



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN

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

**Alumno: Jaime Alfredo Fredes Pérez
Profesor Guía: Aldo Caprile Rojas**

Santiago, Julio 2018

AGRADECIMIENTOS

En estas simples líneas quiero agradecer el apoyo incondicional de mi familia, y en especial el de mi esposa, quien siempre demostró entereza y fortaleza en este proceso que hemos vivido junto a nuestras dos hermosas hijas.

Al profesor tutor de este trabajo, Aldo Caprile, por sus constantes consejos e ideas y por mostrarme otra forma de ver la vida, pues me ha inspirado a seguir adelante en los momentos de baja motivación.

A todos, gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio fue realizado en Élogos, empresa privada que se dedica a la consultoría, formación y capacitación, y consiste en la propuesta de un sistema de control de gestión que ayude a mejorar la actual gestión a través de una nueva relación entre las distintas funciones que realizan los departamentos y de los énfasis propuestos por la dirección, pues se ha descubierto que los planes que define la alta dirección no se comunican de manera adecuada, lo que dificulta su implementación por parte de los colaboradores. Además, la actual gestión se centra fundamentalmente en el logro de objetivos financieros de corto plazo, y ello no permite una mirada de largo plazo.

En este escenario de alta competencia y cambios rápidos surge la necesidad de contar con un sistema de control de gestión que permita comunicar la estrategia a todos los niveles de la empresa y alinear los desempeños individuales con los objetivos de la organización, pues está comprobado que cuando los colaboradores tienen claridad de cuáles son los objetivos y planes que se persiguen, es más fácil alinearlos para que ejecuten la estrategia.

Al mismo tiempo, este proyecto tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión de tres etapas para la empresa como un todo, considerándola como unidad estratégica de negocios, y está dirigido a la alta dirección.

En la primera etapa, llamada de formulación de la estrategia, como resultado de un análisis estratégico, se identifican los elementos que permiten definir los atributos de la propuesta de valor, y ellos son:

- Variedad de productos.
- Desarrollo de productos a la medida.
- Rápida respuesta a los requerimientos.

A partir de los atributos de la propuesta de valor se definen los ejes estratégicos que facilitan la gestión de la estrategia al dividirla en los procesos más importantes, los cuales son:

- Continuidad de la operación.
- Consolidación en clientes.
- Crecimiento en nuevos mercados y clientes.
- Fortalecimiento de la cultura laboral.

Estos ejes apuntan a entregar una consultoría y capacitación pertinente a las necesidades del cliente, mejorando la comunicación entre departamentos y logrando un crecimiento en nuevos clientes y mercados, y gestionar adecuadamente las relaciones entre departamentos y colaboradores.

En la segunda etapa, llamada de desarrollo de la estrategia, se plantea el modelo de negocios de la empresa y se hace un análisis de sus elementos más importantes. En esta fase se propone el mapa estratégico, que permite comunicar la estrategia a todos los niveles organizacionales, la que se centra en los cuatro ejes estratégicos con los que se busca aumentar la satisfacción del cliente y capturar nuevos clientes y nuevos mercados. Estos elementos permitirán asegurar la autonomía financiera y el desarrollo sostenible de la empresa. También se propone el cuadro de mando integral, que incluye indicadores financieros y no financieros, que permite evaluar la ejecución de la estrategia. Finalmente, se proponen tableros de control para algunas unidades seleccionadas, como la gerencia comercial, que es la responsable de la comercialización de los productos y servicios y de capturar nuevos clientes y mercados, y la gerencia operacional, a cargo de dar solución y rápida respuesta a los requerimientos de los clientes. Dichos tableros permiten desplegar los objetivos estratégicos a las áreas donde se ejecuta la estrategia.

En la tercera etapa, llamada de alineamiento estratégico, se propone un sistema de gestión de desempeño (SGD) que entregue los lineamientos respecto de cómo realizar las evaluaciones de las metas individuales, definiendo a los responsables de su ejecución, plazos, tiempos para la retroalimentación y una evaluación final, terminando, como última etapa, que se desprende de la tercera, con el esquema de incentivos, que tiene como objetivo alinear los desempeños de las gerencias y de los colaboradores con la estrategia.

Es importante señalar que una organización que diseñe e implemente un sistema de control de gestión tiene más posibilidades de obtener niveles superiores de cumplimiento

de la estrategia y de lograr un éxito sustentable en el largo plazo, al incluir indicadores no financieros que permiten predecir el desempeño financiero futuro (Kaplan y Norton, 2008).

El contar con herramientas de fácil comprensión para comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, con indicadores que hagan posible medir el nivel de cumplimiento de la implementación de las estrategias y un sistema de gestión de desempeño que apoye en la evaluación de cada colaborador, culminando con un esquema de incentivos que permita alcanzar los desempeños esperados, ayuda al cumplimiento de los objetivos definidos por la dirección, incentivando a que los colaboradores trabajen en base a una visión y misión conocidas y compartidas por todos, lo que permite asegurar la continuidad del negocio en el largo plazo.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Fundamento.....	3
1.2 Objetivo general.....	4
1.3 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación	5
1.5 Alcance	6
1.6 Limitaciones	6
1.7 Metodología	7
1.8 Fundamento teórico del sistema propuesto.....	9
CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	10
2.1 Contexto de la empresa en la industria	10
2.2 Historia de la empresa	12
2.3 Descripción de productos.....	17
2.4 Estructura organizacional.....	18
2.5 Misión, visión y valores	21
2.6 Análisis y definición de la misión.....	21
2.6.1 Análisis y definición de la visión	23
2.6.2 Valores propuestos	24
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	26
3.1 Análisis FODA.....	26
3.2 Análisis externo e interno.	27
3.2.1 Análisis externo.....	27
3.2.2 Análisis interno.....	34
3.3 Oportunidades y amenazas detectadas.	40
3.4 Fortalezas y debilidades detectadas	44

3.5	Análisis FODA cuantitativo	48
3.5.1	Cuadrante fortalezas v/s oportunidades	51
3.5.2	Cuadrante debilidades v/s oportunidades.....	53
3.5.3	Cuadrante debilidades v/s amenazas.....	54
3.5.4	Cuadrante fortalezas v/s amenazas	55
3.6	Estrategias definidas por cada cuadrante del FODA cuantitativo	56
3.7	Análisis de coherencia del FODA con la declaración de misión	57
3.8	Análisis de coherencia del FODA con la declaración de visión.....	59
	CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE VALOR	61
4.1	Declaración de la propuesta de valor	61
4.2	Propuesta de valor	61
4.3	Relación de los atributos “propuesta de valor y creencias”	62
4.4	Relación de los atributos de la propuesta de valor y el análisis del FODA.....	63
	CAPÍTULO 5: MODELO DE NEGOCIOS.....	66
5.1	Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocios.....	67
5.1.1	Propuesta de valor	67
5.1.2	Asociaciones claves	71
5.1.3	Actividades claves.....	72
5.1.4	Recursos claves.....	72
5.1.5	Relaciones con clientes.....	73
5.1.6	Canales.....	73
5.1.7	Segmento de mercado	74
5.1.8	Estructura de costos.....	74
5.1.9	Fuentes de ingreso	76
5.2	Relación entre el modelo de negocio y los atributos de la propuesta de valor	76
5.3	Relación de coherencia del modelo de negocios con el análisis estratégico	77
	CAPÍTULO 6: MAPA ESTRATÉGICO	81

6.1	Importancia y definición del mapa estratégico	81
6.2	Temas del mapa estratégico	83
6.3	Diccionario de objetivos del mapa estratégico.....	90
6.4	Análisis de coherencia del mapa estratégico con el desarrollo de la estrategia.....	94
CAPÍTULO 7: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....		96
7.1	Iniciativas estratégicas del mapa estratégico	101
7.1.1	Coherencia de las iniciativas con el análisis estratégico.....	104
CAPÍTULO 8: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL		105
8.1	Organigrama de Élogos	105
8.2	Modelo causa-efecto para la gerencia de operaciones.....	107
8.2.1	Tablero de control gerencia de operaciones.....	107
8.2.2	Iniciativas estratégicas gerencia de operaciones.....	111
8.3	Modelo causa-efecto de la gerencia comercial.....	111
8.3.1	Tablero de control gerencia comercial.....	113
8.3.2	Iniciativas estratégicas gerencia comercial.....	115
CAPÍTULO 9: SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO		117
9.1	Etapas del sistema de gestión de desempeño	118
CAPÍTULO 10: ESQUEMA DE INCENTIVOS.....		134
10.1	Descripción y análisis de la situación actual respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades.....	135
10.2	Propuesta de esquema de incentivos asociados a los tableros de control previamente diseñados para las unidades correspondientes	136
10.3	Incentivos económicos	137
10.4	Esquema de incentivos gerencia de operaciones.....	141
10.5	Esquema de incentivos gerencia comercial.....	143
10.6	Esquema de incentivos por criterio discrecional	146
10.7	Justificación de la propuesta de esquemas de incentivos	147
CAPÍTULO 11: CONCLUSIÓN		149

11.1	Recomendaciones	152
CAPÍTULO 12: BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....		154
12.1	Bibliografía	154
12.2	Otras fuentes de información	155
ANEXOS.....		156
ANEXO A: Análisis del sector de la capacitación en Chile		156
ANEXO B: Cuestionario FODA		163
ANEXO C: Fichas de indicadores – Cuadro de mando integral		167

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Diagrama del sistema de control de gestión estratégico propuesto.....	7
Ilustración 2: Diagrama de Venn de la empresa Élogos.....	11
Ilustración 3: Historia de la empresa.....	14
Ilustración 4: Organigrama de la empresa Élogos.....	19
Ilustración 5: Elementos de la misión.....	22
Ilustración 6: Elementos de la visión.....	24
Ilustración 7: Valores propuestos.....	25
Ilustración 8: Cadena de valor.....	34
Ilustración 9: Relación de coherencia entre el FODA y la declaración de misión.....	58
Ilustración 10: Relación de coherencia entre el FODA y la declaración de visión.....	60
Ilustración 11: Lienzo del modelo de negocios (CANVAS).....	70
Ilustración 12: Relación de coherencia entre modelo de negocios y el análisis estratégico.	80
Ilustración 13: Mapa estratégico propuesto.....	85
Ilustración 14: Tema 1: Continuidad de la operación.....	87
Ilustración 15: Tema 2: Consolidación de clientes.....	88
Ilustración 16: Tema 3: Crecimiento en nuevos mercados y clientes.....	89
Ilustración 17: Tema 4: Fortalecer la cultura laboral.....	90
Ilustración 18: Relación de coherencia entre el mapa estratégico y el desarrollo de la estrategia.....	95
Ilustración 19: Organigrama de Élogos.....	106
Ilustración 20: Modelo causa-efecto de la gerencia de operaciones.....	108
Ilustración 21: Modelo causa-efecto de la gerencia comercial.....	112
Ilustración 22: Etapas del sistema de gestión del desempeño.....	118
Ilustración 23: Subetapas que componen la evaluación de desempeño.....	123
Ilustración 24: Tareas en cada etapa del sistema de gestión de desempeño.....	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Acciones de capacitación gestionada por los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC).....	2
Tabla 2: Comparación del sistema propuesto con otros sistemas de gestión.....	8
Tabla 3: Fundamento teórico del sistema de control de gestión propuesto.	9
Tabla 4: Estructura análisis FODA.	27
Tabla 5: Listado de oportunidades y amenazas identificadas.	40
Tabla 6: Listado de fortalezas y debilidades.	45
Tabla 7: Matriz FODA cuantitativo.	49
Tabla 8: Descripción matriz FODA cuantitativo.	50
Tabla 9: Cuadrante fortalezas v/s oportunidades.	51
Tabla 10: Cuadrante debilidades v/s oportunidades.....	53
Tabla 11: Cuadrante debilidades v/s amenazas.....	55
Tabla 12: Cuadrante fortalezas v/s amenazas.	56
Tabla 13: Matriz de estrategias definidas de FODA cuantitativo.	57
Tabla 14: Relación de los atributos de la propuesta de valor con las creencias y/o valores.	63
Tabla 15: Relación de los atributos de la propuesta de valor con el FODA.	65
Tabla 16: Estructura de gastos.	75
Tabla 17: Estructura de ingresos.	76
Tabla 18: Relación entre el modelo de negocio y los atributos de la propuesta de valor..	77
Tabla 19: Temas estratégicos.....	86
Tabla 20: Diccionario de objetivos aprendizaje y crecimiento.	91
Tabla 21: Diccionario de objetivos de procesos.	92
Tabla 22: Diccionario de objetivos de clientes.....	93
Tabla 23: Diccionario de objetivos financieros.	93
Tabla 24: Cuadro de mando integral perspectiva financiera.....	97
Tabla 25: Cuadro de mando integral perspectiva de clientes.	98
Tabla 26: Cuadro de mando integral perspectiva de procesos.....	99
Tabla 27: Cuadro de mando integral perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	100
Tabla 28: Listado de prioridad de iniciativas estratégicas	101
Tabla 29: Iniciativas estratégicas.	103
Tabla 30: Coherencia de las iniciativas con el análisis estratégico.....	104

Tabla 31: Tablero de control gerencia de operaciones, perspectiva financiera y clientes.	109
Tabla 32: Tablero de control gerencia de operaciones, perspectiva procesos y aprendizaje y crecimiento.	110
Tabla 33: Iniciativas estratégicas para gerencia de operaciones.....	111
Tabla 34: Tablero de control gerencia comercial, perspectiva financiera y clientes.....	114
Tabla 35: Tablero de control gerencia comercial, perspectiva procesos y aprendizaje y crecimiento.....	115
Tabla 36: Iniciativas estratégicas para gerencia comercial.....	116
Tabla 37: Contrato de desempeño gerencia de operaciones.	120
Tabla 38: Contrato de desempeño gerencia comercial.	121
Tabla 39: Listado de competencias asociado al desarrollo de personas.	125
Tabla 40: Nivel deseado de competencias en desarrollo de personas gerencia operaciones.	126
Tabla 41: Ejemplo evaluación competencia desarrollo de personas.	127
Tabla 42: Listado de competencias desarrollo de relaciones.	127
Tabla 43: Nivel deseado de competencias en desarrollo de relaciones gerencia operaciones.	128
Tabla 44: Ejemplo evaluación competencia desarrollo de relaciones.....	129
Tabla 45: Ejemplo evaluación competencia desarrollo de personas para gerente de operaciones.	130
Tabla 46: Escala de evaluación de desempeño.	131
Tabla 47: Incentivos actuales.....	135
Tabla 48: Condición de cumplimiento de la empresa asociado al objetivo de rentabilidad para el pago de incentivos.	137
Tabla 49: Condición general (% de cumplimiento de meta del indicador financiero v/s incentivo económico).	138
Tabla 50: Condición funcional (% de cumplimiento indicador v/s incentivo económico).	138
Tabla 51: Fórmula para cálculo de incentivo económico.	139
Tabla 52: Ejemplo 1 de cálculo de incentivo.	139
Tabla 53: Ejemplo 2 de cálculo de incentivo.	140
Tabla 54: Resumen de la condición general y funcional para cálculo de incentivos.....	140
Tabla 55: Esquema de incentivos gerencia de operaciones.....	142
Tabla 56: Comisión por ventas gerencia comercial.	143

Tabla 57: Esquema incentivos gerencia comercial. 144

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Chile es uno de los pocos países en Latinoamérica que entienden que la formación de los trabajadores es la base para optimizar la productividad y la competitividad a través del desarrollo de las personas y, como valor agregado, mejorar la movilidad social y el ingreso de las familias. Es en este contexto en donde se desarrolló y se definió una de las mayores herramientas en Chile en el mercado de la consultoría de RR.HH., creando e impulsando la franquicia tributaria para fomentar la capacitación en el ámbito laboral.

Cabe destacar que en Chile existe una amplia variedad de compañías que ofrecen el servicio de consultoría, formación y capacitación a medianas y grandes empresas, lo que hace que este mercado sea altamente competitivo y que constantemente los participantes se vean enfrentados a la obligación de innovar para entregar un servicio diferencial acorde a las necesidades de sus clientes. Dentro de esa amplia variedad se encuentra Élogos, que es una consultora especializada en gestión del talento y en la oferta de productos y servicios, y se centra exclusivamente en la formación para el puesto de trabajo, desarrollo de carrera y desempeño de los colaboradores de una empresa. Debido a la falta de información confiable, no es fácil hacer un análisis cuantitativo del mercado actual, y la única fuente objetiva para ello son las publicaciones oficiales del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence) respecto del uso de la franquicia tributaria (Anexo A), pero lamentablemente, de cara a un análisis sectorial del mercado en que se encuentra Élogos, en dichos informes se mezcla información de universidades y empresas dedicadas a la capacitación, y no es posible comparar una formación técnico-profesional con alto costo y larga duración inscrita y financiada con franquicia que un programa de formación *ad hoc* para una compañía en particular.

