de recurso humano, y que además sea competente, más la aplicación de un diagnóstico adecuado, y controles para evaluar el cumplimiento de plazos.

Por último, los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

a) Ganar competencia técnica en nuevos estándares: este objetivo ha sido establecido con el fin de facilitar la ejecución de nuevas actividades de consultoría y capacitación, basado en el cierre de alianzas estratégicas con organismos de acreditación y/o certificación en estándares de desarrollo reciente.

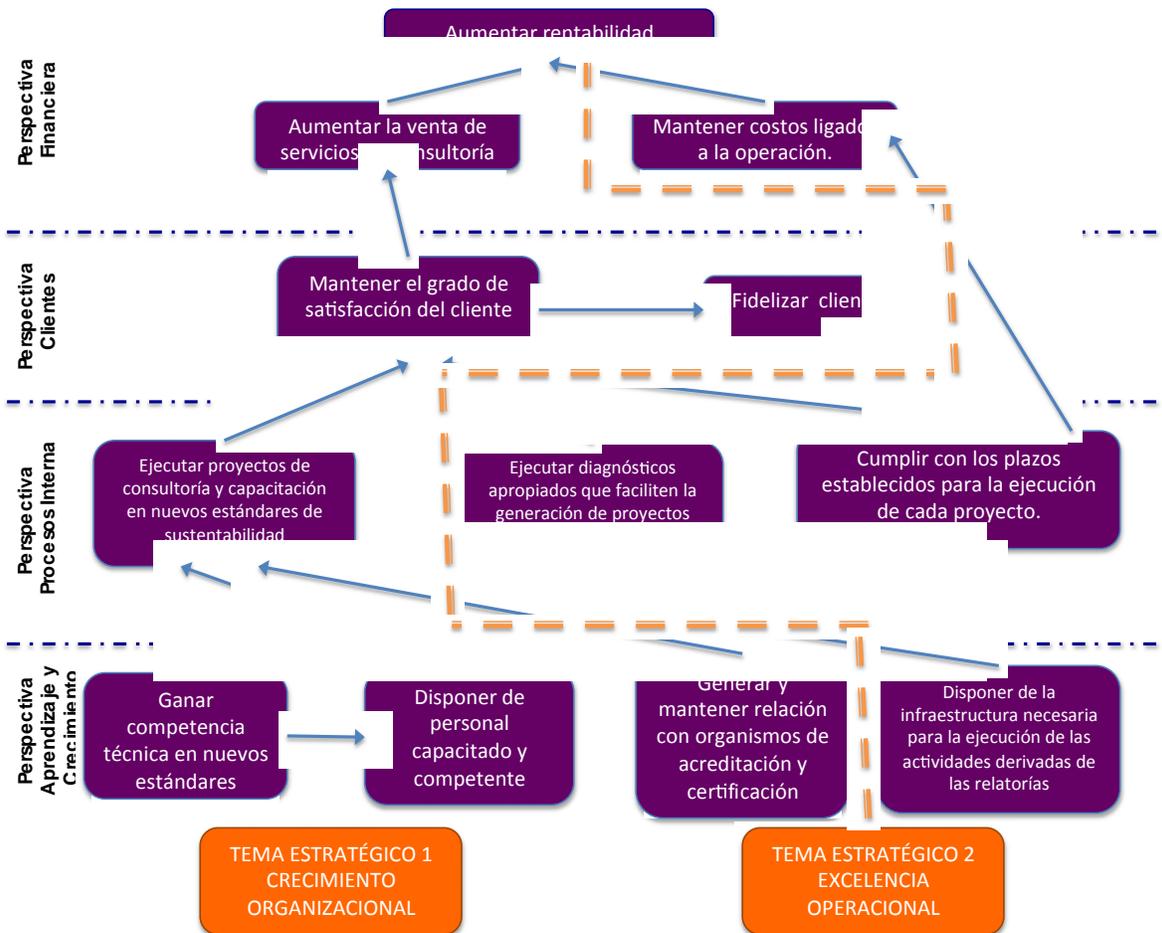
b) Disponer de personal capacitado y competente: este objetivo busca facilitar la entrega de servicios de consultoría, con personal que disponga de la competencia técnica para ejecutarla. Esta competencia técnica, se establece mediante dos formas, la primera, que el consultor conozca y disponga de conocimiento en el estándar asociado al servicio de consultoría, y dos, que disponga o genera experiencia en la implementación en específico de los requisitos establecidos en dicho estándar.

c) Generar y mantener relación con organismos de acreditación y certificación: este objetivo es establecido con el fin de identificar la capacidad del proceso comercial para generar nuevos negocios con sus principales clientes.

d) Disponer de la infraestructura necesaria para la ejecución de las actividades derivadas de las relatorías: la infraestructura necesaria para la ejecución de actividades de capacitación, en complementación al servicio de consultoría.

Es importante señalar además, que como parte de las herramientas que faciliten el direccionamiento estratégico en los colaboradores de la empresa, el mapa estratégico ha sido diseñado considerando dos temas estratégicos, estos son, primero: crecimiento organizacional, y el segundo: excelencia operacional.

Figura 8: Mapa estratégico de Quo Vadis, indicando los temas estratégicos.



Fuente: Elaboración propia.

Como es posible observar en la figura N° 8, se establecen los dos temas estratégicos definidos. El crecimiento organizacional, lo que pretende, es establecer las bases que permitan a la compañía crecer, aumentando ventas y presencia en el mercado que operan. La segunda, excelencia operacional, lo que pretende es determinar los lineamientos que

faciliten en la compañía, la efectividad orientada a las actividades versus los recursos disponibles para ello, y el buen uso que se le deben realizar.

### **3.2) Importancia del cuadro de mando integral como herramienta de planificación y control de gestión**

Al momento de planificar las actividades necesarias para la ejecución de un servicio, basado en la propuesta de valor definida, según la escala de valores y declaraciones del tipo estratégica en una organización, se establece la estrategia como un elemento de salida de dicho proceso.

Sin embargo a lo anterior, es necesario generar y diseñar herramientas que permitan a los gerentes y a las organizaciones, establecer mediciones, mediante monitoreo y medición, y que faciliten el seguimiento del desempeño respecto a si las acciones que son emprendidas, tienden a ser efectivas versus la estrategia y planificación estratégica establecida.

Al definirse los objetivos estratégicos dentro de un mapa estratégico, es posible identificar el campo de acción, y su nivel de influencia, que dispone un gerente al tomar decisiones, pero la pregunta es, ¿cómo nos podemos asegurar que dichas decisiones se orientan al logro de la estrategia?.

Es por esta necesidad de medir que el cuadro de mando integral cobra relevancia como herramienta de planificación y control de gestión, debido a que, permite establecer métricas orientadas a verificar el grado de coherencia existente entre las decisiones y acciones emprendidas versus la estrategia y orientación del negocio dado en la organización.