En el presente documento se hace un análisis y, a partir de él, se generan propuestas estratégicas y mejoras en la gestión integral de Élogos. Parte de dicho análisis se basa en información subjetiva pública del Sence, y es por ello que se incluyen estos informes como anexo al presente proyecto.

Adicionalmente, y preparado para este trabajo, en la Tabla 1 se puede apreciar que entre los años 2004 y 2016 se produce un incremento en el interés de las empresa por

capacitar y formar a sus colaboradores con el objetivo de satisfacer la demanda de sus clientes, y para ello han tenido que incurrir en un aumento sostenido en gastos en capacitación utilizando, por una parte, la franquicia que entrega el Sence y, por otra, ocupando recursos propios para mejorar las competencias y habilidades de sus colaboradores.

Tabla 1: Acciones de capacitación gestionada por los Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC).

Años	Participantes aprobados (miles) (1)	N° de empresas (2)	Gasto público (MM\$)	Gasto privado (MM\$)	Gasto total (MM\$)
2004	512	9.953	31.377.088	11.704.958	43.082.046
2005	557	7.079	33.077.935	13.450.348	46.528.283
2006	595	6.768	37.505.100	14.403.299	51.908.398
2007	696	7.153	44.587.285	17.157.320	61.744.605
2008	794	7.169	51.581.075	21.235.011	72.816.086
2009	907	7.023	55.726.794	16.973.834	72.700.628
2010	1.160	7.998	71.403.304	20.904.308	92.307.611
2011	1.244	8.035	72.699.040	25.283.709	97.982.749
2012	1.325	7.884	78.036.157	27.860.370	105.896.527
2013	1.296	7.884	79.985.423	26.695.373	106.680.796
2014	847	7.219	70.481.851	19.937.302	90.419.153
2015	906	7.226	80.844.783	18.812.800	99.657.583
2016	1.116	7.455	96.557.735	20.936.038	117.493.772

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos entregados por el SENCE
<http://www.sence.cl/portal/Estudios/Anuario-estadistico/Anuarios-2004-a-2017/>

Para enfrentar este nuevo escenario, la empresa en estudio ha decidido contar con profesionales especialistas en consultoría, formación y técnicas avanzadas de capacitación en adultos, mejorando sus procesos internos operacionales.

La meta para la empresa es tener unidades operacionales vinculadas integralmente a los requerimientos estratégicos. De no hacerlo, se genera una seguidilla de ineficiencias que se reflejan en el costo y en la calidad de los servicios y productos finales entregados a los clientes.

Para mejorar la gestión y poder hacer frente a sus desafíos, en el presente trabajo se diseña y propone un modelo de control estratégico que permita integrar, guiar e implementar la estrategia y alineamiento organizacional.

1.1 Fundamento

En Chile, el mercado de la formación creció de manera sostenida hasta 2014, paralelo al crecimiento del país y al apoyo institucional dado por el Sence a través de la franquicia tributaria.

A partir del 2014, y hasta el 2017, la economía mundial sufrió una fuerte desaceleración. El frenazo de las economías asiáticas, tras el giro económico dado por China hacia una sociedad más tecnologizada y menos intensiva en materias primas, fomentando el consumo interno, repercutió mucho en todo el mundo, especialmente en Latinoamérica. Y aunque Chile no se vio tan afectado como otros países (Brasil, por ejemplo), la economía se ralentizó, y, debido a características culturales locales, las empresas reaccionaron rápido (sobre reaccionaron) a esta situación, congelando o reduciendo sus programas formativos, en algunos casos de forma radical, como en el sector minero. A nuestro juicio personal, aprovechando la excusa de la disminución del valor del cobre, para realizar ajustes y la reestructuración de las compañías en Chile y aprovechar el mayor desarrollo tecnológico para aumentar la automatización y bajar los costos de mano de obra.

Esta contracción del mercado ha golpeado fuerte al sector, cuyas ventas se han reducido, se han perdido márgenes al bajar o no poder subir los precios acordes al IPC, y se ha llevado por delante algún competidor.

En ese contexto, Élogos se mantuvo razonablemente bien, conservando los principales clientes y conquistando otros nuevos, pero perdió volumen de ventas y se redujeron los márgenes. En 2017 cambió la tendencia, esbozándose ya una mejoría.

Las compañías que ofrecen el servicio de consultoría, formación y capacitación a medianas y grandes empresas han experimentado un gran crecimiento en los últimos años, como consecuencia del desarrollo económico del país y de una situación única en la región. Pero también han sufrido los embates de la reducción de la economía entre 2014 y 2017. Es en este contexto que parte del análisis debe realizarse a partir de revisar cómo minimizar la dependencia de Élogos respecto de la economía chilena y estas rápidas reacciones o sobrerreacciones respecto del contexto económico mundial.

Para hacer frente al complejo desafío de las empresas participantes en el registro OTEC del Sence, Élogos requiere de herramientas de gestión efectiva y adecuada a los requisitos de la competitividad que permitan una eficiente administración de la compañía, a la vez que se identifican y mitigan los riesgos inherentes al negocio, se atrae a los clientes con una estrategia diferenciadora y se maximiza la rentabilidad de la compañía.

Para esto, la empresa debe contar con unidades operacionales cada vez más vinculadas con la estrategia corporativa, motivo por el cual se hace imprescindible contar con un sistema de control de gestión adecuado que facilite el direccionamiento en materia de gestión para los próximos tres a cinco años; ello, en base al crecimiento continuo de sus ventas y operaciones y a la fidelización y crecimiento profesional de sus colaboradores.

1.2 Objetivo general

El objetivo general es diseñar un sistema de control de gestión estratégico para la empresa Élogos que permita comunicar en forma clara y precisa la estrategia a los distintos niveles de la organización, con el propósito de alinear los objetivos de los colaboradores con los objetivos de la alta dirección.

1.3 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

Formular la estrategia de la empresa, aplicando distintas herramientas de gestión que permitan revisar las declaraciones de misión, visión y valor, y si estas definiciones están alineadas con la propuesta de valor, para ello se utilizara un análisis interno y externo que permitirá obtener las variables a utilizar en el análisis FODA. Con estos datos desarrollar la estrategia para la empresa, proponiendo el modelo de negocios utilizando el sistema CANVAS, un mapa estratégico con los objetivos por cada perspectiva y que permitan monitorear el cumplimiento de las definiciones estratégicas mediante métricas definidas en el cuadro de mando integral y tableros de control que permitan facilitar el despliegue de la estrategia a los distintos niveles de la empresa en estudio.

Desarrollar un sistema de gestión de desempeño que permita el alineamiento organizacional, apoyado en un esquema de incentivos para cada uno de los colaboradores, que permita orientar los desempeños personales con los objetivos de la empresa y que servirán para la implementación de la estrategia.

1.4 Justificación

Realizar esta propuesta para la empresa es considerado un aporte, ya que no existe una estrategia clara y no se comunica a todos los niveles, y los desempeños individuales no están ligados a los desempeños de la empresa; como resultado, se produce un pobre alineamiento con los objetivos de la organización.

Actualmente, la empresa no cuenta con herramientas para elaborar, desarrollar y acompañar el despliegue de la estrategia y luego comunicarla a los distintos niveles corporativos. Debido a esta falta de herramientas de gestión integral, tampoco controla la ejecución de la estrategia y no se tiene una visión para adaptarse y reaccionar rápidamente a los cambios que surgen en el entorno externo.

Los problemas de la empresa que hacen necesario contar con un sistema de control de gestión son la ausencia de motivación de los colaboradores por falta de una herramienta que especifique claramente el sistema de compensación a utilizar, ya que no se evalúan las competencias y desempeños individuales. Los problemas de comunicación que existen entre los distintos departamentos y áreas son originados por la falta de comunicación interna y por la falta de claridad en la dirección acerca de cuál es el rumbo a seguir y qué acciones se deben fortalecer, y ellos generan falta de compromiso y empatía entre colaboradores. Tampoco existe información actualizada que permita la toma de decisiones de la alta dirección, debido a la falta de formalidad en los procesos y sistemas internos.

Este estudio se justifica porque en él se propone un sistema de control de gestión estratégico que permite formular y desplegar la estrategia, alinear los desempeños de los colaboradores con los objetivos de la empresa y, así, lograr los resultados propuestos. Este sistema se aplica en Élogos, considerando a la empresa como una única unidad estratégica de negocios.

El sistema propuesto permite adecuar rápidamente la estrategia a las cambiantes condiciones del entorno, visualizar y comunicar la estrategia alineando a los colaboradores, y además cuenta tanto con indicadores financieros como no financieros. Estos últimos permiten predecir el desempeño financiero futuro, entregando una visión integral a los directivos sobre el funcionamiento y proyección de la organización.

1.5 Alcance

El presente trabajo aborda el diseño de un modelo de control de gestión estratégico en Élogos. Para esto se incluyen la formulación y despliegue de la estrategia y los esquemas de incentivos para alinear a los colaboradores con los objetivos organizacionales.

El sistema de control de gestión propuesto está basado, entre otras cosas, en las tres primeras etapas del sistema de gestión presentado por Kaplan y Norton (2008), pero no está integrado con las otras etapas (planificar las operaciones, controlar y aprender, probar y adaptar). Además de lo anterior, el sistema propuesto no incluye el financiamiento concreto de la estrategia en la fase de planificación.

1.6 Limitaciones

El empeño por contextualizar a la empresa con mayor precisión dentro de su mercado se ve limitado por el hecho de que no existe suficiente información consolidada disponible de las empresas que participan en la industria de la consultoría y capacitación.

Además, la empresa no posee información extracontable que pueda ser utilizada de apoyo en el desarrollo del trabajo, como memorias e informes estadísticos de la evolución del negocio en el tiempo.

El presente trabajo no aborda la implementación del sistema de control de gestión, sólo se llega hasta el diseño.

1.7 Metodología

Como ya se mencionó, el sistema de control de gestión del presente proyecto está basado principalmente en las tres primeras etapas (diseño de la estrategia, planificación de la estrategia y alineamiento organizacional) del sistema de gestión propuesto por Kaplan y Norton (2008), donde se detallan los pasos para hacer la planificación estratégica de una organización.

Ilustración 1: Diagrama del sistema de control de gestión estratégico propuesto.



Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Kaplan y Norton (2008).

Es importante destacar que el presente proyecto fue diseñado en base al trabajo conjunto entre las gerencias de la empresa, en donde cada gerente aportó en la identificación de los factores de entorno interno y externo, modelo de negocios, determinación de propuesta de valor, objetivos y metas de acuerdo a su cargo y necesidades.

En la Ilustración 1 se describe el sistema de gestión propuesto. La secuencia de las etapas son las siguientes:

- Etapa 1: Desarrollo de la estrategia.
- Etapa 2: Planificación de la estrategia.
- Etapa 3: Alineamiento organizacional.
- Etapa 5: Controlar y aprender.

En la Tabla 2 se realiza una comparación entre el sistema propuesto y el sistema utilizado como guía, que es el modelo del ciclo cerrado desarrollado por Kaplan y Norton (2008). A diferencia de este último, el sistema propuesto no incluye el financiamiento de la estrategia. En la etapa 2 (desarrollo de la estrategia) y en la etapa 3 (alineamiento estratégico) se desarrolla un sistema de gestión de desempeño que es parte de la etapa cinco del ciclo cerrado y culmina con un esquema de incentivos, dejando fuera del sistema propuesto el alineamiento de las unidades de apoyo y de las unidades de soporte. Además, contempla la implementación de un modelo de gestión a través de un cuadro de mando integral global de la empresa.

Tabla 2: Comparación del sistema propuesto con otros sistemas de gestión.

Etapa	Sistema propuesto	Execution Premium
1	Desarrollo de la estrategia <ul style="list-style-type: none"> Misión, visión, valores Análisis estratégico Propuesta de valor 	Desarrollar la estrategia <ul style="list-style-type: none"> Misión, valores, visión Análisis estratégico Formulación de la estrategia
2	Planificación de la estrategia <ul style="list-style-type: none"> Modelo de negocios Mapa estratégico Ejes estratégicos Cuadro de mando integral 	Planificación de la estrategia <ul style="list-style-type: none"> Mapa, líneas estratégicas Indicadores / metas Portafolio de iniciativas Financiación / Stratex
3	Alineamiento de la organización <ul style="list-style-type: none"> Tableros de gestión Tableros de control Diseño del sistema de gestión del desempeño (Alineación del negocio, contrato desempeño) Esquema de incentivos 	Alinear la organización <ul style="list-style-type: none"> Unidades de negocio Unidades de soporte Empleados
4		Planificar operaciones <ul style="list-style-type: none"> Mejoras claves a los procesos Planificación de ventas Planificación de la capacidad de recursos Presupuesto
5	Controlar y aprender <ul style="list-style-type: none"> Sistema de gestión de desempeño (Revisión intermedia, evaluación del desempeño, retroalimentación y compensación) 	Controlar y aprender <ul style="list-style-type: none"> Revisión de la estrategia Revisiones operativas
6		Probar y adaptar <ul style="list-style-type: none"> Análisis de rentabilidad Correlación de la estrategia Estrategias emergentes

Fuente: Elaboración propia en base a la bibliografía utilizada.

Finalmente, el sistema propuesto no contempla ni la etapa 4 (planificar las operaciones) ni la 6 (probar y adaptar) propuestas por Kaplan y Norton, 2008.

1.8 Fundamento teórico del sistema propuesto

El sistema de control de gestión estratégico propuesto que se desarrolla en este estudio tiene sustento teórico principalmente en los autores, lo que se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3: Fundamento teórico del sistema de control de gestión propuesto.

Etapa 1 Desarrollo de la estrategia	Etapa 2 Planificación de la estrategia	Etapa 3 Alineamiento de la organización	Etapa 5 Controlar y aprender
<ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión, valores (Kovacevic y Reynoso, 2010) • Análisis estratégico: • Análisis externo (Anthony y Govindarajan, 2008) • Análisis PESTEL (Kaplan y Norton, 2008) • Modelo de las cinco fuerzas de Porter (Francés, 2006) • Análisis interno (Kaplan y Norton, 2008) • Cadena de valor (Anthony y Govindarajan, 2008) • Factores críticos de éxito (Thompson et al., 2012) • Análisis FODA (Olive et al., 2002) • Propuesta de valor (Kaplan y Norton, 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2012) • Mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2004) • Eje estratégico (Kaplan y Norton, 2008) • Cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2009) (Niven, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableros de control (Niven, 2003) • Evaluación de desempeño (Harper y Lynch, 1992). • Gestión por competencia (Leonardo Mertens, 1998) • Esquema de incentivos (Kovacevic y Reynoso, 2010) (Robins y Judge, 2013) (Kaplan y Norton, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño (Harper y Lynch, 1992) • Gestión por competencia (Leonardo Mertens, 1998) • Esquema de incentivos (Kovacevic y Reynoso, 2010) (Robins y Judge, 2013)

Fuente: Elaboración propia en base a la bibliografía utilizada.

CAPÍTULO 2: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

El presente capítulo describe el desarrollo de la estrategia de la unidad de negocio de este trabajo. Para este estudio, el alcance de la unidad estratégica de negocios es la empresa, debido a que la estructura de la empresa no está separada por líneas de negocios.

Para la empresa se plantea el propósito (misión) que guiará las acciones (valores) y estimación de resultados futuros (visión) con el objetivo de tener un horizonte claro de lo que necesita alcanzar, en base a sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores y su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria.

2.1 Contexto de la empresa en la industria

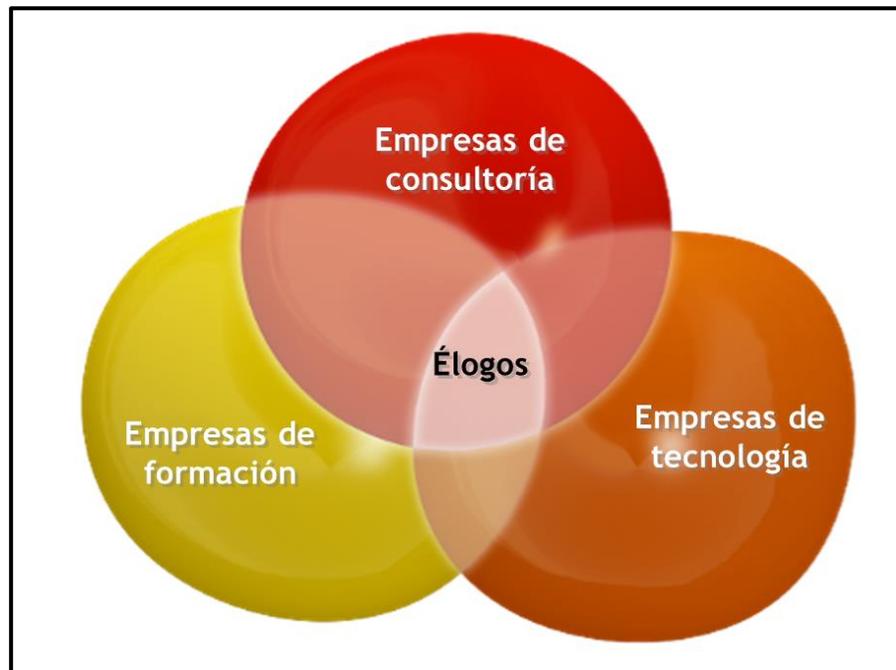
Actualmente, la industria de la capacitación en Chile se encuentra principalmente patrocinada por el Sence, que entrega una franquicia tributaria a las empresas que capaciten y ayuden a desarrollar habilidades a sus empleados. Durante el año 2014, quince mil empresas han usado esta franquicia (Villena, 2015), concentrándose en grandes organizaciones con muchos trabajadores, principalmente hombres con enseñanza media. De este modo, el Estado busca fomentar la capacitación de los trabajadores, para que el nivel de competencias laborales suba en Chile. Al día de hoy es inferior al óptimo social.

En este contexto, Élogos es una empresa integral cuyos servicios abarcan la formación presencial y hace un uso intensivo de la tecnología para la formación. En el nicho de la formación *online* compite directamente con la empresa Celeris, la cual entrega servicios 100% *e-learning*. Ambas se dividen gran parte del mercado *e-learning* nacional de desarrollo de contenidos a medida. Asimismo, existen otros competidores, como Más Consultores, donde el 70% de sus ventas es por consultoría de RR.HH., facturando a la fecha un 30% menos que Élogos. Por su parte, Digital Learning, empresa 100% *e-learning*, se enfoca en la industria farmacéutica y hospitales, mientras que Red Capacita lo hace con idéntica metodología en el mercado de la banca. El competidor E-Class también tiene el 100% de sus ventas en modalidad *e-learning*, pero no entrega servicios a la medida, mientras que Proqualitas solamente entrega servicios de manera presencial enfocados en el *retail* y en la industria. En tanto, Deloitte y PWC tienen casi la exclusividad en formación contable. Durante el último período han ingresado al mercado los centros educacionales AIEP, DUOC

e Inacap, los cuales se caracterizan por ofrecer servicios presenciales, al contar con dependencias propias (salas de clases).

En el mercado de la consultoría y capacitación nacional coexiste una variedad de empresas que entregan servicios de consultoría, servicios de formación y tecnología. Algunas ofrecen consultoría, formación o tecnología. En el diagrama de Venn, de la Ilustración 2, se aprecia que Élogos es la intersección perfecta de 3 ámbitos de negocio: la tecnología, la formación y la consultoría. La mayoría de las empresas especialistas en implementación tecnológica no tienen *expertise* en formación, o viceversa. Élogos es producto de la fusión de estos 3 mundos.

Ilustración 2: Diagrama de Venn de la empresa Élogos.



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Historia de la empresa

Originalmente, Élogos nació en Chile en el año 2001 como Doxa América Latina, filial del Grupo Doxa (España), desarrollando una extensa labor de consultoría internacional en el sector de la capacitación en Latinoamérica. Más adelante pasó a ser parte del grupo Élogos (fusión del Grupo Doxa con otra gran empresa española), y en el año 2007 abre las filiales de Brasil y México. Su crecimiento ha sido sostenido, apoyado en el desarrollo de proyectos para Chile, Colombia, México, Brasil, Argentina, Guyana, Perú y Panamá, entre otros.

En el año 2012, a raíz de los cambios estructurales del mercado de la formación en España, se produce la quiebra global de la empresa. El gerente general inicia una negociación de dos años con el síndico español, y en 2014 adquiere la filial de Chile. En 2016 obtiene los derechos globales de explotación de la marca Élogos, y un año más tarde ingresan a la propiedad de la compañía dos integrantes del directorio de la desaparecida empresa española Élogos Conocimiento SL. A partir de ese momento comienza una adaptación de la empresa a la realidad latinoamericana y con la visión permanente de crecer y desarrollarse en la región. (En la Ilustración 3 se describe gráficamente el desarrollo de la historia de la empresa desde la fundación de Élogos España).

En la actualidad, Élogos es uno de los mayores OTEC de Chile, y se dedica a la consultoría de gestión del talento, formación, desarrollo y desempeño, enfocada en ser un socio estratégico de sus clientes. Además, es una consultora que busca permanentemente desarrollar soluciones de apoyo a la transferencia y aplicación de las capacitaciones en el puesto de trabajo, entendiendo que las compañías que la contratan confían en el desempeño de sus colaboradores en términos del cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de entrega de valor y servicio a sus clientes. La empresa se apalanca en la tecnología en todo el proceso y se adapta a la realidad, cultura y necesidades de sus clientes.

Asimismo, Élogos es especialista en formación y diseño instruccional. Dependiendo de la realidad de cada cliente, se desarrollan talleres *e-learning* (tiene cuatro niveles de interactividad en los cursos según necesidad y contenido), videos animados, videos filmados, cápsulas, etc. Para cumplir con estas funciones se apoya con contenidos de venta tradicional, venta consultiva, neuroventa, *customer experience*, técnicos (con los contenidos provistos por el cliente), etc. En algunos clientes se administra la evaluación de desempeño

del personal y en todos los casos se apoya con la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

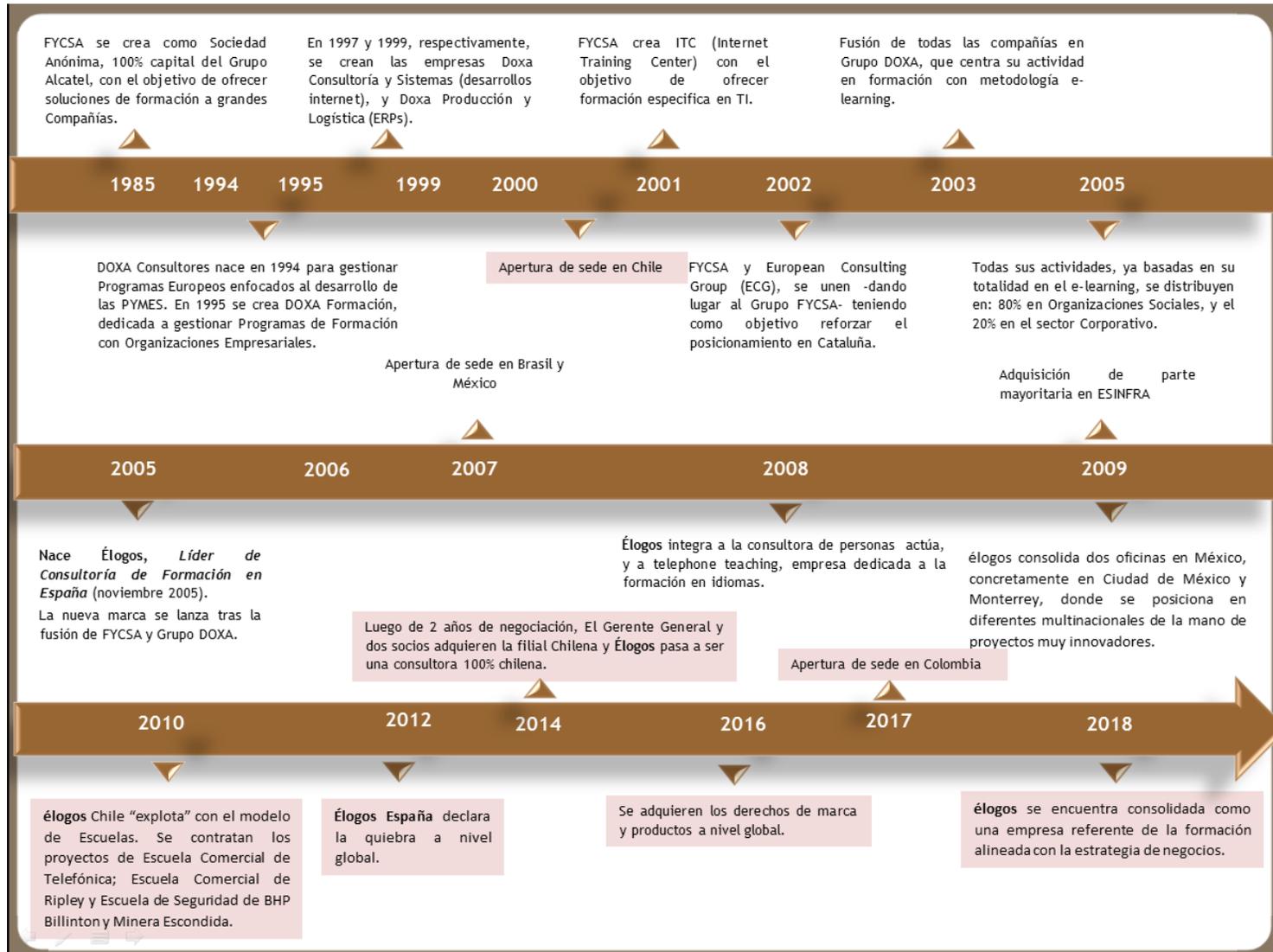
Élogos tiene dos grandes líneas de especialización:

- Escuelas comerciales y de servicio para el mundo *retail, utilities*, servicios financieros y telecomunicaciones.
- Escuelas de seguridad y productividad en el sector minero e industrial.

Algunos de los proyectos actuales son:

- Desarrollo y gestión de la escuela comercial y de la escuela de liderazgo de una empresa de telecomunicaciones rupturista e innovadora desde septiembre 2010 hasta la fecha.
- Desarrollo y gestión de la escuela comercial de una de las dos mayores empresas de telecomunicaciones del país (con mejora de resultados comerciales de 25% y más en sucursales durante el primer semestre del año 2018), y es proveedora de contenidos digitales de la otra mayor empresa de telecomunicaciones.
- Desarrollo y gestión de la escuela comercial de *dealers* del mayor operador de cable e internet del país.
- Administración de la plataforma e-Learning, con exclusividad de desarrollo de contenidos digitales, y de la inducción de una de las tres mayores multitiendas del país.
- Administración de la plataforma e-Learning, con exclusividad de desarrollo de contenidos digitales, y se está desarrollando la escuela comercial de la mayor Caja de Compensaciones de Chile.
- Desarrollo y gestión de la Escuela de Seguridad de las dos mayores mineras privadas del país, y formación en Venta Consultiva a los ejecutivos comerciales de la mayor compañía financiera no bancaria de Chile.
- Proveedor de contenidos digitales para el banco de una de las mayores multitiendas del país.
- Ejecución de talleres de desarrollo de habilidades para los ejecutivos del área de viajes y de BackOffice de un grupo financiero en Chile.
- Además, está en proceso de desarrollo de un proyecto de gestión del cambio en una de las mayores empresas de gas de Chile.

Ilustración 3: Historia de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con documento proporcionado por la empresa Élogos.

Los servicios y productos que entrega Élogos se orientan al desarrollo y mejora de las capacidades profesionales de los colaboradores de sus clientes, con el objetivo de conseguir los resultados establecidos, alineados con la estrategia de cada organización. Para satisfacer a sus clientes, Élogos desarrolla soluciones de aprendizaje, para lo cual utiliza tecnologías y metodologías innovadoras en el área de la formación, aportando a los clientes los mejores profesionales para el desarrollo de sus proyectos.

Los proyectos desarrollados se han centrado básicamente en la transformación de empresas de distintos sectores de la industria, y también se han realizado proyectos para organismos gubernamentales.

Los clientes a los cuales apunta Élogos son grandes empresas con más de 500 empleados con necesidades de formación y desarrollo para sus colaboradores, que tengan la capacidad financiera de soportar la inversión en tecnología y, preferentemente, con contratos plurianuales. El segmento de clientes es:

- Empresas de la minería.
- Empresas de servicios (utilities: agua, luz, gas, tecnología. Servicios varios: casinos, logística, puertos).
- Empresas de telecomunicaciones y retail.
- Banca y seguros.

Dentro de su modelo de negocios, Élogos considera cuatro pilares fundamentales para el desarrollo de aquéllos: Consultoría, Implementación o Gestión del Cambio, Tecnología y Outsourcing en Capacitación.

- **Consultoría:** La metodología de trabajo y, específicamente, el modelo de diseño instruccional utilizado busca identificar y prescribir “experiencias de aprendizaje” (eventos instruccionales) capaces de generar nuevas habilidades y destrezas en base a la experiencia y a su posterior aplicación y transferencia al diario quehacer de los participantes.

Este modelo de diseño instruccional se fundamenta en el planteado por los autores Dick y Carey (1965), donde se refuerza y aquilata la detección y fijación de objetivos de instrucción como criterio orientador de la prescripción y desarrollo de actividades de aprendizaje. Este modelo se basa en el entendimiento de la retroalimentación como un elemento recursivo que aporta información en todo momento acerca de los procesos de aprendizaje, a través de evaluaciones de tipo formativo y sumativo como elementos de entrada.

- **Implementación o Gestión del Cambio:** El modelo de Élogos se basa en el modelo de “Proceso de Cambio”, de Edgard Schein (1985), donde, a través de un análisis estratégico de las conductas y actitudes a implementar, se define un plan comunicacional y formativo que sea capaz de lograr una transformación en dichas conductas y actitudes y facilitar su permanencia en el tiempo.

Descongelar: Romper la inercia para facilitar el cambio.

Reeducar: Reestructuración cognitiva, afectiva y conductual.

Congelar: Implantación de nuevas conductas.

- **Tecnología:** Provisión de portal de servicios y sistema de gestión del aprendizaje. La plataforma ofrece un entorno *online* atractivo, estable, adaptado a la imagen del cliente, desde el cual los participantes pueden realizar una gran variedad de actividades formativas y de aprendizaje. Para los responsables de los planes de formación ofrece, además, herramientas de *reporting* y seguimiento global o segmentado de la actividad de los participantes tanto de capacitaciones *online* como presenciales. La solución es accesible desde equipos con distintos sistemas operativos (Windows, Mac OS, Linux) y con los principales navegadores web del mercado (Internet Explorer, Chrome, Firefox, Safari), e igualmente compatible con los dispositivos celulares y *tablets* y/o a través de aplicaciones iOS y Android que se creen *ad hoc*.
- **Outsourcing en Capacitación:** La empresa coordina de manera integral planes y proyectos de formación (presencial y *online*) y evaluaciones, prestando el servicio de gestión llave en mano, realizando coordinación pedagógica y logística, selección y coordinación de relatores y consultores, provisión y administración de portales y plataformas de gestión, asesoramiento técnico al equipo de dirección del proyecto, soporte técnico para

participantes, reportes de avance, cumplimiento y aprendizaje, administración de certificaciones, reportes de gestión en base a indicadores del negocio, gestión y administración de franquicia Sence.

2.3 Descripción de productos

- Presencial 8 Horas
- Presencial 32 Horas

El presencial se refiere a talleres presenciales. Consiste en un aula con un profesor/relator/facilitador que entrega los contenidos a los alumnos y les hace interactuar a través de actividades para fijar los conocimientos y desarrollar las habilidades que se están entregando. En general son módulos de 4 horas, por lo que, habitualmente, los talleres son de 4, 8, 12, 16, 20 o 32 horas. El producto 32 es porque desde el número de hora 32 vendida para un mismo cliente y mismo proyecto, se alcanza una economía de escala que permite bajar considerablemente los valores.

- e-Learning 1 hora
- e-Learning 11 horas

E-Learning es una modalidad de autoestudio. Así como antes el autoestudio consistía en leer un libro y realizar los ejercicios indicados en el mismo, el e-Learning es la modernización de este concepto. Se refiere a la programación del mismo curso, pero es el computador el que va “relatando” en lugar que el alumno lea. Al acabar cada módulo de aprendizaje el curso e-Learning realiza evaluaciones de aprendizaje para permitir avanzar o exigir reforzar a los alumnos a fin de garantizar la adquisición del conocimiento que se está impartiendo. Al igual que el producto anterior el número refiere al punto en que se logran economías de escala que permiten bajas sustantivas en los valores para un mismo cliente y proyecto.

Video: Es un producto de difusión de un mensaje concreto con una duración máxima de 5 minutos. Se refiere a una filmación que no está programada ni contiene interacción alguna con el participante. Puede ser una persona hablando o una presentación con una voz en off, etc. Por ejemplo, un banco reconocido del mercado local entrega un video con un mensaje del presidente del banco a los ejecutivos a fin de explicar en contexto económico y los focos comerciales del banco en la semana.

Multimedia: Producto similar al anterior (en duración y efecto) pero programado en multimedia (como dibujos animados). Se utiliza específicamente para mostrar cosas que no pueden ser filmadas o resulta muy complejo hacerlo. Por ejemplo, mostrar riesgos en la conducción de camiones en una empresa minera. En multimedia puede, a bajo costo comparado con efectos especiales de un video, mostrarse accidentes, atropellos, etc.