Por lo tanto, el cuadro de mando integral, facilita en las organizaciones, la capacidad de medir y comunicar sus estrategias.

### 3.3) Cuadro de mando integral

Luego de haber definido el mapa estratégico, a continuación se confecciona el cuadro de mando integral, cuyo principal objetivo es proporcionar una herramienta o metodología que permita comunicar, la manera en la que Quo Vadis medirá el desempeño de los objetivos propuestos según las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

En el cuadro de mando se integra un resumen de los indicadores por cada perspectiva, se señalan las estrategias y objetivos, fórmulas de cálculo, línea base para la medición, metas e iniciativas estratégicas que faciliten el cumplimiento de las respectivas metas.

Cabe indicar que las verificaciones o mediciones de los objetivos, permitirán a Quo Vadis, acercar la estrategia al personal involucrado en forma directa de dichos objetivos.

Bajo esta lógica, es prioritario comunicar en forma adecuada el cuadro de mando integral al interior de la compañía, y que el mapa estratégico, sea parte de día a día de la empresa, ya que permitirá que cada persona logre identificar el impacto potencial que podrían tener sus labores al desarrollo y cumplimiento de la estrategia general de la empresa.

Tabla 7: Despliegue del cuadro de mando integral.

Perspectiva	Objetivo o declaración	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativas Estratégicas
Financiera	Aumentar rentabilidad	Margen de utilidad en operaciones	$(\text{Utilidad en Operaciones} + \text{Ventas}) \times 100\%$	Igual o mayor a 15%	Mensual	No requerida
	Aumentar la venta de servicios de consultoría	Aumento de ingresos	$[(\text{Ingresos en periodo T} - \text{Ingresos en periodo T-1}) + (\text{Ingresos en periodo T-1})] \times 100\%$	Igual o mayor a 15%	Mensual	Programa de monitoreo para la evaluación de cartera de clientes
	Mantener costos ligados a la operación	Costos operaciones	$[(\text{Costo operacional en periodo T} - \text{Costo operacional en periodo T-1}) + (\text{Costo operacional en periodo T-1})] \times 100\%$	Mantener el costo de operación año anterior + Inflación país por año.	Mensual	No requerida
Clientes	Mantener el grado de satisfacción clientes	Promedio de satisfacción del servicio realizado	N° Encuestas de medición de satisfacción de clientes con resultado excelente y/o bueno / Total Encuestas realizadas	Igual o mayor al 90% según encuesta realizada por servicio	Según la ejecución de cada servicio	Diseño de formatos y formularios para medir la satisfacción de clientes
	Fidelizar cliente	Preferencia de cliente	$\Sigma$ de clientes que se vende igual o mayor a 2 servicios / $\Sigma$ total de clientes	Igual o mayor a 2 ventas por año, por cliente	Trimestral	No requerida
Procesos Internos	Cumplir con los plazos establecidos para la ejecución de cada proyecto.	Porcentaje cumplimiento H/H por proyecto.	$(\text{Total H/H ejecutadas} / \text{Total H/H planificadas}) \times 100$ .	Igual o mayor al 90%	Según la ejecución de cada servicio	No requerida
		Porcentaje de proyectos con retraso	$(\text{Proyectos con retraso} / \text{total de proyectos}) \times 100$	Igual o menor al 5%	Mensual	No requerida
	Ejecutar diagnósticos apropiados que faciliten la generación de proyectos integrados entre consultoría y capacitación	Porcentaje de diagnósticos que dispongan como resultado, consultorías integradas con capacitación	$(\text{Diagnósticos integrados consultoría y capacitación} / \text{total de proyectos}) \times 100$	Igual o mayor al 90%	Según la ejecución de cada servicio	No requerida
	Ejecutar proyectos de consultoría y capacitación en nuevos estándares de sustentabilidad.	Consultorías y/o relatorías en estándares orientados a la sustentabilidad	N° de consultorías ejecutadas totalmente / año N° de relatorías ejecutadas totalmente / año	20 consultorías / año 10 relatorías / año	Semestral	Programa de visita a clientes para determinación de necesidades de consultoría y/o capacitación
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de infraestructura necesaria para la ejecución de las actividades derivadas de las relatorías.	Porcentaje de cursos realizados en infraestructura propia	$(\text{N° de cursos realizados en infraestructura propia} / \text{total de cursos}) \times 100$	Igual o mayor al 90%	Evaluación en cada proyecto	No requerida
	Generar y mantener relación con organismos de acreditación y certificación	Porcentaje de servicios derivados por organismos de acreditación y/o certificación	$(\text{N° de servicios derivados año actual} / \text{N° de servicios año anterior}) \times 100$	Igual o mayor al 15%	Trimestral	No requerida
	Disponer de personal capacitado y competente.	Porcentaje de consultores y relatores con la competencia técnica en el estándar requerido para el proyecto.	$(\text{N° consultores y relatores con la competencia técnica requerida para cada proyecto} / \text{N° total de consultores}) \times 100$	Igual a 100%	2 veces por año.	Planificación y realización de workshops, con frecuencia trimestral, respecto a noticias, actualizaciones y/o formación
	Ganar competencia técnica en nuevos estándares	N° de estándares que se gana calificación	N° de estándares que se gana calificación, respecto a año anterior.	Igual o mayor a 1 por año	Semestral	No requerida

Fuente: Elaboración propia, según el mapa estratégico diseñado para Quo Vadis.

Como se observa en la tabla N° 7, se entrega el despliegue del cuadro de mando integral. Como se indica en dicho despliegue, existen indicadores, metas y frecuencia de medición e iniciativas estratégicas, que a juicio del autor del documento, son la mejor opción disponible para satisfacer la propuesta de valor.

#### 4) ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

En este capítulo, se establecerá el desdoblamiento del cuadro de mando integral, a las diferentes áreas que componen Quo Vadis, con el fin de acercar la estrategia definida a las distintas gerencias. Con esto se facilitará el dar a conocer lo esperado para cada gerencia, y así alinear a estas. Para lograr esto, se utilizarán cuadros de mandos específicos para cada gerencia, ya que, el uso combinado de esto, finalmente dan a la compañía las herramientas para acercar el cuadro de mando integral.

Es importante señalar que al ser establecido un mapa estratégico, como herramienta de comunicación para la difusión de la estrategia, a todo nivel en una organización, y como guía para la toma de decisiones de los gerentes, la pregunta que debe hacerse todo directorio o dueño de una empresa es, ¿cómo se logra que la información descrita en un mapa estratégico, interactúe y se integre con la operación en la organización?. Dicha esta consulta, la respuesta es con un cuadro de mando específico para cada gerencia, que facilitan el desdoblamiento de la estrategia, es decir, traducir los objetivos estratégicos en actividades generadas en la operación.