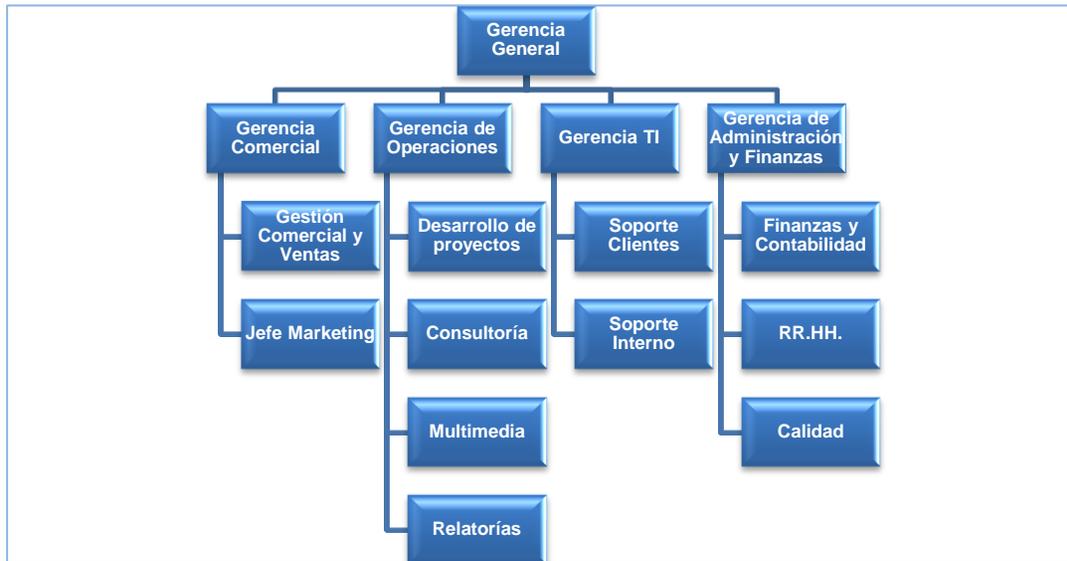
Plataforma HTML5: Es el sistema de gestión integral de la capacitación. Si debe gestionarse la formación de un colectivo, de 2.000 colaboradores, se requiere un sistema que permita realizar las inscripciones, registro de asistencia en los talleres o avance en los cursos e-Learning, que realice el despliegue técnico de los cursos e-Learning, que permita administrar las notas obtenidas por cada participante, entregue los diplomas digitales para ser impresos, permita gestionar altos volúmenes de capacitación a grandes colectivos de colaboradores con su debidos reportes de gestión y control y administración de recursos asociados a las actividades. Este producto se refiere al servicio de alquiler o venta de estas soluciones tecnológica, la personalización y la administración de los mismos.

2.4 Estructura organizacional

La empresa es dirigida por tres socios, quienes tienen delegada la administración por medio de la dirección de un gerente general, que es el responsable de la gestión de toda la organización, efectuando su control con cuatro gerencias (comercial, operaciones, tecnología de la información y administración y finanzas) con una dotación de sesenta personas. Cabe señalar que cada gerencia tiene la responsabilidad de las diversas áreas que constituyen su administración.

En la Ilustración 4 se puede observar la estructura de Élogos, y en los siguientes párrafos se procede a describir cada gerencia en particular.

Ilustración 4: Organigrama de la empresa Élogos.



Fuente: Documento proporcionado por Recursos Humanos de la empresa Élogos.

Gerencia general

Las funciones del gerente general son de administrar, controlar y velar por que se cumplan los objetivos de la empresa, para lo cual fija políticas administrativas, provee contactos de negocio, selecciona, contrata y finiquita personal, así como contrata servicios profesionales. Se observa como debilidad que no existe ninguna planificación estratégica adecuada ni informes de gestión de la evolución del negocio.

Gerencia comercial

Esta gerencia depende directamente del gerente general, y es la responsable de detectar nuevas oportunidades de negocios en nuevos clientes y nuevos mercados vía telefónica o por correo electrónico, gestionar la participación en licitaciones comerciales y concretar la venta de los productos que ofrece la empresa. También bajo su responsabilidad está el área de marketing, que es la encargada de desarrollar las campañas comerciales, publicidad, administrar RR.SS. y detectar los cambios en las tendencias de capacitación en el mercado. Se observa como debilidad que no existe ningún plan de publicidad de los servicios ofrecidos por la empresa, como participación en seminarios, foros y charlas organizadas por el Sence para atraer a potenciales clientes.

Gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones es un área clave para la empresa, pues es la responsable de entregar los atributos de valor, con el objetivo de generar una buena percepción y fidelización del cliente, además de detectar, prevenir y eliminar el uso excesivo de los recursos, con la finalidad de reducir los costos sin afectar la calidad de los productos y servicios.

Es la responsable de realizar las tareas de consultoría, desarrollo de los proyectos y programas de capacitación para los clientes. El gerente es el responsable de liderar las áreas de desarrollo de proyectos, consultoría, multimedios y relatorías. El área de gestión de proyectos es la encargada de la investigación y desarrollo de nuevos productos o programas de capacitación, con la información recopilada por el área de marketing y los jefes de cada proyecto, detectando nuevas necesidades de capacitación en los clientes actuales. Se observa como debilidad que no existe ningún plan de mejora en los procesos e implementación de control de costos de los procesos internos.

Gerencia de tecnología de la información

La gerencia de TI es la responsable de desarrollar, mantener y soportar los servicios entregados y solicitados por los clientes, mantener los servidores y dar el soporte a cada uno de los clientes, además de entregar soporte interno.

Gerencia de administración y finanzas

La gerencia de administración y finanzas tiene a su cargo las áreas de contabilidad y finanzas, RR.HH. y calidad, y es la responsable de mantener los sistemas contables y la información financiera según la normativa vigente, entregando la información solicitada por los clientes internos y externos a la organización, además de dar el soporte financiero para dar cumplimiento a la propuesta de valor ofrecida al cliente, dando énfasis en mantener los procesos de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 y NCh 2728:2015. El área de Recursos Humanos es la responsable de gestionar las necesidades del personal y entregar los lineamientos de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores. Se observa como debilidad que no existe un sistema de evaluación de desempeño y competencias de los colaboradores en el cual se pueda dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la empresa y que permita mejorar las habilidades funcionales de los colaboradores.

2.5 Misión, visión y valores

En esta sección se explica y analiza cada uno de los componentes de la declaración estratégica, explicando la misión, visión y valores de la empresa.

2.6 Análisis y definición de la misión

Según Kovacevic y Reynoso (2010), la misión es el propósito de la organización, por lo cual debe ser amplia, fundamental y duradera; debe permanecer estable durante muchos años, sin importar quiénes administran la organización, hasta que las condiciones competitivas obliguen a ajustar la razón de ser. La función del propósito es guiar e inspirar. Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, por qué está en él, a quién se sirve, y los principios y valores bajo los cuales se pretende funcionar.

Con el objetivo de cumplir con lo indicado anteriormente es que se analiza la misión existente y se proponen cambios si es necesario.

La misión existente es:

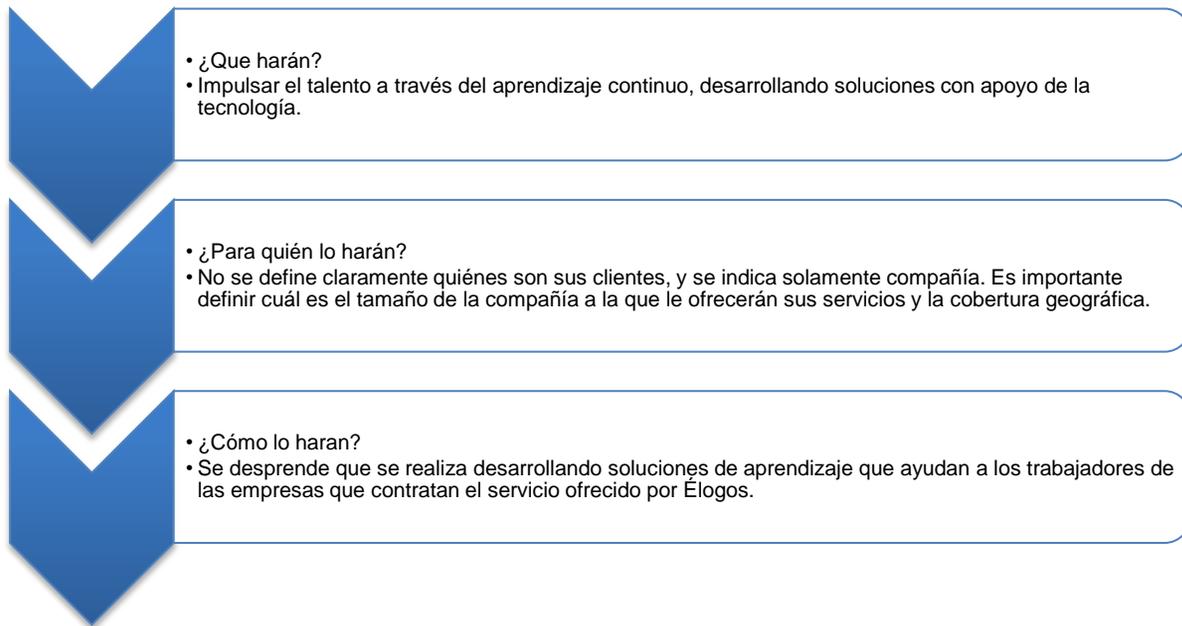
“Impulsar el talento a través del aprendizaje continuo, desarrollando soluciones con apoyo de la tecnología, ayudando a crecer a las personas y mejorar su eficiencia, alineados con los objetivos de negocio de la compañía en la cual se desempeñan”. (www.elogos.cl)

Por lo general, se utiliza una serie de preguntas genéricas (Kovacevic y Reynoso, 2010) que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de la misión. Todas estas preguntas podrían resumirse sin dificultad en tres cuestiones básicas, que luego se enriquecen:

- ¿Qué harán?
- ¿Para quién lo harán?
- ¿Cómo lo harán?

En la Ilustración 5 se realiza el análisis en base a las preguntas anteriormente formuladas.

Ilustración 5: Elementos de la misión.



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton (2008).

Luego de analizar las preguntas de la Ilustración 5, se desprende que en la misión existe poca precisión en cuanto a quiénes son sus clientes, cobertura geográfica, y se limita a desarrollar soluciones con apoyo de la tecnología. Se observa que no establece los elementos básicos para ser considerada como una declaración con claridad y que represente a la empresa.

Según Kaplan y Norton (2008), la declaración de la misión debería informar a los integrantes de la organización acerca del objetivo general que deben perseguir juntos, y para cumplir con este objetivo, según el organigrama indicado en la Ilustración 4, la misión propuesta es:

“Impulsar el talento a través del aprendizaje continuo, desarrollando soluciones que ayuden a las empresas a crecer, aumentando la productividad, desempeño y eficiencia de los colaboradores de las grandes corporaciones de Sudamérica y alineados con sus objetivos de negocio”.

La misión diseñada cumple con definir a qué se dedica la empresa, cuáles son sus servicios, clientes y la cobertura. La misión define principalmente cuál es su labor.

2.6.1 Análisis y definición de la visión

A diferencia de la misión, la visión debe ser muy breve, simple y fácilmente entendible por todos, con el fin de que pueda ser usada como mensaje comunicacional para motivar a los empleados de una organización y transmitir al mercado lo que se quiere ser (Kovacevic y Reynoso, 2010).

La declaración debe definir los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización, por lo que se realiza un análisis a la visión existente y, si es necesario, se propone una modificación que sirva como herramienta de la administración, para dar a la organización un sentido de dirección. Como toda herramienta, se puede usar en forma apropiada al comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía.

La visión existente es:

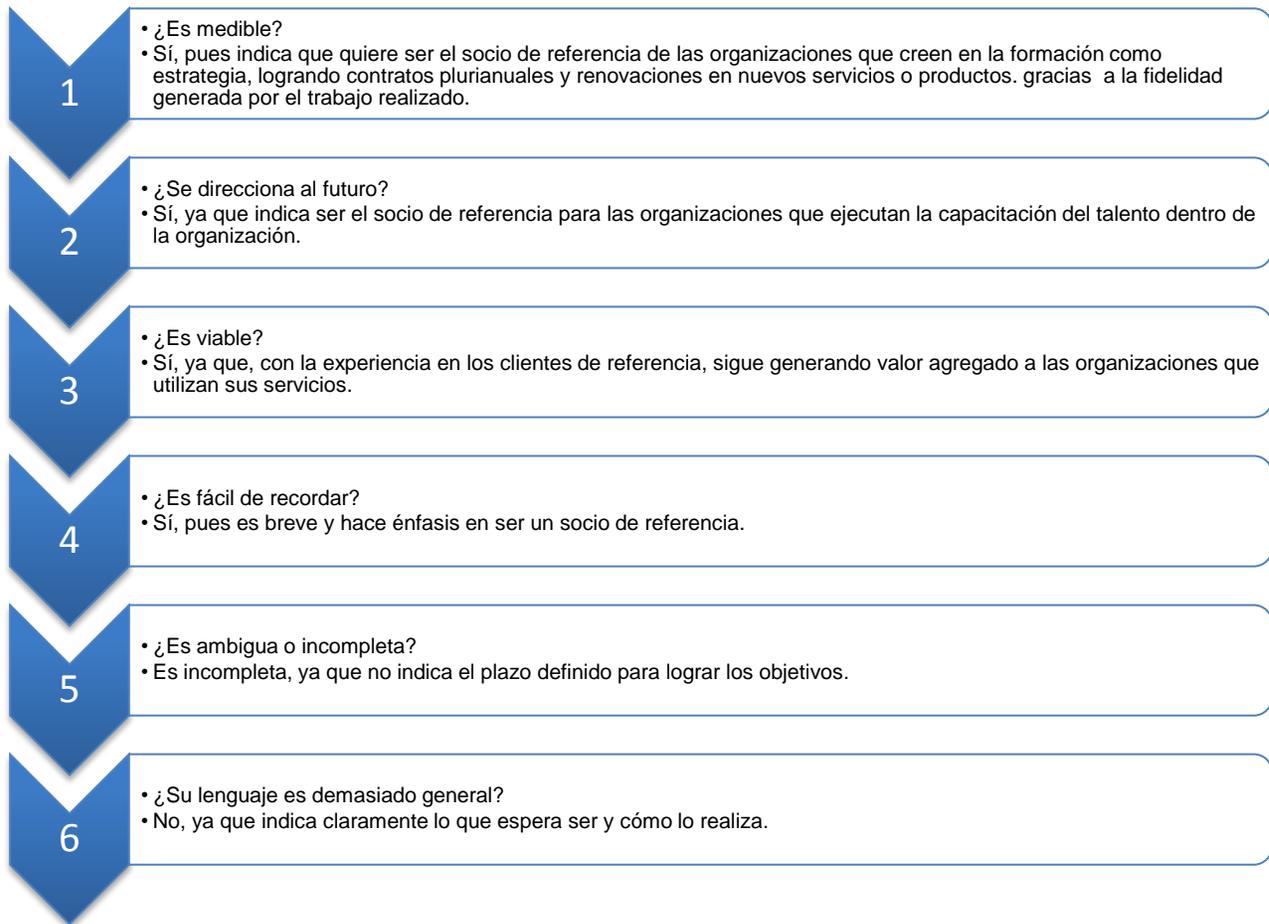
“Ser el socio de referencia de las organizaciones que creen y confían en la formación como estrategia para mejorar el desempeño y desarrollar el talento”. (www.elogos.cl)

Con el objetivo de saber si la visión propuesta está bien formulada o si necesita algunos ajustes, se deben responder las preguntas indicadas en la Ilustración 6. Contestando dichas preguntas se sabrá si es así; de lo contrario, se propondrá una nueva visión que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Contestadas las preguntas de la Ilustración 6, donde se analizan los elementos de la visión, se concluye que es una declaración incompleta, ya que no define un plazo establecido para cumplir con sus objetivos propuestos. Para subsanar esta situación se propone una nueva visión, la que muestra una clara dirección al futuro. La visión propuesta es:

“Ser el socio de referencia de las organizaciones que creen y confían en la formación como estrategia para mejorar los resultados y desarrollar el talento al 2020”.

Ilustración 6: Elementos de la visión.



Fuente: Elaboración propia, adaptada de Kaplan y Norton (2008).

2.6.2 Valores propuestos

Según Reynoso y Kovacevic (2010), los valores son la expresión que refleja los principios básicos del comportamiento ético personal y comparativo, que deben estar siempre presentes en la organización, que debe guiar el cumplimiento de su visión, y misión y, según Kaplan y Norton (2008), los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter.

La filosofía que sustenta la actividad de la empresa Élogos se puede resumir en los valores estratégicos propuestos, que se reflejan gráficamente en la Ilustración 7 y se explican a continuación:

Ilustración 7: Valores propuestos.



Fuente: Elaboración propia.

Integridad: Destacar la integridad en el trato con clientes, proveedores, terceros y entre el personal propio, porque garantiza confianza, seguridad e integridad. Una organización honesta aspira a observar los códigos de conducta y ética más elevados, cuyas decisiones se basan en discernir claramente entre lo que es correcto y lo que es erróneo.

Compromiso: Con el compromiso de los colaboradores de Élogos se logran los mejores productos para los clientes y se ayuda a que éstos sean reconocidos por su calidad y excelencia en los procesos.

Creatividad: Con la creatividad del equipo interno será posible la generación de nuevo conocimiento y proyectos que impacten en el desarrollo de los clientes.

Trabajo en equipo: Al trabajar en estrecha colaboración se construyen las bases para lograr una colaboración exitosa entre los departamentos y obtener procesos eficientes, que redundan en la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Kaplan y Norton (2008) plantean que una vez que se ha mejorado y clarificado la visión, la empresa tiene un panorama claro de lo que necesita alcanzar. Dado que se han analizado la misión, visión y los valores, que entregan el horizonte donde quiere llegar la empresa en tres años, se hace importante hacer un análisis externo e interno que incluya una evaluación de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, el cual permitirá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa.

En primer lugar, se realiza el análisis estratégico externo considerando el análisis PESTEL (Fahey y Narayana, 1968) y cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979). Con estos análisis se pueden identificar las oportunidades y amenazas. El entorno externo se divide en tres áreas: la general, la de la industria y la de la competencia.

Luego se desarrolla el análisis estratégico interno, y para ello se utiliza el análisis de recursos y capacidades y el de la cadena de valor, que permitirán determinar las fortalezas y debilidades.

Finalmente, la evaluación de los entornos se resume en una tabla FODA (Wehrich, 1982), que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que identifican un conjunto de líneas estratégicas que deben ser enfrentadas por la estrategia. El modelo ayuda a la empresa a identificar aquellas actividades que se deben realizar de un modo distintivo o mejor que sus competidores para establecer la ventaja competitiva que sea sustentable en el tiempo. Además, ayuda a comprender los temas claves que la empresa debe considerar cuando formula la estrategia.

3.1 Análisis FODA

Las empresas y organizaciones cada vez buscan implementar nuevas estrategias que les permitan tomar mejores decisiones en base a un análisis de todo lo que les afecta. El FODA es un modelo simple de análisis que utilizan las empresas para determinar el potencial del negocio y de toma de decisiones. La sigla significa fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, e incluye sus oportunidades y amenazas externas.

Este modelo de análisis es importante para las empresas, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios. El análisis FODA también nos ayuda a determinar si la empresa ha realizado una correcta evaluación de su posición dentro del mercado en el cual se desenvuelve, y para realizar este análisis se utiliza el esquema de la Tabla 4.

Tabla 4: Estructura análisis FODA.

Análisis FODA	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Cómo las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades.	Cómo las fortalezas permiten enfrentar las amenazas.
Debilidades	Cómo las debilidades impiden alcanzar las oportunidades.	Cómo las debilidades aumentan el impacto de las amenazas.

Fuente: Elaboración propia adaptada.

3.2 Análisis externo e interno.

En esta sección se realiza un análisis externo utilizando la herramienta PESTEL, identificando las oportunidades y amenazas que afectan a la organización. Luego se realiza análisis interno de la compañía utilizando la herramienta de cadena de valor, con el objetivo de definir las fortalezas y debilidades de la empresa.

3.2.1 Análisis externo.

A continuación, se desarrolla el análisis externo utilizando la herramienta PESTEL, la cual se adapta de mejor manera a nuestra empresa.

Análisis Político: El gobierno Central es elegido por un periodo de 4 años, en el cual se enfocan en desarrollar planes de capacitación para los sectores más vulnerables de la población, generando programas de políticas públicas de empleo y capacitación, con el objetivo de contribuir a fortalecer y perfeccionar las políticas laborales, de capacitación e intermediación, con miras a reducir la pobreza y la desigualdad a través del aumento de empleo y la productividad, así como de la introducción de las mejores prácticas laborales. Sin embargo, la política de capacitación en Chile tiene falencias estructurales evidentes informadas por Sence

en sus descripción de programas del año en curso. El programa estrella del gobierno, +Capaz e Impulsa Personas, no estaría teniendo el impacto buscado, principalmente por problemas de implementación.

Como se indicó anteriormente, el Sence administra fondos públicos y, por lo tanto, debe dar garantía del buen uso de esos fondos. El hecho de que se descubran malas prácticas en el uso de la franquicia tributaria lleva no sólo a que el Sence optimice la fiscalización aplicando nuevos y mejores controles, sino también a un cuestionamiento integral del sistema.

Una parte del equipo del gobierno de Sebastián Piñera mantiene las mismas críticas de los miembros del Ministerio de Trabajo de su primera gestión. Sostiene este grupo que el mal uso supera ampliamente las ventajas del servicio de franquicia tributaria y promueve un modelo de capacitación y de formación en sistemas de educación formal cuyo negocio es muy diferente al de Élogos. Si bien el mercado a la larga se autorregulará y las empresas contratarán finalmente casi lo mismo que hoy, el proceso de ajuste y baja en los presupuestos de capacitación en las empresas representa una fuerte amenaza para Élogos.

Se plantean actualmente actividades de agrupación sectorial y con grandes compañías para ofrecer colaborar con mesas de diálogo que permitan mejorar los controles y no modificar el modelo.

Análisis Económico: La contracción económica afecta los niveles de empleo, aumenta el desempleo, el subempleo visible, los salarios y el empleo informal, aunque en magnitudes variables según los países.

Para generar empleo en el corto plazo, mediante la introducción de programas especiales de empleo, de subsidios a la contratación para incentivar la contratación y de capacitación de los desempleados para aumentar sus capacidades y su empleabilidad.

Si hay una crisis, primero se aprecia que disminuye fuertemente la capacitación en el interior de las empresas, pero además vienen los recortes de personal operativo, porque la compañía intenta aguantarse lo que más pueda el despedir personal de áreas clave para el negocio, pero tampoco los capacita para ser más competitivos. Pese a que las compañías

reconocen la importancia de invertir en su personal para obtener mayores resultados, cuando existe una crisis económica habitualmente recortan los programas de capacitación menos especializados. (Villena, 2015)

Se espera un fuerte aumento de la inversión en capacitación, por mejores indicadores en la economía chilena, siendo el más relevante para Élogos el alza del precio del cobre.

Durante los últimos años el contexto internacional no resultó favorable para la economía chilena, dada la gran apertura de la misma a través de tratados internacionales firmados con las grandes economías mundiales. Un efecto directo en el negocio de Élogos está ligado al valor de los *commodities* en el mercado mundial. Élogos está especializado en dos grandes modelos de escuelas de formación: las escuelas comerciales y de servicios y las escuelas de seguridad y productividad.

Mientras las primeras abarcan al mundo del *retail*, las segundas se enfocan en la gran minería en Chile. A mayor precio del cobre, mayor inversión y mayor número de contrataciones. Si bien es cierto que el crecimiento de la tecnología y la automatización de parte de los procesos destruyeron una cantidad importante de puestos de trabajo, igual crece sustancialmente el número de empleados propios o de terceras empresas en la minería, y existe una oportunidad directa de capitalizarlo en proyectos de escuelas de seguridad.

Según el informe de política monetaria (IPoM) de diciembre 2015, indica que la evolución del precio del cobre ha mejorado y su consiguiente impacto positivo en el sector y el desembarco de multinacionales especializadas en capacitación en el mercado nacional. Pero la diferencia de Élogos está en las metodologías, en los productos y, especialmente, en el gran equipo de colaboradores multidisciplinario que lo conforma.

El crecimiento que demanda el mercado por personal calificado y expertos en capacitación trae consigo el riesgo de pérdida de personal calificado de Élogos en manos de la competencia. Por lo tanto, es necesario trabajar fuertemente el sentido de pertenencia y los valores corporativos para minimizar aquel riesgo.

Según un estudio del Ministerio de Economía de Colombia de fines del año 2016, las empresas colombianas deben procurar la actualización constante de sus RR.HH. y su adaptabilidad a los cambios que impone la cuarta revolución industrial.

Elevar la productividad con una planificación eficiente de los procesos de capacitación corporativa, orientándolos a la mejora de los niveles de desempeño de los miembros de una organización y a la obtención de resultados, es una exigencia de los tiempos actuales para cualquier empresa que quiera crecer y obtener ventajas competitivas en un mundo altamente dinámico y complejo.

Para poder lograr los resultados de negocio, las empresas colombianas deben desarrollar estrategias de formación que garanticen la actualización constante de sus recursos humanos y su adaptación a los cambios que impone la cuarta revolución industrial, tanto a nivel productivo como laboral. Las mismas compañías deben asumir como responsabilidad propia la capacitación permanente de sus trabajadores, evitando que sean ellos quienes deban gestionarla en forma independiente y por fuera de la empresa.

Claramente, que la estrategia de apertura de mercado de Élogos en Colombia coincida con una necesidad detectada a nivel país genera una tremenda oportunidad de negocio para la compañía.

Al ser Chile el país con mayor cantidad de acuerdos bilaterales sobre temas tan variados como comercio exterior, normas contables, normativas legales, etc., hace que se presente naturalmente como la base donde se asienten las casas matrices de coordinación regional de las grandes consultoras internacionales.

Es dentro de este contexto que también resulta atractivo para las nuevas y exitosas consultoras internacionales especializadas en gestión del talento (formación, desarrollo y desempeño) que desembarcan en el país.

En los últimos dos años han abierto oficinas locales la multinacional francesa Cegos y la multinacional española TED (Telefónica Educación Digital). Se deberá profundizar en la

expertise enfocada a la cultura y en el mercado local para minimizar el impacto de estos desembarcos.

Análisis Social: De acuerdo a las cifras de la encuesta de empleo del INE para el periodo 2017, del total de personas activas (8,5 millones), un 20% no terminó la educación escolar y un 66% no tiene ningún tipo de educación superior. Estamos hablando entonces de que cerca de 5,6 millones de trabajadores tienen escasa preparación para un mercado laboral cada vez más sofisticado. De los 2,9 millones que tienen educación superior, algo más de un tercio tiene educación técnica. Ese parece ser entonces un desafío para la política educacional, el que más trabajadores logren acceder a la educación técnica.

Hoy en día conviven dentro de las grandes compañías chilenas, foco de negocio de Élogos, una gran variedad de rangos etarios.

El manejo tecnológico de cada colectivo es diametralmente opuesto. Hoy se puede encontrar en los diferentes sectores de una compañía tanto a los *babyboomers* como a la generación X, a la generación Y y a los *millenials*. Esto representa una amenaza para la efectividad de los programas de formación y en la manera de acercar los contenidos a los trabajadores que se deben formar.

Para lograr mantener las ventajas competitivas de las escuelas de formación se debe desarrollar un ecosistema de formación digital comunicándonos con cada grupo etario a través de la tecnología que maneje y le acomode, lo que representa un enorme desafío para los equipos de diseño y tecnológicos de la compañía, ya que debe mantener la ventaja competitiva de obtener economías de escala.

Análisis Tecnológico: Según el informe publicado por la Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de la Información (ACTI) para el periodo 2015-2017, se aprecia como cada día avanzan los distintos sistemas tecnológicos y de comunicación, lo que nos lleva a evaluar los distintos medios para capacitar a los colaboradores en sus puestos de trabajo, con el objetivo de ser más eficientes en la capacitación y no tener que realizar abandono de los puestos de trabajo para hacer frente a una capacitación presencial.

Con el uso de las nuevas tecnologías las capacitaciones se pueden realizar por videoconferencias, capsulas, cursos o distintas formas de traspaso de conocimiento. El costo de implementación de una solución tecnológica aplicada a iniciativas de formación varía según el modelo de negocio propuesto por los proveedores, el tipo de proyecto a realizarse, la modalidad de contratación y licenciamiento, si se trata de un desarrollo a medida. Hay muchas variables a considerar para poder determinar el volumen de inversión necesario.

Élogos viene predicando desde hace varios años en Chile sobre el modelo de universidades corporativas y los beneficios de la capacitación ligada a los objetivos estratégicos de la compañía. El modelo de escuelas de aprendizaje, que se implementa en el marco de una universidad corporativa (donde conviven escuelas transversales y especializadas), permite a las organizaciones enfocarse en apoyar el desarrollo de los colaboradores, orientándolo al logro de dicha estrategia del negocio.

Las escuelas de aprendizaje, foco comercial de Élogos, cumplen un rol fundamental, al potenciar la formación continua por medio de itinerarios donde, a través de contenidos diseñados pedagógicamente, el alumno puede ir aprendiendo progresivamente, de menos a más, con formación específica, diversidad de recursos formativos y especialización en la temática elegida. De tal manera que al finalizar los ciclos formativos pueda certificarse y desarrollar las competencias necesarias para tener un mejor desempeño y/o prepararse para otros puestos en la organización.

Además, al unificar metodologías y reutilizar itinerarios y contenidos, según los diversos puestos de trabajo y las necesidades de la empresa, se logran economías de escala en la gestión de la formación.

Análisis Ambiental: Las empresas están dando un mayor énfasis en los sistemas de seguridad ambiental, en las normas y principios de RSE, la formación está orientada a la enseñanza del funcionamiento de los ambientes naturales para que las empresas puedan adaptarse a ellas sin dañar la naturaleza. Deben aprender a reducir la contaminación, minimizar la generación de residuos, impulsar el reciclaje, evitar la sobreexplotación de los recursos y garantizar la supervivencia del resto de las especies son algunos de los objetivos de la educación ambiental.

Este tipo de educación debe tener en cuenta las distintas dinámicas sociales, culturales y económicas que hacen a la vida de una comunidad. El modelo de consumo y los métodos de producción suelen tener un impacto directo sobre el ecosistema y son las principales cuestiones que deben modificarse para alcanzar el desarrollo sostenible.

Análisis Legal: El Estado incentiva el desarrollo de actividades de capacitación mediante el otorgamiento de una Franquicia Tributaria a las empresas contribuyentes de la Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, que planifiquen, programen y realicen programas de capacitación para sus trabajadores.

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence) es la institución encargada por Ley de administrar el Sistema Nacional de Capacitación y específicamente el programa de Franquicia Tributaria.

Es un organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que se relaciona con el Gobierno, a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Las responsabilidades del SENCE, en general, pueden ser separadas en tres grandes funciones:

- La gestión del FONCAP
- Administración de la Franquicia Tributaria
- Regulación del sistema.

Y le competen desarrollar las siguientes funciones:

- Supervigilar el funcionamiento del Sistema y difundir la información pública relevante para que los agentes públicos y privados actúen correcta y eficientemente en el mismo.
- Autorizar e inscribir en el registro pertinente, a los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC).
- Estimular las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas, a través de la aplicación del incentivo tributario.
- Visar todas las comunicaciones y liquidaciones de acciones de capacitación que presenten las empresas, paso ineludible para que éstas puedan imputar a franquicia los costos de esas acciones.

- Fomentar la calidad de los servicios que prestan las instituciones intermedias y ejecutoras de capacitación.

El Sence administra fondos públicos y, por lo tanto, debe dar garantía del buen uso de esos fondos. Permanentemente se descubren malas prácticas en el uso de la franquicia tributaria, y en función de esto, el Sence mejora la fiscalización por dos vías: aplicando nuevos y mejores controles (huellero, clave única, libro electrónico) y profesionalizando al colectivo de empresas que se encuentran certificadas para dar el servicio. La primera certificación del año 2008 generó un descenso en la cantidad de OTEC en condiciones de dictar cursos utilizando la franquicia tributaria de treinta mil a poco más de tres mil.

Esta nueva certificación, que exige como cambio diferencial la planificación estratégica y la identificación, medición y mitigación de riesgos de todos los procesos de la empresa, generará una disminución de empresas certificadas en el mercado, a lo menos, a la mitad, lo que genera una oportunidad de diferenciación muy importante para Élogos por el mercado de grandes corporaciones donde básicamente desarrolla su negocio.

3.2.2 Análisis interno.

Se ha elegido el instrumento cadena de la de valor con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, la cual se representa gráficamente en la ilustración 8.

Ilustración 8: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

Procesos Primario:

Marketing y Ventas:

Es la encargada de gestionar la publicidad y acciones de marketing de la empresa, generando alianzas con diferentes empresas, realizando un seguimiento a cada uno de los clientes y en cada una de las etapas de la ejecución de la capacitación. Además de realizar la identificación de las distintas licitaciones o concursos públicos de acciones de capacitación y formación.