Según Kaplan, R y Norton, D. (2008) desdoblar los mapas estratégicos hacia el resto de la empresa considerando quienes encabezan las unidades de negocios y respectivas gerencias permitirá que estos tengan un rol de optimización y mejora a nivel local como también a nivel de compañía.

Figura 9: Estructura organizacional de Quo Vadis.



Fuente: Manual de calidad de Quo Vadis consultores, basado en estándar ISO 9001:2008, “Sistema de gestión de la calidad – requisitos”.

Como se observa en la figura 9, se dispone de una estructura definida como “funcional y plana”, es decir, no existen gran cantidad de cargos y/o funciones entre el cargo de mayor y menor posición en la organización.

Dicho lo anterior, el cargo de “gerente general”, es ostentado por el dueño de la organización, y es quien realiza las funciones como seguimiento operaciones, contable y financiero. Existe además el cargo “asistente administración”, quien, dentro de sus principales responsabilidades, se encuentra la labores de secretaria y apoyo administrativo de la empresa. Luego se encuentra el cargo “gerente comercial”, para quien sus principales responsabilidad son la búsqueda y apartura de nuevos proyectos de consultoría, y de quien depende el cargo de “ejecutiva comercial”. Por último, se encuentra el cargo “gerente técnico y operaciones”, quien dentro de sus principales responsabilidades son las de identificar actualizaciones de estándares, evaluar y entregar la competencia técnica necesaria a los consultores y relatores para ejecutar su función, y controlar la ejecución de proyectos de consultoría, según la planificación acordada con cliente. De él, dependen los

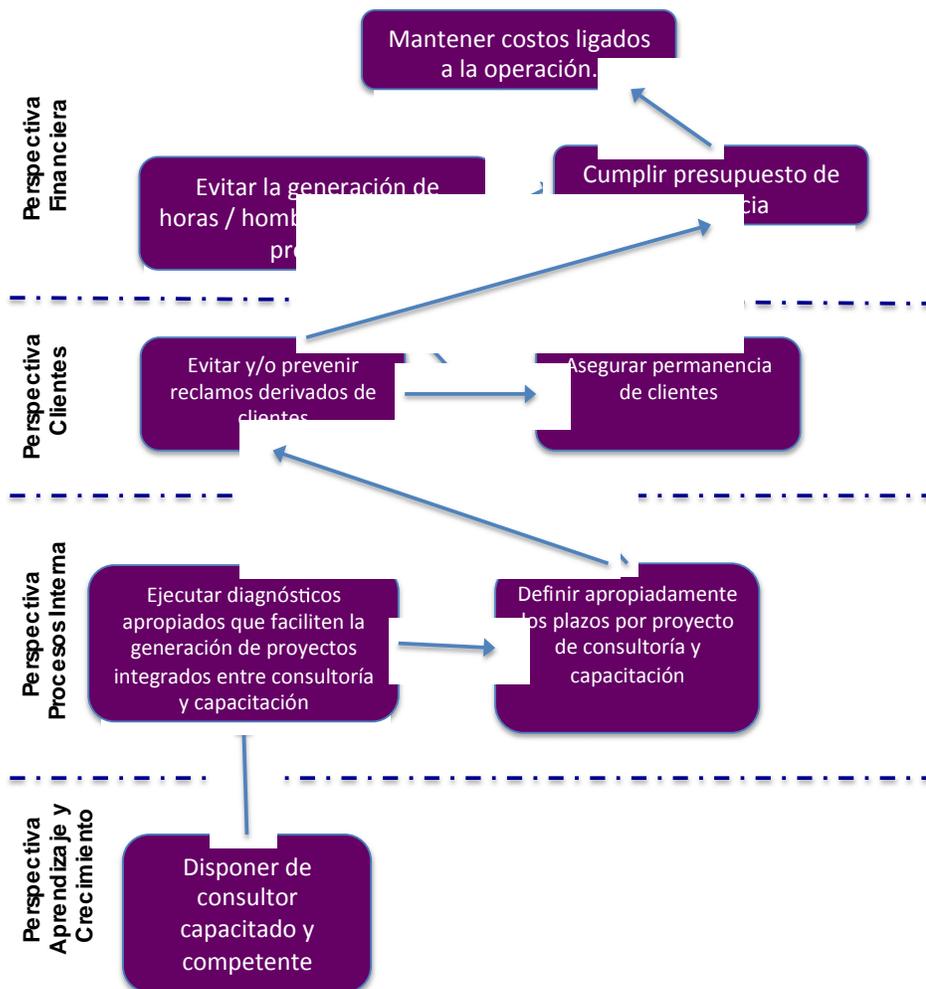
cargos “consultor” y “relator”, quienes realizan las labores operativas de los servicios, es decir, la ejecución de los servicios de consultoría y relatoría en los proyectos de implementación de modelos de gestión.

#### 4.1) Mapa estratégicos y cuadros de mando específicos por gerencia.

A continuación, se presentarán dos mapas estratégicos y dos cuadros de mando específicos, el primero, referente a la gerencia técnica y operaciones, y la segunda, de gerencia comercial.

##### 4.1.1) Mapa estratégico y cuadro de mando específico para gerencia técnica y operaciones de QuoVadis.

Figura 10: Mapa estratégico específico, gerencia técnica y operaciones, QuoVadis Consultores.



Fuente: Elaboración propia

Como es posible observar en la figura N° 10, los objetivos propuestos son los siguientes:

En la perspectiva financiera, se consideran los siguientes objetivos:

- a) Mantener costos ligados a la operación: en relación a establecer actividades que eviten el aumento de costos y evitar no cumplir con la rentabilidad esperada.
- b) Cumplir presupuesto de la gerencia: Este objetivo se establece con el fin de establecer un lineamiento hacia cumplir el presupuesto asignado a la gerencia.
- c) Evitar la generación de horas / hombre extra en cada proyecto: Este objetivo se plantea como una forma de establecer control respecto a la cantidad de horas asignadas a cada proyecto.

En la perspectiva de cliente, se dispone de los siguientes objetivos:

- a) Evitar y/o prevenir reclamos de cliente: se refiere a asegurar que los servicios de consultoría suministrados por Quo Vadis, cumplan los requisitos y expectativas esperadas del cliente, y que con esto, se evite la generación de reclamos, que disponen de un potencial de insatisfacción por parte de nuestros clientes.
- b) Asegurar permanencia de clientes: Está referida a determinar la capacidad de la organización para asegurar que los clientes se mantienen solicitando servicios, en forma permanente.

Los objetivos de las perspectiva de procesos internos son:

- a) Ejecutar diagnósticos apropiados que faciliten la generación de proyectos integrados entre consultoría y capacitación: Este objetivo se ha definido con el fin de generar una

sinergia positiva entre las área de consultoría y capacitación, facilitando la integración de servicios, que permitan la participación de la empresa en proyectos atractivos.

b) Definir apropiadamente los plazos por proyecto de consultoría y capacitación: Este objetivo se ha definido con el fin de orientar los esfuerzos de la gerencia en establece plazos de ejecución de los proyectos acorde a cada uno de estos.

Por último, los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

a) Disponer de consultor capacitado y competente: este objetivo busca facilitar la entrega de servicios de consultoría, con consultores que dispongan de la competencia técnica para ejecutarlas.

Una vez establecido el mapa estratégico específico, a continuación se presenta el cuadro de mando específico de la gerencia técnica y de operaciones.

Tabla 8: Despligüe del cuadro de mando específico para gerencia técnica y operaciones de QuoVadis Consultores.

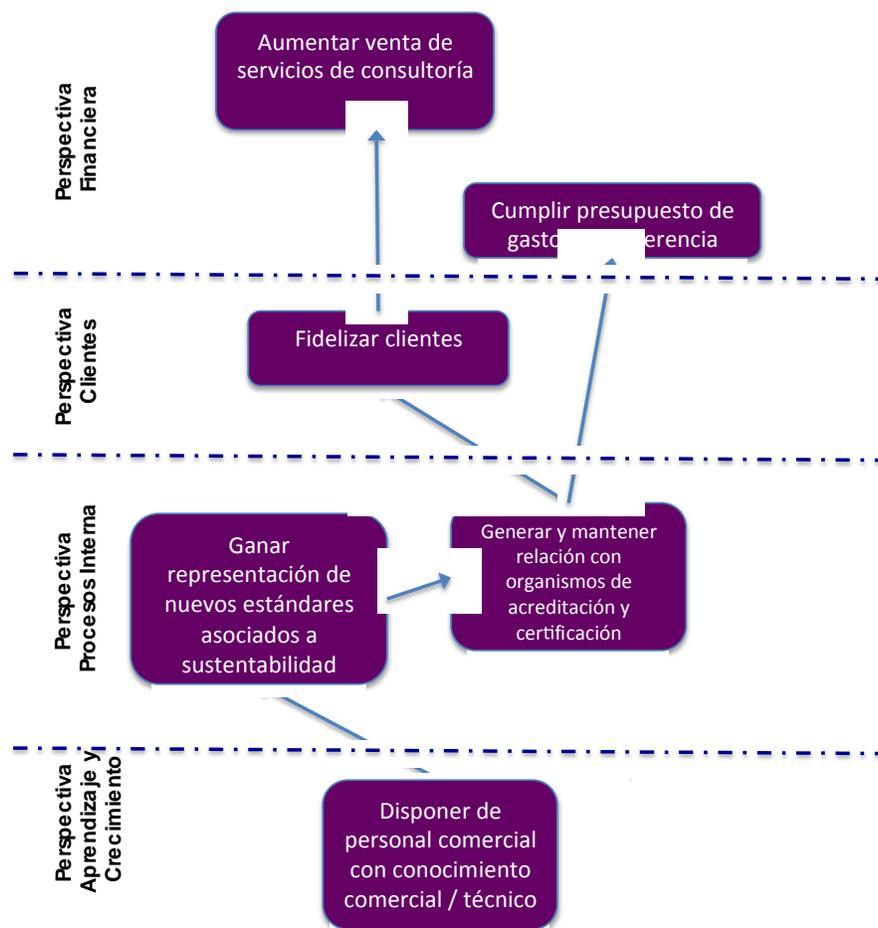
Perspectiva	Objetivo o declaración	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia de medición
Financiera	Mantener costos ligados a la operación	Costos total de la operación	$[(\text{Costo operacional en periodo T} - \text{Costo operacional en periodo T-1}) \div (\text{Costo operacional en periodo T-1})] \times 100\%$	Mantener el costo de operación año anterior + Inflación país por año	Mensual
	Cumplir presupuesto de la gerencia	Presupuesto de gerencia operaciones	$[(\text{Presupuesto en periodo T} - \text{Presupuesto en periodo T-1}) \div (\text{Presupuesto en periodo T-1})] \times 100\%$	Cumplir con presupuesto asignado a la gerencia	Mensual
	Evitar la generación de horas / hombre extra en cada proyecto	Porcentaje de horas extras generadas por proyecto	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos con hora / hombre sobre lo estimado} / \text{Total de proyectos}) \times 100$	Igual o menor al 10%	Mensual
Clientes	Evitar y/o prevenir reclamos derivados de clientes	Nº total de reclamos derivados por clientes	Nº total de reclamos derivados por cliente / año	Igual o menor a 3	Mensual
	Asegurar permanencia de clientes	Nº de clientes que permanecen solicitando servicios	Nº total de clientes que permanecen solicitando servicios / 2 años	Igual o mayor a 10	Semestral
Procesos Internos	Cumplir con los plazos establecidos para la ejecución de cada proyecto.	Porcentaje cumplimiento H/H por proyecto.	$(\text{Total H/H ejecutadas} / \text{Total H/H planificadas}) \times 100$ .	Igual o mayor al 90%	Mensual
		Porcentaje de proyectos con retraso	$(\text{Proyectos con retraso} / \text{total de proyectos}) \times 100$	Igual o menor al 5%	Mensual
	Ejecutar diagnósticos apropiados que faciliten la generación de proyectos integrados entre consultoría y capacitación	Porcentaje de consultorías y/o relatorías en estándares orientados a la sustentabilidad	$(\text{Diagnósticos integrados consultoría y capacitación} / \text{total de proyectos}) \times 100$	Igual o mayor al 90%	Mensual
Aprendizaje y crecimiento	Disponer de consultor capacitado y competente.	Porcentaje de consultores y relatores con la competencia técnica en el estándar requerido para el proyecto.	$(\text{N}^\circ \text{ consultores y relatores con la competencia técnica requerida para cada proyecto} / \text{N}^\circ \text{ total de consultores}) \times 100$	Igual a 100%	Mensual

Fuente: Elaboración propia, según el mapa estratégico específico diseñado para gerencia técnica y operaciones de Quo Vadis Consultores.

Como se observa en la tabla N° 8, se entrega el despliegue del cuadro de mando específico para la gerencia técnica y operaciones de QuoVadis. Como se indica en dicho despliegue, existen indicadores, metas y frecuencia de medición.

#### 4.1.2) Mapa estratégico y cuadro de mando específico para gerencia comercial de QuoVadis.

Figura 11: Mapa estratégico específico, gerencia comercial, QuoVadis Consultores.