La particularidad del tamaño, sumado al modelo de controles cruzados implantado en la compañía, genera seguridad y estabilidad en riesgos financieros y de contratación, pero juega en contra a la hora de necesitar ser ágiles al momento de dar respuesta a licitaciones públicas o privadas.

Las aprobaciones de gastos, la preparación de antecedentes y su visado, la revisión cruzada y aprobación por dos de los tres socios de los presupuestos a presentar en licitaciones hacen que los procesos internos, en esos casos en particular, resulten altamente burocráticos. Si se agregan los procesos a los que se está obligado para mantener las certificaciones de calidad de las normas ISO 9001:2015 y ante el Sence con las identificaciones y planes de contingencia ante riesgos, ello puede derivar en procesos engorrosos que se deben mejorar.

Administración de Contratos (Licitación y Adjudicación):

En esta etapa es en la cual se realiza el estudio de la factibilidad de presentación a una licitación de capacitación o concurso público, identificando los requerimientos del potencial cliente con el core de nuestra empresa, definiendo alcances, plazos y presupuesto la preparación y presentación de la documentación administrativa, comercial y técnica de las distintas solicitudes a las empresas licitantes.

Existen un alto porcentaje de propuestas que son fallidas por temas de no presentación, ya que el requisito no es el foco de la empresa, el presupuesto asignado a las acciones de capacitación no está bien definido para lo que se está solicitando, o sea esto por errores en los requisitos propuestos o en la asignación de presupuesto, mal diseño de los alcances de capacitación.

En el momento que se produce la adjudicación de un plan de capacitación por parte del cliente se avanza a las siguientes etapas:

- La etapa de decisión constituye el hito más importante del proyecto, en cuanto que de ella surgirá la aprobación del Modelo de Capacitación por parte del Cliente.
- Sesión de trabajo con la gerencia de Capacitación Corporativa o RRHH (Cliente) con el objetivo de consensuar un análisis de la situación actual, recomendaciones y propuestas del Modelo de Capacitación Operativa.
- Preparar informes en el cual se integran los cambios, se genera un informe final y se realiza la presentación ejecutiva del proyecto.

Gestión de Operación (levantamiento; diseño, planificación):

- En esta etapa se debe clarificar el contexto, definiendo las prioridades del negocio (clientes), identificación de criterios para medir el éxito del proyecto, contexto organizativo, iniciativas realizadas y/o planeadas, relevantes para el proyecto.
- Identificación de los grupos de interés y las personas relevantes para decisiones y planeación, definiendo las prioridades del negocio, identificando los grupos de interés, concretar el objetivo del proyecto y conseguir el compromiso de la dirección.
- Concretar plazo del proyecto, si es a corto, mediano y largo plazo, si está alineado con las prioridades del negocio y el contexto, además de definir la estrategia de comunicación para el proyecto.
- Conseguir el compromiso de la dirección, para clarificar sus expectativas, conseguir apoyo, obtener la visión estratégica y definir los niveles de involucramiento.
- Análisis de documentación interna.
- Planes de formación.
- Cursos existentes.
- Indicadores de resultado.
- Obtención de datos relevantes.
- Analizar la información, para identificar las áreas de mejoras en relación a los objetivos, identificar problemas latentes y oportunidades emergentes, sintetizar conclusiones fundamentales.
- Generar Recomendaciones que estén alineadas con los objetivos del proyecto, áreas de mejora de problemas latentes y oportunidades emergentes.

- Preparar informe (entregable) en el cual se describen las conclusiones relevantes de la situación actual, analizas GAP respecto a los objetivos del proyecto, desarrollar recomendaciones para corregir el GAP.

La diferencia está en las metodologías utilizadas y en los productos desarrollados, pero también y, especialmente, en el gran equipo de colaboradores multidisciplinarios que conforma Élogos, entre los que se cuentan diseñadores instruccionales especializados en formación de adultos, diseñadores gráficos, periodistas, ingenieros informáticos, ingenieros comerciales, contadores auditores, publicistas, y hasta licenciados en filosofía. Esta diversidad profesional en un equipo que tiene pasión por lo que realiza hace una de las mayores diferencias de la compañía en el mercado de la formación en Chile.

Los programas que se imparten deben formar en materias muy técnicas, y a veces se debe propiciar un sentido de pertenencia con la marca, y también es importante trabajar para modificar actitudes y desarrollar ciertas habilidades blandas.

El equipo multidisciplinario que conforma Élogos, junto con la especialización en formación y el tamaño medio de la compañía que permite contar con este variado grupo, da una visión y genera productos finales que hacen que resulte una de las mayores fortalezas de la compañía.

Cuando la empresa era filial de una consultora española, a ésta le tocó vivir una época de *downsizing*, por la crisis que estaba atravesando el mercado allí. Aprendiendo de esa realidad, se decidió tercerizar algunas funciones en un conjunto de proveedores, en lugar de tener fluctuaciones de crecimiento y decrecimiento de personal.

Élogos está certificada con la ISO 9001:2008 y en proceso de certificación de la ISO 9001:2015. Además, el *background* de haber pertenecido a una multinacional le ha dado a la compañía la capacidad de administrar grandes proyectos locales e internacionales de alto volumen en períodos muy cortos.

Ese entrenamiento particular termina convirtiéndose en otra de sus fortalezas, por haberle ayudado a desarrollar la capacidad de seleccionar un número importante de proveedores altamente calificados, conocedores de nuestros procesos y estándares de calidad y, además, por permitirle gestionar y controlar la tercerización de varias funciones centrales del proceso productivo, pudiendo acometer proyectos de gran envergadura rápidamente.

Gestión de Clientes (ejecución, seguimiento, medición, implementación)

- Identificación y descripción de todas las actuaciones necesarias para implementar el modelo de capacitación.
- Estimación de recursos necesarios para implementar cada una de las acciones identificadas, realizando una propuesta del plan de implantación (RoadMap) y el plan de financiamiento interno, identificando los hitos de cada gasto en el proyecto.
- Integrar los cambios y generar el informe final del Plan de Capacitación.

Según mediciones de la SOFOFA de los años 2014, 2015 y 2016, Élogos se ubicó dentro de los seis mayores OTEC de Chile por volumen de facturación vía Sence (Anexo A).

Este altísimo volumen de impartición de cursos la obligó a desarrollar procesos de alta calidad en cuanto a la gestión general: desde los procesos de inscripción de cursos, la formación integral de los relatores internos y externos, la gestión tecnológica asociada al *e-learning*, el control de cantidad de imparticiones paralelas, el seguimiento y el cobro administración de la facturación, de las incidencias, etc.

Actividades de Apoyo

Dirección de Recursos Humanos: Es la encargada de la búsqueda, contratación y motivación del personal, que trabaja en cada una de las unidades de la empresa. Definiendo los perfiles de cada uno de los colaboradores dependiendo de las necesidades del cliente e identificando las mejores prácticas en la promoción del personal interno, eliminando las brechas de GAP detectadas en cada uno.

Élogos es una empresa consultora, y no una fábrica de lápices o de cualquier otro producto, sino de servicios. Depende del personal y colaboradores para brindar servicios y productos de alta calidad a los clientes.

Élogos es el modelo a imitar en el mercado, la que marca tendencia, gracias al personal y colaboradores. La empresa tiene un tamaño medio, y el costo de transferir todo el conocimiento al momento de producir es muy alto. Eso la deja muy expuesta, ya que gran parte del saber hacer está en el equipo y las personas. Se ha logrado surfear con éxito algunas pérdidas, pero un punto permanente a trabajar es el clima y la fidelización del equipo, por el alto riesgo que implica la pérdida de personal y colaboradores.

Una debilidad importante, que está en el límite entre resultar una debilidad propia o del mercado, es la baja oferta de servicios *free lance* y la mala calidad de los mismos, una fortaleza propia es la capacidad de administrar el crecimiento o decrecimiento requerido por los proyectos y las variabilidades del mercado a través de la buena gestión de proveedores externos.

Otra fortaleza es la capacidad de incorporar nuevas tecnologías a los proyectos y convertirse en líderes de mercado, y no en meros seguidores o *followers*. Se debe permanentemente invertir en formar colaboradores *free lance* para asegurar disponer de los necesarios al momento de tener una necesidad.

Infraestructura de la Organización: En este grupo se encuentran las unidades de Contabilidad; Finanzas y Planificación, que son las responsables de entregar las herramientas a cada uno de los colaboradores para el correcto desarrollo de sus funciones. Además de gestionar toda la documentación administrativa y financiera para el correcto control de los gastos y costos de cada unidad.

La baja estructura y alta burocratización de los procesos, como lo explicamos anteriormente, genera una alta carga de trabajo administrativo en cada departamento. Ello, sumado a la falta de reuniones periódicas de coordinación, produce una gran debilidad que resulta en la poca comunicación de los departamentos. Esta deficiencia es una señal de que se carece de capacidad de anticipación ante ciertos problemas menores (y algunos mayores) que podrían rápidamente subsanarse y evitarse.

Desarrollo Tecnológico: Es la unidad encargada de entregar todas las herramientas de TIC para cada uno de los proyectos, generando nuevas herramientas de utilización de las plataformas tecnológicas, investigando y desarrollando nuevas herramientas. Además de mantener protegida toda la información importante de la empresa, como siendo responsable de cumplir con las normas de seguridad de la información para los clientes, tanto externos como internos. Élogos nace como una empresa de capacitación a distancia y luego se reconvierte en una consultora especializada en *e-learning* y formación presencial. El hecho de ser en sus orígenes una consultora tecnológica especializada en capacitación y que muchas veces, a medida que la tecnología de formación maduraba, debió reconvertirse, permitió a la compañía desarrollar una gran capacidad de adaptación a nuevas herramientas tecnológicas.

Esta capacidad de adaptación se convirtió en una de sus fortalezas, y la obligó a estar siempre mirando las nuevas tendencias e innovando permanentemente para intentar ser los pioneros en incorporar las nuevas tendencias tecnológicas a los programas de formación.

3.3 Oportunidades y amenazas detectadas.

Para el desarrollo de oportunidades y amenazas fue necesario llevar a cabo un análisis externo, el cual entregará los aspectos más relevantes a considerar. Tanto las oportunidades como las amenazas son factores que están fuera de control. Las oportunidades pueden ser aprovechadas y las amenazas afectan negativamente a la organización. En la Tabla 5 se presenta el listado de oportunidades y amenazas que se identificaron para la empresa luego del análisis respectivo.

Tabla 5: Listado de oportunidades y amenazas identificadas.

Oportunidades	Origen	Amenazas	Origen
O1: Modificaciones a la certificación OTEC que pronostican un brusco descenso de cantidad de consultoras certificadas.	Legal	A1: Cambio en modelo de control de capacitación usando franquicia al realizarse el cambio de gobierno.	Político
O2: Mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación por madurez y efecto de economías de escala.	Tecnológico	A2: Ingreso de nuevas consultoras extranjeras en el mercado nacional.	Económico
O3: Aumento de la inversión en capacitación, por alza del precio del cobre.	Económico	A3: Problemas de utilización de las nuevas tecnologías por efectos del analfabetismo digital.	Social
O4: Crecimiento del mercado de capacitación en Colombia.	Económico	A4: mejoras en el mercado laboral, lo que puede generar pérdida de personal interno capacitado.	Económico

Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes párrafos se explican las oportunidades y amenazas detectadas:

Oportunidades:

- **O1: Modificaciones a la certificación OTEC que pronostican un brusco descenso de cantidad de consultoras certificadas**

El Sence administra fondos públicos y, por lo tanto, debe dar garantía del buen uso de esos fondos. Permanentemente se descubren malas prácticas en el uso de la franquicia tributaria, y en función de esto, el Sence mejora la fiscalización por dos vías: aplicando nuevos y mejores controles (huellero, clave única, libro electrónico) y profesionalizando al colectivo de empresas que se encuentran certificadas para dar el servicio. La primera certificación del año 2008 generó un descenso en la cantidad de OTEC en condiciones de dictar cursos utilizando la franquicia tributaria de treinta mil a poco más de tres mil.(Villena, 2015)

Esta nueva certificación, que exige como cambio diferencial la planificación estratégica y la identificación, medición y mitigación de riesgos de todos los procesos de la empresa, generará una disminución de empresas certificadas en el mercado, a lo menos, a la mitad, lo que genera una oportunidad de diferenciación muy importante para Élogos por el mercado de grandes corporaciones donde básicamente desarrolla su negocio.

- **O2: Mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación por madurez y efecto de economías de escala**

Élogos viene predicando desde hace varios años en Chile sobre el modelo de universidades corporativas y los beneficios de la capacitación ligada a los objetivos estratégicos de la compañía. El modelo de escuelas de aprendizaje, que se implementa en el marco de una universidad corporativa (donde conviven escuelas transversales y especializadas), permite a las organizaciones enfocarse en apoyar el desarrollo de los colaboradores, orientándolo al logro de dicha estrategia del negocio.

Las escuelas de aprendizaje, foco comercial de Élogos, cumplen un rol fundamental, al potenciar la formación continua por medio de itinerarios donde, a través de contenidos diseñados pedagógicamente, el alumno puede ir aprendiendo progresivamente, de menos a más, con formación específica, diversidad de recursos formativos y especialización en la temática elegida. De tal manera que al finalizar los ciclos formativos pueda certificarse y

desarrollar las competencias necesarias para tener un mejor desempeño y/o prepararse para otros puestos en la organización.

- **O3: Aumento de la inversión en capacitación por alza del precio del cobre**

Se espera un fuerte aumento de la inversión en capacitación, por mejores indicadores en la economía chilena, siendo el más relevante para Élogos el alza del precio del cobre.

- **O4: Crecimiento del mercado de capacitación en Colombia**

Según un estudio del Ministerio de Economía de Colombia de fines del año 2016, las empresas colombianas deben procurar la actualización constante de sus RR.HH. y su adaptabilidad a los cambios que impone la cuarta revolución industrial.

Elevar la productividad con una planificación eficiente de los procesos de capacitación corporativa, orientándolos a la mejora de los niveles de desempeño de los miembros de una organización y a la obtención de resultados, es una exigencia de los tiempos actuales para cualquier empresa que quiera crecer y obtener ventajas competitivas en un mundo altamente dinámico y complejo.

Para poder lograr los resultados de negocio, las empresas colombianas deben desarrollar estrategias de formación que garanticen la actualización constante de sus recursos humanos y su adaptación a los cambios que impone la cuarta revolución industrial, tanto a nivel productivo como laboral. Las mismas compañías deben asumir como responsabilidad propia la capacitación permanente de sus trabajadores, evitando que sean ellos quienes deban gestionarla en forma independiente y por fuera de la empresa.

Amenazas:

- **A1: Cambio en el modelo de control de capacitación usando franquicia al realizarse el cambio de gobierno**

Como se indicó anteriormente, el Sence administra fondos públicos y, por lo tanto, debe dar garantía del buen uso de esos fondos. El hecho de que se descubran malas prácticas en el uso de la franquicia tributaria lleva no sólo a que el Sence optimice la fiscalización aplicando nuevos y mejores controles, sino también a un cuestionamiento integral del sistema.

Una parte del equipo del gobierno de Sebastián Piñera mantiene las mismas críticas de los miembros del Ministerio de Trabajo de su primera gestión. Sostiene este grupo que el mal uso supera ampliamente las ventajas del servicio de franquicia tributaria y promueve un modelo de capacitación y de formación en sistemas de educación formal cuyo negocio es muy diferente al de Élogos. Si bien el mercado a la larga se autorregulará y las empresas contratarán finalmente casi lo mismo que hoy, el proceso de ajuste y baja en los presupuestos de capacitación en las empresas representa una fuerte amenaza para Élogos.

Se plantean actualmente actividades de agrupación sectorial y con grandes compañías para ofrecer colaborar con mesas de diálogo que permitan mejorar los controles y no modificar el modelo.

- **A2: Ingreso de nuevas consultoras extranjeras en el mercado nacional**

Al ser Chile el país con mayor cantidad de acuerdos bilaterales sobre temas tan variados como comercio exterior, normas contables, normativas legales, etc., hace que se presente naturalmente como la base donde se asienten las casas matrices de coordinación regional de las grandes consultoras internacionales.

En los últimos dos años han abierto oficinas locales la multinacional francesa Cegos y la multinacional española TED (Telefónica Educación Digital). Se deberá profundizar en la *expertise* enfocada a la cultura y en el mercado local para minimizar el impacto de estos desembarcos.

- **A3: Problemas de utilización de las nuevas tecnologías por efectos del analfabetismo digital**

Hoy en día conviven dentro de las grandes compañías chilenas, foco de negocio de Élogos, una gran variedad de rangos etarios.