Fuente: Elaboración propia

Como es posible observar en la figura N° 11, los objetivos propuestos son los siguientes:

En la perspectiva financiera, se consideran los siguientes objetivos:

- a) Aumentar venta de servicios de consultoría: Aumentar las ventas a intervalos planificados de tiempo.
- b) Cumplir presupuesto de gastos de la gerencia: Este objetivo se establece con el fin de establecer un lineamiento hacia cumplir el presupuesto asignado a la gerencia.

En la perspectiva de cliente, se dispone de los siguientes objetivos:

- a) Fidelizar clientes: : Está referida a determinar la capacidad de la organización para retener a sus clientes, en cuanto al número de servicios solicitados por estos.

Los objetivos de las perspectiva de procesos internos son:

- a) Ganar representación de nuevos estándares asociados a sustentabilidad: Este objetivo se ha establecido con el fin de alinear a la gerencia en el propósito de obtener la mayor cantidad de representación en estándares que se encuentren en desarrollo, con el fin de generar la ejecución de nuevos servicios.
- b) Generar y mantener relación con organismos de acreditación y certificación: Este objetivo pretende orientar a la gerencia que se deben sumar todos los esfuerzos necesarios para la mantención de una relación comercial sustentable en el tiempo con los clientes.

Por último, los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

a) Disponer de personal comercial capacitado y competente: este objetivo busca facilitar la venta de servicios de consultoría, con ejecutivos comerciales que dispongan de la competencia técnica para ejecutar el proceso comercial.

Una vez establecido el mapa estratégico específico, a continuación se presenta el cuadro de mando específico de la gerencia comercial.

Tabla 9: Despliegue del cuadro de mando específico para gerencia comercial de QuoVadis Consultores.

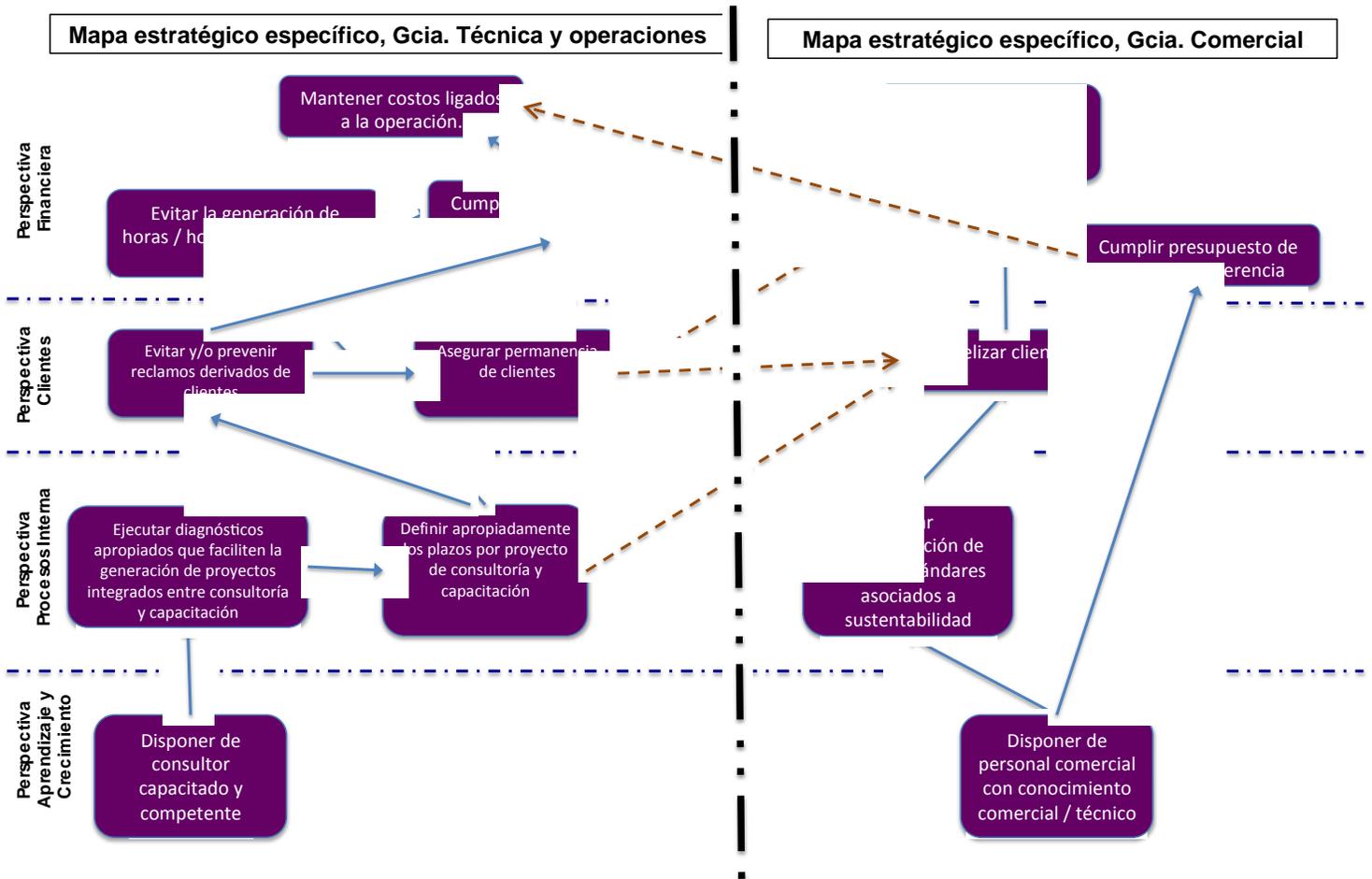
Perspectiva	Objetivo o declaración	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia de medición
Financiera	Aumentar venta de servicios de consultoría	Aumento de ingresos	$\frac{[(\text{Ingresos en periodo T} - \text{Ingresos en periodo T-1}) + (\text{Ingresos en periodo T-1})]}{(\text{Ingresos en periodo T-1})} \times 100\%$	Igual o mayor al 15%	Mensual
	Cumplir presupuesto de gastos de la gerencia	Presupuesto de gerencia comercial	$\frac{[(\text{Presupuesto en periodo T} - \text{Presupuesto en periodo T-1}) + (\text{Presupuesto en periodo T-1})]}{(\text{Presupuesto en periodo T-1})} \times 100\%$	Cumplir con presupuesto asignado a la gerencia	Mensual
Cientes	Fidelizar cliente	Preferencia de cliente	$\frac{\Sigma \text{ de clientes que se vende igual o mayor a 2 servicios}}{\Sigma \text{ total de clientes}}$	Igual o mayor a 2 ventas por año, por cliente	Trimestral
Procesos internos	Ganar representación de nuevos estándares asociados a sustentabilidad	Nº de prospectos generados	$\frac{\text{Nº de prospectos generados}}{\text{año}}$	Igual o mayor a 3 por año	Trimestral
Aprendizaje y crecimiento	Disponer de personal comercial con conocimiento comercial / técnico.	Porcentaje de asistentes comerciales con la competencia técnica en el estándar requerido para el proyecto.	$\frac{(\text{Nº asistentes comerciales con la competencia técnica requerida})}{(\text{Nº total de de asistentes comerciales})} \times 100$	Igual a 100%	Mensual

Fuente: Elaboración propia, según el mapa estratégico específico diseñado para gerencia comercial de Quo Vadis Consultores.

Como se observa en la tabla N° 9, se entrega el despliegue del cuadro de mando específico para la gerencia comercial de QuoVadis. Como se indica en dicho despliegue, existen indicadores, metas y frecuencia de medición.

Por último y con fin de dar coherencia a los mapas estratégicos específicos de cada gerencia, es que se ha determinado integrar estos en un único mapa, que permita identificar las interacciones entre gerencias. A continuación, se presenta mapa estratégico integrado entre gerencias:

Figura 12: Mapas estratégicos integrados específicos entre gerencias técnica y operaciones y comercial, QuoVadis Consultores.



Fuente: Elaboración propia

Como es posible observar en la figura N° 12, y dada situaciones en los cuales, por ejemplo, en el mapa de la gerencia técnica y operaciones, no existen conectores entre la perspectiva clientes y financiera, con este nuevo modelo, es posible observar que dicha interacción no es que no exista, sino que se integra con el mapa de la otra gerencia. Estas nuevas interacciones, es posible identificarlas con flechas punteadas.

## 4.2) Esquemas de incentivos

### 4.2.1) Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos y de los esquemas de incentivos para la alineación del comportamiento.

Las personas requerimos en forma permanente, sentir una sensación de logro, de participación, y que las actividades y decisiones que se han realizado día tras día, apoyan y sustentan la generación y ejecución de un negocio. Ante esta sensación percibida por las personas, en que la capacidad de reacción, y de conducta del individuo, teóricamente, puede ser manipulado, en pos de los objetivos y direccionamiento de las organizaciones mediante la necesidad de satisfacer y cumplir con las actividades definidas. Dicho lo anterior, la motivación que dispone un individuo, depende en la etapa de la vida en la que se encuentre, lo que podría eventualmente, variar según la edad, estilo de vida y/o experiencia.

Según Kaplan y Norton (2013), plantean respecto de la motivación de los empleados lo siguiente: En última instancia, una ejecución efectiva de la estrategia exige que los empleados se comprometan personalmente a ayudar a que la empresa y la unidad cumplan los objetivos estratégicos.

Es por esto, que se requiere disponer de una sensibilidad especial, con el fin de evaluar que motiva a la persona, y en que etapa de la vida se encuentra, que permitiría diseñar y determinar programas / esquemas que faciliten la generación de la conducta esperada del individuo.

Es dado este contexto, que la herramienta definida como “esquemas de incentivos”, participan en búsqueda de la permanente necesidad de autorealización de los individuos, mediante su activa prestación de servicios y talentos en la organización.

Estos esquemas de incentivos, si bien permiten crear una forma de facilitar la conducta esperada de un individuos, también es necesario de comprender, que la conducta del ser humano, por tan sólo ser un ser humano, es compleja, y por lo tanto, no es de

extrañar que un esquema de incentivo planificado con el mayor de los detalles, no sea efectivo.

Según esta dificultad, es que se buscará facilitar en la organización, una forma de operar que busque motivar al individuo en la generación de dichas conductas.

#### **4.2.2) Descripción y análisis crítico de la situación actual de Quo Vadis respecto de los esquemas de incentivos para los directivos en las distintas unidades.**

La situación actual de la organización, es que no dispone de un esquema de incentivos formalmente establecido, es decir, el personal que presta servicios en Quo Vadis no conoce cuales son los incentivos percibidos por un buen desempeño.

Es por esto que a continuación, serán establecidos y formalizados, los esquemas de incentivos que operan actualmente.

#### **4.2.3) Propuesta de esquema de incentivos.**

A continuación, se presenta la propuesta de esquema de incentivos contemplados para las gerencia técnico y operaciones y comercial. Esto en base a lo siguiente:

“Un esquema de compensaciones que no incorpore un contrato de incentivos implica un grave problema de agencia”. (Anthony y Govindarajan. 2008, capítulo 12 , Pág. 532).

Los sujetos afectos a este esquema de incentivos, son el Gerente Técnico y Operaciones y el Gerente Comercial, por lo que, toda alusión, de ahora en adelante, a “gerencia” es en referencia a “gerente”.

Esta propuesta sólo será basado en un premio del tipo económico.

Cabe destacar, que no se han tomado en consideración la totalidad los objetivos estratégicos propuestos, dado que el desempeño esperado, se asocia sólo a algunas.

a) Perspectiva: Tiene relación referente a que perspectiva del mapa estratégico específico es considerada.

b) Tema estratégico: Se asocia exclusivamente a que tema está considerándose, dado el mapa estratégico general, es decir, crecimiento organizacional o excelencia operacional.

c) Objetivo o declaración: Se asocia al objetivo estratégico seleccionado, descrito en mapa estratégico específico.

d) Indicador: Se asocia a la métrica a utilizar para ejecutar el seguimiento y verificación de cumplimiento.

e) Meta: Se asocia al resultado esperado de acuerdo al objetivo estratégico definido.

f) ¿Qué objetivos debo cumplir para optar al pago?: Esta columna hace referencia a la condición mínima que debe cumplirse para optar al premio. Esta columna fue incluida con el fin de evitar el fenómeno del “*sandbags*”.

g) Frecuencia de pago: Se refiere a cada cuanto tiempo será pagado el premio, en caso de cumplirse lo establecido.

A continuación, y con el fin el fenómeno de “soluciones esquina”, es decir, que el individuo afecto al esquema de incentivos evite enfocarse en aquellas metas que si podría cumplir y alejándose de otras, es que se propone establecer la métrica de cumplimiento mediante escalas según lo siguiente:

a) Escala 1 : Premio 1 / Resultado 1

b) Escala 2 : Premio 2 / Resultado 2

c) Escala 3 : Premio 3 / Resultado 3

Como se observa, se han establecido 03 diferentes escalas que indican los 03 diferentes escenarios que se podrían generar, y en base a cada uno, se obtiene una proporción del pago. Es por esto que, para el caso de la escala 1, el premio es siempre de un 100% de acuerdo al incentivo propuesto; para el caso de la escala 2, el premio varía entre un 20% y un 30% (dependiendo del objetivo); para el caso de la escala 3, el premio es siempre de un 0%.