El manejo tecnológico de cada colectivo es diametralmente opuesto. Hoy se puede encontrar en los diferentes sectores de una compañía tanto a los *babyboomers* como a la generación X, a la generación Y y a los *millenials*. Esto representa una amenaza para la efectividad de los programas de formación y en la manera de acercar los contenidos a los trabajadores que se deben formar.

Para lograr mantener las ventajas competitivas de las escuelas de formación se debe desarrollar un ecosistema de formación digital comunicándonos con cada grupo etario a través de la tecnología que maneje y le acomode, lo que representa un enorme desafío para los equipos de diseño y tecnológicos de la compañía, ya que debe mantener la ventaja competitiva de obtener economías de escala.

- **A4: Mejoras en el mercado laboral, lo que puede generar pérdida de personal interno capacitado**

Hasta ahora se ha comentado la mejora del precio del cobre y su consiguiente impacto positivo en el sector y el desembarco de multinacionales especializadas en capacitación en el mercado nacional. Pero la diferencia de Élogos está en las metodologías, en los productos y, especialmente, en el gran equipo de colaboradores multidisciplinario que lo conforma.

El crecimiento que demanda el mercado por personal calificado y expertos en capacitación trae consigo el riesgo de pérdida de personal calificado de Élogos en manos de la competencia. Por lo tanto, es necesario trabajar fuertemente el sentido de pertenencia y los valores corporativos para minimizar aquel riesgo.

3.4 Fortalezas y debilidades detectadas

Para el desarrollo de fortalezas y debilidades fue necesario llevar a cabo un análisis interno, el cual entregará los aspectos más relevantes a considerar. Tanto las fortalezas como las debilidades son factores que se pueden gestionar. Las fortalezas nos permiten enfrentar una amenaza y aprovechar una oportunidad y las debilidades si no son gestionadas adecuadamente permiten que se active una amenaza e influye en no poder aprovechar adecuadamente una oportunidad.

En la Tabla 6 se presenta el listado de fortalezas y debilidades que se identificaron para la empresa luego del análisis respectivo.

Tabla 6: Listado de fortalezas y debilidades.

Fortaleza	Debilidades
F1: Personal altamente capacitado y con un gran nivel de <i>expertise</i> en las áreas de formación.	D1: Conocimiento muy atomizado en pocas personas, lo que puede producir fuga importante de conocimiento.
F2: Alta capacidad para desarrollar soluciones de programas de capacitación con adaptación en las nuevas herramientas tecnológicas.	D2: Procesos internos muy burocráticos al momento de participar en licitaciones o propuestas.
F3: Gestión y control del proceso de externalización de funciones de diseño, gráfica de los proyectos y soporte del ciclo de gestión.	D3: Bajo nivel de comunicación entre los departamentos.
F4: Gestión de excelencia en control SENCE.	D4: Baja disponibilidad de consultores <i>free lance</i> .

Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes párrafos se explican las fortalezas y debilidades detectadas.

Fortalezas:

- **F1: Personal altamente capacitado y con un gran nivel de *expertise* en las áreas de capacitación**

La diferencia está en las metodologías utilizadas y en los productos desarrollados, pero también y, especialmente, en el gran equipo de colaboradores multidisciplinarios que conforma Élogos, entre los que se cuentan diseñadores instruccionales especializados en formación de adultos, diseñadores gráficos, periodistas, ingenieros informáticos, ingenieros comerciales, contadores auditores, publicistas, y hasta licenciados en filosofía. Esta diversidad profesional en un equipo que tiene pasión por lo que realiza hace una de las mayores diferencias de la compañía en el mercado de la formación en Chile.

El equipo multidisciplinario que conforma Élogos, junto con la especialización en formación y el tamaño medio de la compañía que permite contar con este variado grupo, da una visión y genera productos finales que hacen que resulte una de las mayores fortalezas de la compañía.

- **F2: Alta capacidad para desarrollar soluciones de programas de capacitación con adaptación a las nuevas herramientas tecnológicas**

Élogos nace como una empresa de capacitación a distancia y luego se reconvierte en una consultora especializada en *e-learning* y formación presencial.

El hecho de ser en sus orígenes una consultora tecnológica especializada en capacitación y que muchas veces, a medida que la tecnología de formación maduraba, debió reconvertirse, permitió a la compañía desarrollar una gran capacidad de adaptación a nuevas herramientas tecnológicas.

Esta capacidad de adaptación se convirtió en una de sus fortalezas, y la obligó a estar siempre mirando las nuevas tendencias e innovando permanentemente para intentar ser los pioneros en incorporar las nuevas tendencias tecnológicas a los programas de formación.

- **F3: Gestión y control del proceso de externalización de funciones de diseño, gráfica de los proyectos y soporte del ciclo de gestión**

Cuando la empresa era filial de una consultora española, a ésta le tocó vivir una época de *downsizing*, por la crisis que estaba atravesando el mercado allí. Aprendiendo de esa realidad, se decidió tercerizar algunas funciones en un conjunto de proveedores, en lugar de tener fluctuaciones de crecimiento y decrecimiento de personal.

Ese entrenamiento particular termina convirtiéndose en otra de sus fortalezas, por haberle ayudado a desarrollar la capacidad de seleccionar un número importante de proveedores altamente calificados, conocedores de nuestros procesos y estándares de calidad y, además, por permitirle gestionar y controlar la tercerización de varias funciones centrales del proceso productivo, pudiendo acometer proyectos de gran envergadura rápidamente.

- **F4: Gestión de excelencia en control Sence**

Según mediciones de la Sofofa de los años 2014, 2015 y 2016, Élogos se ubicó dentro de los seis mayores OTEC de Chile por volumen de facturación vía Sence (Anexo A).

Este altísimo volumen de impartición de cursos la obligó a desarrollar procesos de alta calidad en cuanto a la gestión general: desde los procesos de inscripción de cursos, la formación integral de los relatores internos y externos, la gestión tecnológica asociada al *e-learning*, el control de cantidad de imparticiones paralelas, el seguimiento y el cobro administración de la facturación, de las incidencias, etc.

Debilidades:

- **D1: Conocimiento muy atomizado en pequeño grupo en la empresa, lo que puede producir fuga importante de conocimiento**

Élogos es una empresa consultora, y no una fábrica de lápices o de cualquier otro producto, sino de servicios. Depende del personal y colaboradores para brindar servicios y productos de alta calidad a los clientes.

El ser una consultora hace que alguna de sus fortalezas también pueda convertirse en debilidad. La fortaleza de personal altamente capacitado y con un alto grado de expertos en las áreas de formación, se puede convertir en una debilidad.

Eso la deja muy expuesta, ya que gran parte del saber hacer está en el equipo y las personas. Se ha logrado surfear con éxito algunas pérdidas, pero un punto permanente a trabajar es el clima y la fidelización del equipo, por el alto riesgo que implica la pérdida de personal y colaboradores.

- **D2: Procesos internos muy burocráticos al momento de participar en licitaciones o propuesta**

La particularidad del tamaño, sumado al modelo de controles cruzados implantado en la compañía, genera seguridad y estabilidad en riesgos financieros y de contratación, pero juega en contra a la hora de necesitar ser ágiles al momento de dar respuesta a licitaciones públicas o privadas.

- **D3: Bajo nivel de comunicación entre los departamentos**

La baja estructura y alta burocratización de los procesos, como lo explicamos anteriormente, genera una alta carga de trabajo administrativo en cada departamento. Esta deficiencia es una señal de que se carece de capacidad de anticipación ante ciertos problemas menores (y algunos mayores) que podrían rápidamente subsanarse y evitarse.

- **D4: Baja disponibilidad de consultores *free lance***

Otra debilidad importante, que está en el límite entre resultar una debilidad propia o del mercado, es la baja oferta de servicios *free lance* y la mala calidad de los mismos.

3.5 Análisis FODA cuantitativo

El agregar una técnica cuantitativa al análisis FODA ha demostrado ser de gran ayuda para las empresas y organizaciones, en especial en cuanto a la información que entrega. Se logra entender la importancia del valor que entrega el FODA cuantitativo respondiendo las siguientes preguntas:

¿Siempre se debe intentar mejorar una debilidad que tenga una empresa?

La respuesta que nos entrega el FODA cuantitativo es NO, ya que si una debilidad no afecta la posibilidad de aprovechar una oportunidad o no hay riesgo de que active una amenaza, no se deben invertir recursos en tratar de mejorar. Es importante recordar que los recursos son escasos y las necesidades múltiples, y por esa razón los recursos se deben utilizar en impulsar una mayor competitividad del negocio y enfrentar los desafíos existentes.

Si la empresa declara una fortaleza, ¿ésta siempre entregará apoyo en aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas? En este caso, la respuesta sigue siendo NO.

Este análisis permite ponderar la importancia de una determinada fortaleza o debilidad para enfrentar una amenaza o una oportunidad. De esta manera, permite establecer la forma de distribuir los recursos en aquella actividad que entrega mayor valor para la organización. Se realiza un análisis de los cuadrantes identificados en el FODA cuantitativo.

En la Tabla 7 se describen los resultados obtenidos de la encuesta hecha a los gerentes de la empresa, la cual se puede revisar en el anexo B. Para ello se utilizó la escala de Likert, con una puntuación de 1 a 7, con la idea de identificar el nivel de desacuerdo o acuerdo con las combinaciones planteadas, con el objetivo de definir la forma de enfrentar las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades (Cancino, 2012).

En la Tabla 8 se presenta una descripción de cada uno de los conceptos utilizados en la evaluación del FODA cuantitativo.

Tabla 7: Matriz FODA cuantitativo.

	OPORTUNIDADES				Promedio	AMENAZAS				Promedio	
	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4		
FORTALEZA	F1	5,50	6,50	5,25	6,50	5,94	5,25	3,00	4,00	3,75	4,00
	F2	4,75	7,00	5,50	6,50	5,94	5,50	3,00	4,00	3,75	4,06
	F3	4,00	5,75	4,75	5,25	4,94	3,75	2,25	5,50	2,50	3,50
	F4	4,75	6,43	5,18	6,07	5,61	4,82	2,75	4,50	3,32	3,85
	Promedio	4,75	6,42	5,17	6,08		4,83	2,75	4,50	3,33	
DEBILIDADES	D1	4,00	4,50	4,00	2,50	3,75	1,75	1,50	2,00	1,50	1,69
	D2	3,00	3,00	3,00	2,50	2,88	4,25	5,00	2,00	3,50	3,69
	D3	3,00	3,00	2,25	2,25	2,63	1,75	1,25	2,00	1,50	1,63
	D4	2,32	3,50	4,07	2,43	3,08	2,57	2,57	2,00	2,18	2,33
	Promedio	3,33	3,50	3,08	2,42		2,58	2,58	2,00	2,17	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Descripción matriz FODA cuantitativo.

OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
O1: Modificaciones a la certificación OTEC que pronostican un brusco descenso de cantidad de consultoras certificadas	O2: Mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación por madurez y efecto de economías de escala	O3: Aumento de la inversión en capacitación, por alza del precio del cobre	O4: Crecimiento del mercado de capacitación en Colombia	A1: Cambio en modelo de control de capacitación usando franquicia al realizarse el cambio de gobierno	A2: Ingreso de nuevas consultoras extranjeras en el mercado nacional	A3: Problemas de utilización de las nuevas tecnologías por efectos del analfabetismo digital	A4: mejoras en el mercado laboral, lo que puede generar pérdida de personal interno capacitado
FORTALEZAS	F1: Personal altamente capacitado y con un alto nivel de <i>expertise</i> en las áreas de formación.						
	F2: Alta capacidad para desarrollar soluciones de programas de capacitación con adaptación a las nuevas herramientas tecnológicas.						
	F3: Gestión y control del proceso de externalización de funciones de diseño, gráfica de los proyectos y soporte del ciclo de gestión.						
	F4: Gestión de excelencia en control SENCE.						
DEBILIDADES	D1: Conocimiento muy atomizado en pocas personas, lo que puede producir fuga importante de conocimiento.						
	D2: Procesos internos muy burocráticos al momento de participar en licitaciones o propuestas.						
	D3: Bajo nivel de comunicación entre los departamentos.						
	D4: Baja disponibilidad de consultores <i>free lance</i> .						

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1 Cuadrante fortalezas v/s oportunidades

El análisis que se puede realizar a través de la Tabla 9 es que la empresa Élogos puede aprovechar las oportunidades detectadas, correspondiente a mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación por madurez y efecto de economías de escala (O2). Estas, a su vez, ayudan a gestionar de mejor manera el crecimiento del mercado de capacitación en Colombia. Por otra parte, las modificaciones a la certificación OTEC pronostican un brusco descenso de la cantidad de consultoras certificadas que son competencia directa de la empresa.

Tabla 9: Cuadrante fortalezas v/s oportunidades.

		OPORTUNIDADES				Promedio
		O1	O2	O3	O4	
FORTALEZA	F1	5,50	6,50	5,25	6,50	5,94
	F2	4,75	7,00	5,50	6,50	5,94
	F3	4,00	5,75	4,75	5,25	4,94
	F4	4,75	6,43	5,18	6,07	5,61
	Promedio	4,75	6,42	5,17	6,08	

Fuente: Elaboración propia.

Las fortalezas que permiten enfrentar estas oportunidades implican contar con personal altamente capacitado y con un alto grado de *expertise* en las áreas de formación (F1); ello, apoyado por una alta capacidad para desarrollar soluciones de programas de capacitación con adaptación a las nuevas herramientas tecnológicas (F2).

Uno de los aspectos que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades descritas anteriormente es el bajo nivel de gestión y control del proceso de externalización de funciones de diseño, gráfica de los proyectos y soporte del ciclo de gestión (F3). Es un área en la cual se debe trabajar para mejorar en las evaluaciones futuras. Por otra parte, las fortalezas permitirán aprovechar en forma específica la oportunidad (O2) de una mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación por madurez y efecto de economías de escala, utilizando las tecnologías en el uso de programas de capacitación de mejor manera que en las otras oportunidades.

Estrategia de conquista de nuevos mercados. Se realizan desayunos con potenciales clientes y una exposición de casos de éxito de los clientes actuales. Todo ello, segmentado por áreas de negocios, como son la minería, el *retail*, las telecomunicaciones con la escuela comercial. Para captar clientes en Argentina, Perú y Colombia, se utilizan los servicios de un *media partner* o una persona contratada directamente por Élogos que sea responsable de efectuar la búsqueda de clientes en dichos países y cerrar los nuevos proyectos. Esta estrategia impacta en la perspectiva financiera y en la perspectiva de clientes.

Estrategia foco en fidelización. Consiste en desarrollar aplicaciones personalizadas a los clientes actuales, correspondientes a aplicaciones web, servidores y material educativo gratuito. Esta estrategia impacta en la perspectiva de clientes.

Estrategia desarrollo de nuevos productos. Comprende el desarrollo de cursos y aplicaciones web y móviles para cada cliente según su proyecto y necesidades (página web personalizada, donde se identifica al cliente y sus cursos disponibles). Esta estrategia impacta en la perspectiva de clientes.

Estrategia de fortalecer la relación con proveedores. La iniciativa contempla invitar a reuniones a los principales proveedores con la finalidad de mejorar las relaciones y firmar acuerdos de servicios con tarifas por volumen que permita a ambas partes obtener beneficios. Esta estrategia impacta en la perspectiva de procesos.

3.5.2 Cuadrante debilidades v/s oportunidades

Del análisis de la Tabla 10 se desprende que el estar muy atomizado el conocimiento en pocas personas puede producir fuga importante de conocimiento en la empresa (D1), y ello no permite aprovechar totalmente las oportunidades detectadas.

Tabla 10: Cuadrante debilidades v/s oportunidades.

		OPORTUNIDADES				Promedio
		O1	O2	O3	O4	
DEBILIDADES	D1	4,00	4,50	4,00	2,50	3,75
	D2	3,00	3,00	3,00	2,50	2,88
	D3	3,00	3,00	2,25	2,25	2,63
	D4	2,32	3,50	4,07	2,43	3,08
	Promedio	3,33	3,50	3,08	2,42	

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los procesos internos, el hecho de que éstos sean muy burocráticos al momento de participar en licitaciones o propuestas (D2) y de que haya un bajo nivel de comunicación entre los distintos departamentos de la organización (D3) no representa un valor muy significativo en el análisis el FODA cuantitativo; en cambio, sí permite aprovechar las oportunidades detectadas, sin ser afectadas por las debilidades.

Con el grado de debilidad detectado, se afectaría la oportunidad de mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación por madurez y efecto de economías de escala (O2), la que se vería afectada al querer aprovecharla. Ante esto, la empresa se debe enfocar en mejorar la debilidad correspondiente a bajo nivel de comunicación entre los distintos departamentos de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades.