Dicho lo anterior, si el sujeto afecto al esquema de incentivos, obtiene cumplimiento pero esa medición corresponde a la escala 1, se lleva el 100% de esa parte del incentivo establecido; si su medición lo sitúa en la escala 2, se lleva una parte mucho menor (entre 20% y 30% de acuerdo al objetivo) o nada según la escala 3.

Con esta metodología, se pretende incentivar a la persona, para que sus esfuerzos, se orienten a conseguir y estar siempre en la escala 1 y así recibir el 100% del incentivo, ya estando en la escala 2, la diferencia de pago resulta menor a la escala 1.

Tabla 10: Propuesta de esquema de incentivos, para gerente técnico y operaciones, QuoVadis Consultores.

Perspectiva	Tema estratégico	Objetivo o declaración	Indicador	Meta	¿Qué objetivos debo cumplir para optar al pago?	Frecuencia de pago	Escala 1		Escala 2		Escala 3		Incentivo
							Premio 1	Resultado 1	Premio 2	Resultado 2	Premio 3	Resultado 3	
Financiera	EXCELENCIA OPERACIONAL	Evitar la generación de horas / hombre extra en cada proyecto	(N° de proyectos con hora / hombre sobre lo estimado / Total de proyectos) x 100	Igual o menor al 10%	Debe haber cumplimiento en los cuatro objetivos propuestos	Anual	100%	Igual o menor al 10%	20%	Entre 10% y 15%	0%	Mayor a 15%	\$700.000
Cientes		Evitar y/o prevenir reclamos derivados de clientes	N° total de reclamos derivados por clientes	Igual o menor a 3		Anual	100%	Igual o menor a 3	30%	Entre 4 y 6	0%	Mayor a 6	\$1.000.000
Procesos Internos		Cumplir con los plazos establecidos para la ejecución de cada proyecto.	(Proyectos con retraso / total de proyectos) x 100	Igual o menor al 5%		Anual	100%	Igual o menor al 5%	20%	Entre 5% y 7%	0%	Sobre 7%	\$700.000
Perspectiva aprendizaje y crecimiento		Disponer de consultor capacitado y competente.	(N° consultores y relatores con la competencia técnica requerida para cada proyecto / N° total de consultores) x 100	Igual a 100%		Anual	100%	Igual a 100%	20%	Entre 95% y 99%	0%	Bajo 95%	\$1.500.000
							\$3.900.000		\$880.000		\$0		\$3.900.000

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla N° 10, se presente la propuesta de esquema de incentivos establecida para gerente técnico y operaciones. Es posible apreciar que se establecen dos condiciones principales, la primera, es que para optar al incentivo, debe existir cumplimiento en los 04 objetivos propuestos. Con esto, se evita que el gerente seleccione objetivos de su preferencia y deje otros. Y segundo, se establece la métrica asociada a las escalas, con el fin de estimular su desempeño a alcanzar el 100%. El incentivo total por en escala 1, es de CLP 3.900.000, en escala 2 de CLP 880.000, y escala 3 de CLP 0.

Tabla 11: Propuesta de esquema de incentivos, para gerente comercial, QuoVadis Consultores.

Perspectiva	Tema estratégico	Objetivo o declaración	Indicador	Meta	¿Qué objetivos debo cumplir para optar al pago?	Frecuencia de pago	Escala 1		Escala 2		Escala 3		Incentivo
							Premio 1	Resultado 1	Premio 2	Resultado 2	Premio 3	Resultado 3	
Financiera	Crecimiento organizacional	Aumentar venta de servicios de consultoría	Aumento de ingresos	Igual o mayor al 15%	Debe haber cumplimiento en los tres objetivos propuestos	Anual	100%	Igual o mayor al 15%	20%	Entre 10% y 14%	0%	Igual o menor a 9%	\$1.500.000
Cientes		Fidelizar cliente	$\Sigma$ de clientes que se vende igual o mayor a 2 servicios / $\Sigma$ total de clientes	Igual o mayor a 2 ventas por año, por cliente		Anual	100%	Igual o mayor a 2 ventas por año por cliente	10%	Menor a 2 ventas por año por cliente	No aplica		\$1.200.000
Perspectiva aprendizaje y crecimiento		Disponer de personal comercial con conocimiento comercial / técnico.	(N° asistentes comerciales con la competencia técnica requerida / N° total de de asistente comerciales) x 100	Igual a 100%		Anual	100%	Igual a 100%	20%	Entre 95% y 99%	0%	Bajo 95%	\$500.000
							\$3.200.000		\$520.000		\$0		\$3.200.000

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla N° 11, se presente la propuesta de esquema de incentivos establecida para gerente comercial. Es posible apreciar que se establecen dos condiciones principales, la primera, es que para optar al incentivo, debe existir cumplimiento en los 03 objetivos propuestos. Con esto, se evita que el gerente seleccione objetivos de su preferencia y deje otros. Y segundo, se establece la métrica asociada a las escalas, con el fin de estimular su desempeño a alcanzar el 100%. El incentivo total por en escala 1, es de CLP 3.200.000, en escala 2 de CLP 520.000, y escala 3 de CLP

## 5) CONCLUSIÓN

Para el desarrollo del presente documento, se diseñó para una mediana empresa que no disponía de planificación estratégica formalmente establecida, un sistema de control que le permitiera medir el desempeño conforme al estado de avance y desarrollo de su estrategia, lo que implicó, que se generara la necesidad urgente de partir desde la nada, mejorando los conceptos tales como misión, visión, estrategia, sistema de control e incentivos.

La empresa servicios de consultoría Quo Vadis limitada, fue objeto del presente estudio, la cual dispone como giro la ejecución de servicios de consultoría en sistemas de gestión, basado en estándares nacional e internacionalmente reconocidos. En el último trienio (2013 – 2014 – 2015), la empresa sostuvo un importante crecimiento en ventas, gracias a una mayor demanda y confianza por parte de sus cliente, por su propuesta de valor de cumplir plazos, lo que conllevó a la generación de escenarios desafiantes para la gestión comercial, operativa y técnica de la empresa. Todo lo anterior, motivó a desarrollar este trabajo de planificación estratégica, que facilitara el establecimiento y diseño de una propuesta de valor, que generara en sus cliente, un crecimiento y desarrollo sostenido en el tiempo. Con este propósito, se diseñó un sistema de control de gestión, y esquemas de incentivos que permitiera vincular la estrategia definida, con los comportamientos esperados para el logro de esa estrategia.

Para lograr esto, se quiso cumplir con el siguiente objetivo general:

a) Diseñar un sistema de control de gestión para una unidad estratégica de negocio de empresa servicios de consultoría Quo Vadis limitada.

Además, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

a) Diseñar y establecer un estudio de las declaraciones estratégicas de Quo Vadis, según misión, visión y valores. Además a lo anterior, realizar una evaluación de entornos externos e internos, que facilitará la determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas, o comúnmente llamado como análisis FODA, evaluación de entornos externos según la aplicación de la herramienta “5 fuerzas de Porter” y análisis PESTEL.

b) Diseñar y establecer un modelo de control de gestión para Quo Vadis, según un mapa estratégico y un cuadro de mando integral (CMI), con el fin de generar una declaración de los objetivos, para posteriormente, diseñar un mapa estratégico y formulación de un cuadro de mando integral para Quo Vadis.

c) Diseñar y establecer un esquema de incentivos, orientado a las necesidades de Quo Vadis que servirá para la implementación de la estrategia.

Cada objetivo específico fue desarrollado en su totalidad, lo que concluye que se ha alcanzado el objetivo general, y se han detectado las potencialidades y limitantes del negocio.

A continuación, se hará una breve descripción de las conclusiones de cada objetivo específico:

### **5.1) Diseñar y establecer un estudio de las declaraciones estratégicas de Quo Vadis.**

Se inició el análisis con las declaraciones estratégicas de Quo Vadis, cuya principal conclusión fue necesaria para reformular la misión, visión y valores estratégicos que ya existían, para ajustarlas a las necesidad y propósitos de la empresa al día de hoy.

Se diseñó un análisis de entornos externos, para identificar oportunidades y amenazas que el mercado dispone para hoy. Junto con ello, se logró identificar fortalezas y debilidades para lograr identificar entornos internos. Con esto, se lograron determinar tres elementos para la formulación de una propuesta de valor:

a) Integración de actividades de consultoría y capacitación para un mismo proyecto;

b) Cumpliendo los plazos definidos para estos, para así

c) Implementar un sistema que facilite la calidad de gestión del cliente.

Basado en la aplicación de método “*Canvas*”, se estableció el modelo de negocios de Quo Vadis, considerando los nueve elementos descritos en este método.

### **5.2) Diseñar y establecer un modelo de control de gestión para Quo Vadis.**

Se diseñó un mapa estratégico, donde utilizó como referencia los tres elementos declarados de la propuesta de valor, y además, se establecieron objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas definidas del modelo (recursos, procesos internos, clientes y financiera).

El análisis del cuadro de mando integral de Quo Vadis, se diseñó considerando el análisis de cada perspectiva, mediante la aplicación operativa de objetivos estratégicos, indicadores de gestión, metas e iniciativas estratégicas.

Junto a lo anterior, se establecieron mapas estratégicos y cuadros de mando específicos para las gerencias técnica y operaciones y comercial, por lo que, se logra establecer una forma de comunicación efectiva para el logro del desempeño esperado, con un foco en los nuevos negocios que la compañía desea emprender.

### **5.3) Diseñar y establecer un esquema de incentivos.**

Para el diseño del esquema de incentivos, se estableció un énfasis al proceso o gerencia técnica y de operaciones, y comercial, que se orienta fundamentalmente a mejorar la eficacia en la ejecución de servicios de consultoría, orientado a los nuevos negocios con foco en los sistemas de gestión de alcance sustentabilidad.

Por último, se diseñaron y analizaron esquemas de incentivos, en concordancia con mapas estratégicos y cuadros de mando específicos de cada gerencia. Se establecieron esquema de incentivos orientados en forma exclusiva a los gerentes de la compañía, con un esquema económico exclusivo. Para esto, se estableció un enfoque de cumplimiento de los

04 objetivos estratégicos claves, en ambas gerencias, y además, se definió la disposición de premios mediante escalas, que van en relación a la porcentaje de meta cumplida, es decir, si existe 100% de cumplimiento, se opta a la escala 1, con la totalidad del premio, si existe cumplimiento parcial (entre 20% y 30% según el esquema de incentivos presentado), se obtiene un porcentaje muy menor del premio, y la tercera escala, que cubre el resultado en caso de no cumplirse, con un premio de 0% del incentivo. Con este método, el objetivo es incentivar el desempeño del individuo por alcanzar el 100%.

El aporte del presente documento, va orientado a facilitar en Quo Vadis, la puesta en práctica de su estrategia, mediante diferentes herramientas de gestión y control, que permitan facilitar en los colaboradores de la empresa, conocimiento y comunicación, asignación de responsabilidades y objetivos claros para cada función, logrando con esto, la alineación y cumplimiento de la visión que se desea pretender.

## 6) FUENTES DE INFORMACIÓN

### 6.1) Bibliografía

- a. Thompson A., Peteraf M., Gamble J. & Strickland A. (2012). Administración estratégica. Teoría y Casos. McGraw Hill, 18ª edición.
- b. Anthony, R. y Govindarajan, V. “Sistemas de Control de Gestión”. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, duodécima edición, 2007.
- c. Kaplan R., Norton D. “The execution premium”, Editorial Deusto, Edición N°3 Editorial Planeta, Colombia, 2013.
- d. Osterwalder, A. y Pigneur Y. Generación de modelos de negocio. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U. Grupo Planeta. 2011.
- e. Porter, M. “Qué es la Estrategia”. Harvard Business Review América Latina. Noviembre 2008.
- f. Niven, P., El cuadro de mando integral paso a paso. 1ª edición en español, Editorial Gestión 2000. 2003.

### 6.2) Otras fuentes de información

- g. Página oficial de ISO: [www.iso.org](http://www.iso.org)
- h. Manual de Calidad QuoVadis Chile Capacitación, Identificación “MC”, Edición Nro. 3, 03-08-2013.
- i. International Organization for Standardization, ISO. Estándar ISO 9000, edición año 2005, traducción al español certificada.
- j. Nota Técnica N°10, Caracterización Beneficiarios Franquicia Tributaria 2009, SENCE, Gobierno de Chile.
- k. Crecimiento, empleo y distribución de ingresos en América Latina, Jungen Weller, División de Desarrollo Económico, CEPAL, Agosto 2014.
- l. Estadística, tasa de desocupación nacional, periodo 2014 – 2015, INE, Gobierno de Chile.
- m. Movimiento social, nuevas formas de hacer política y enclaves autoritarios, Manuel Garretón y colaboradores, Revista Latinoamérica, Agosto 2012.

- n. Estudio evidencia importancia de la capacitación en las empresas, Centro de Estudios empresas Laborum.com, Julio 2011.
- o. Aprender y enseñar en tiempos de Internet Formación profesional a distancia y nuevas tecnologías, Gabriel Kaplún, CINTERFOR – OIT, Diciembre 2005.
- p. Compendio Estadístico de las Principales Dimensiones de la Franquicia Tributaria Años 2006-2008, SENCE, Gobierno de Chile.