Estrategia de administración de stock de competencias. Esta iniciativa busca definir el perfil y competencias de los colaboradores, necesarias para cada cargo dentro de la organización. Esta estrategia impacta en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Estrategia de automatización de procesos administrativos. La idea contempla desarrollar una aplicación web que permita bajar automáticamente el certificado de asistencia a cursos, certificado de notas y órdenes de compra de los colaboradores de los clientes directamente desde la página del Sence, que es el organismo que administra la franquicia tributaria de capacitación. Esta estrategia impacta en la perspectiva de procesos.

3.5.3 Cuadrante debilidades v/s amenazas

Del análisis de la Tabla 11 se desprende que la debilidad de procesos internos muy burocráticos al momento de participar en licitaciones o propuestas (D2) se ve muy afectada al activar las amenazas de cambio en el modelo de control de capacitación (A1) e ingreso de nuevas consultoras extranjeras en el mercado nacional (A2), y es ahí donde se debe enfocar el trabajo para disminuir el grado de debilidad.

En este caso, se deben realizar mejoras en los procesos establecidos de propuestas y participación en licitaciones, definiendo sistemas flexibles y adaptados a cada uno de los procesos en los cuales se participe.

Por otra parte, la amenaza de cambio en el modelo de control de capacitación usando franquicia al realizarse el cambio de gobierno (A1) y el ingreso de nuevas consultoras extranjeras en el mercado nacional (A2) se pueden activar por las debilidades detectadas. Para eliminar este foco de incertidumbre se debe aumentar el nivel de actividad comercial.

Estrategia de conocer los procesos internos. La iniciativa contempla realizar un levantamiento y documentación de procedimientos internos. Esta estrategia impacta en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 11: Cuadrante debilidades v/s amenazas.

		AMENAZAS				Promedio
		A1	A2	A3	A4	
DEBILIDADES	D1	1,75	1,50	2,00	1,50	1,69
	D2	4,25	5,00	2,00	3,50	3,69
	D3	1,75	1,25	2,00	1,50	1,63
	D4	2,57	2,57	2,00	2,18	2,33
	Promedio	2,58	2,58	2,00	2,17	

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de difusión de la estrategia. Esta iniciativa consiste en comunicar la estrategia y el estado de avance a cada uno de los colaboradores de la compañía. Esta estrategia impacta en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

3.5.4 Cuadrante fortalezas v/s amenazas

Por otra parte, el análisis de la Tabla 12 nos indica que las amenazas se ven disminuidas por las fortalezas, lo que nos permite enfrentarlas de buena manera. Para este caso, la fortaleza de alta capacidad para desarrollar soluciones de programas de capacitación con adaptación a las nuevas herramientas tecnológicas (F2) nos permite enfrentar las amenazas detectadas en nuestro análisis, y con ello se generan nuevos productos enfocados en las nuevas tendencias de capacitación.

La amenaza de cambio en el modelo de control de capacitación usando franquicia al realizarse el cambio de gobierno (A1) se ve disminuida gracias a las fortalezas de la empresa. En lo que se debe poner mayor énfasis es en enfrentar el ingreso de nuevas consultoras extranjeras al mercado nacional (A2), ya que ésta no se ve disminuida por las fortalezas, y es una amenaza exógena que no podemos manejar.

Tabla 12: Cuadrante fortalezas v/s amenazas.

		AMENAZAS				Promedio
		A1	A2	A3	A4	
FORTALEZA	F1	5,25	3,00	4,00	3,75	4,00
	F2	5,50	3,00	4,00	3,75	4,06
	F3	3,75	2,25	5,50	2,50	3,50
	F4	4,82	2,75	4,50	3,32	3,85
	Promedio	4,83	2,75	4,50	3,33	

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de realizar estudios de mercado. Consiste en identificar las nuevas tendencias en capacitación y desarrollar nuevos cursos de capacitación. Se pretende conocer las nuevas tendencias en capacitación y formación. Esta estrategia impacta en la perspectiva de clientes.

Estrategia de elaborar competencias. Con la identificación de las competencias a mejorar, se realiza un programa de desarrollo individual de competencias que disminuirá las brechas detectadas en la etapa preliminar. Esta estrategia impacta en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

3.6 Estrategias definidas por cada cuadrante del FODA cuantitativo

En la Tabla 13 se muestran gráficamente las estrategias definidas para cada cuadrante del FODA cuantitativo.

Tabla 13: Matriz de estrategias definidas de FODA cuantitativo.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	E 1: Desarrollo de nuevos mercados.	E 7: Estudios de mercado.
	E 2: Foco en fidelización.	
	E 3: Desarrollo de nuevos productos.	E 8: Administrar competencias.
	E 4: Fortalecer relación con proveedores.	
Debilidades	E 5: Administración de <i>stock</i> de competencias.	E 9: Conocer los procesos internos.
	E 6: Automatización de procesos administrativos.	E 10: Difusión de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

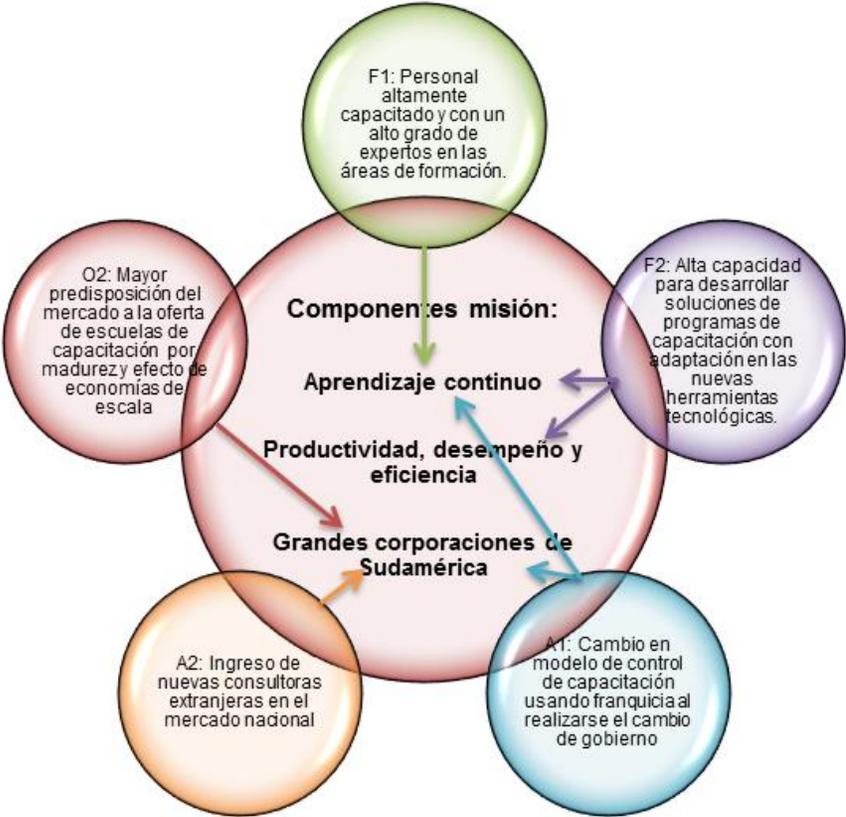
3.7 Análisis de coherencia del FODA con la declaración de misión

En la Ilustración 9 se explica gráficamente la coherencia de la misión con el FODA y cómo el análisis de las fortalezas y oportunidades hace disminuir las amenazas que se detectaron y le permite a Élogos entregar un sentido de dirección y le indica cómo comunicar la futura ruta estratégica. Esto ayuda a clarificar qué es lo que hace la empresa, para quién lo hace y cómo debe hacerlo.

Para llevar a cabo esto se seleccionaron las variables de mayor impacto del FODA cuantitativo, como las codificadas como: F1, F2, A1, A2 y O2; los componentes de la misión, que son aprendizaje continuo, productividad, desempeño y eficiencia, y grandes corporaciones de Sudamérica. De esta manera, se desprende del análisis de la ilustración n° 6 que las amenazas de ingreso de nuevas consultoras extranjeras al mercado de capacitación nacional y un posible cambio en el modelo de control de capacitación usando la franquicia tributaria al realizarse el cambio de gobierno, pueden afectar en el cumplimiento de la misión de la empresa en el componente de ser socio de las grandes corporaciones en Sudamérica, aprendizaje continuo, pero esto se ve disminuido con las fortalezas de personal altamente capacitado y con un alto número de expertos en las áreas de formación y alta capacidad para desarrollar soluciones de capacitación, lo que fortalece los componentes de aprendizaje continuo y productividad, desempeño y eficiencia.

Estas fortalezas entregan un mayor conocimiento del mercado y de las necesidades de los clientes. Por otra parte, la oportunidad de una mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación es completamente aprovechada por las fortalezas definidas como prioritarias en el análisis del entorno. El hecho de proponer una solución integral de capacitación y a medida del cliente le entrega a Élogos una ventaja única e inigualable por la competencia. De este modo, la empresa se debe enfocar en capacitar y fortalecer el traspaso de información dentro de la organización, y para ello se debe mejorar la comunicación interna e implantar un sistema de incentivos alineado con los objetivos individuales de cada trabajador y que impacte en la consecución de los objetivos de la organización.

Ilustración 9: Relación de coherencia entre el FODA y la declaración de misión.



Fuente: Elaboración propia.

3.8 Análisis de coherencia del FODA con la declaración de visión

En la Ilustración 10 se explica gráficamente la coherencia de la visión con el FODA y cómo el análisis de las fortalezas y oportunidades hace disminuir las amenazas y debilidades que se detectaron y le permite a Élogos describirse a sí misma y saber cómo debe trabajar para cumplir con las exigencias de la naturaleza del negocio y cómo quiere ser vista en el futuro por los clientes, proveedores y trabajadores.

Para esto se seleccionaron las variables de mayor impacto del FODA cuantitativo, como las codificadas como F1, F2, A1, A2, D1 y O2, y los componentes de la visión Ser socio y Mejorar los resultados.

Asimismo, se muestra la relación de coherencia entre la visión y el FODA. En primera instancia, nuestra oportunidad de mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación se ve fortalecida por las fortalezas de personal altamente calificado y con alta capacidad para desarrollar soluciones de programas de capacitación con adaptación a las nuevas herramientas tecnológicas, sean estos *tablets* o celulares, lo que permite que las capacitaciones sean realizadas en cualquier lugar, y no solamente desde una sala física; incluso se pueden utilizar los salones virtuales. Estas nuevas formas de presentar los nuevos sistemas de capacitación permiten que las empresas y los clientes actuales vean a Élogos como un socio de referencia de las organizaciones que creen y confían en la formación como estrategia para mejorar sus resultados.

Por otra parte, las amenazas detectadas en el análisis FODA no deberían afectar la visión, ya que cuenta con fortalezas bien definidas y sustentables en el tiempo. Lo que sí podría afectar el cumplimiento de la visión es el hecho de que el conocimiento esté muy atomizado en pocas personas, pues ello puede producir fuga importante de conocimiento dentro de Élogos. Para compensar esta situación se debe proponer un sistema de gestión de desempeño y evaluación de competencias que permita traspasar y documentar el conocimiento a más integrantes de la organización.

Ilustración 10: Relación de coherencia entre el FODA y la declaración de visión.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE VALOR

4.1 Declaración de la propuesta de valor

En esta sección se procede a identificar cuál es la propuesta de valor y cuáles son los atributos que valoran los clientes, además de identificar el atributo diferenciador de Élogos. Este análisis es realizado luego de la elaboración de las declaraciones estratégicas y del análisis del entorno tanto externo como interno.

4.2 Propuesta de valor

“Ofrecer a las empresas que buscan capacitar a sus trabajadores una **variedad de productos, desarrollo de productos a la medida y rápida respuesta a sus requerimientos**, para impactar en las necesidades de negocio de sus clientes, con el objetivo de mejorar las competencias y el desempeño del trabajador”.

Esta propuesta destaca tres aspectos que son sus atributos, los cuales se describen a continuación:

Variedad de productos. Existen diferentes alternativas, las cuales van desde productos paquetizados a productos hechos a la medida. Dentro de los paquetizados se encuentran los cursos de ofimática. Además, existe la posibilidad de que el cliente acceda a un producto a la medida, incorporando modelos de capacitación *e-learning*, *blended*, presencial, que incluye una plataforma diseñada con logotipo y gráfica corporativa del cliente, seguimiento en línea de cada uno de los estudiantes, tutorías, además de las plataformas y escuelas corporativas.

Desarrollo de productos a medida. Se refiere al desarrollo de un curso o producto con los estándares definidos por el cliente, orientados a lograr el mejor desempeño de las personas. La forma de medir se daría por cumplir con los requisitos del cliente según el levantamiento de necesidades y con la encuesta de satisfacción del cliente.

Al proceso de cumplir con todas las etapas que implica una capacitación y la adquisición de las competencias definidas por el cliente, desde el levantamiento de la necesidad de formación, desarrollo instruccional, entrega del curso mediante clases teóricas y prácticas, evaluación intermedia y evaluación final que certifique que fue adquirida la competencia, se le llama “Llave en mano”.

Rápida respuesta a los requerimientos. Élogos cuenta con un equipo profesional de prestigio y vasta experiencia que tiene el conocimiento en técnicas aplicadas al aprendizaje de vanguardia en las distintas especialidades que la empresa ofrece, lo que permite hacer una rápida entrega de los productos y servicios solicitados por cada cliente con un alto grado de calidad.

4.3 Relación de los atributos “propuesta de valor y creencias”

En esta relación se explica cómo los valores o creencias afectan el desempeño, lo que conlleva el cumplimiento de los atributos. La Tabla 14 muestra cómo los valores y/o creencias definidas en el punto 2.4.3 se relacionan, facilitan o permiten el cumplimiento de cada atributo de la propuesta de valor.

Variedad de productos. El cumplimiento de este atributo se logra al contar con el compromiso de los colaboradores en desarrollar los mejores productos para los clientes, aplicando toda la innovación que esté disponible en el desarrollo del producto, dentro de los parámetros establecidos por el contrato, cumpliendo con los costos establecidos y la calidad asignada.

Desarrollo de productos a medida. Se logran gracias a la creatividad e integridad con que la empresa trata a los proveedores, a los colaboradores y, especialmente, a los clientes, en el cumplimiento de plazos, pagos por servicios. Esta actitud ayuda a desarrollar confianza a largo plazo, lo que le permite trabajar en productos a medida solicitados por los clientes según el contrato y cumpliendo con los plazos y costos establecidos.

Rápida respuesta a los requerimientos. El cumplimiento de este atributo se logra al ser honestos y comprometidos con el cliente, colaboradores externos y proveedores, definiendo claramente los plazos de cada uno de los hitos de avance de cada etapa del proyecto,

cumpliendo con los costos asociados en cada etapa y con la calidad prometida. Esto es evaluado periódicamente por el jefe de proyecto, y las desviaciones producidas, sean estas en costo o tiempos de ejecución, se ajustan, con el objetivo de ser responsables con lo comprometido según contrato o acuerdo de proyecto.

Tabla 14: Relación de los atributos de la propuesta de valor con las creencias y/o valores.

Atributo	Creencias	Valores
Variedad de productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear valor y confianza. • Espíritu de equipo. • Contribución social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Innovación. • Trabajo en equipo.
Desarrollo de productos a medida.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear valor y confianza. • Lo necesario y lo debido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Compromiso. • Creatividad. • Trabajo en equipo.
Rápida respuesta a los requerimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Valor y confianza. • Espíritu de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Honestidad. • Trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Relación de los atributos de la propuesta de valor y el análisis del FODA

Para ofrecer la propuesta de valor al cliente, ella debe estar sustentada en el análisis FODA. La relación de cada atributo con el análisis FODA permite identificar los atributos que facilitan tomar una oportunidad, detectando las amenazas que pongan en peligro un atributo determinado, que las fortalezas sean importantes para el cumplimiento de los atributos y que las debilidades dificulten cumplir con un atributo. En la Tabla 15 se muestra la relación existente entre el atributo de la propuesta de valor y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Variedad de productos

La variedad de productos es muy importante al momento de enfrentar un aumento en la demanda de acciones de capacitación por parte de las empresas y el gestionar los procesos de externalización de diseño, gráfica de proyectos y soporte de servidores.

Por otra parte, el tener concentrado el *know how* en un pequeño grupo de personas dentro de la organización puede ser perjudicial, puesto que las empresas competidoras podrían querer contratar a los expertos de Élogos, y la pérdida de algunos de ellos impactaría de manera negativa directamente en el cumplimiento del atributo.

Desarrollo de productos a medida

El atributo Desarrollo de productos a la medida permite enfocarse en la oportunidad del aumento en la demanda de empresas por acciones de capacitación. Las empresas necesitan programas según sus necesidades internas de formación y capacitación, y Élogos las puede aprovechar con el personal altamente capacitado y con alto grado de *expertise* con que cuenta en las áreas de capacitación.

Este atributo les permite entregar al cliente un programa llamado “Llave en mano”, que consiste en realizar el levantamiento de la necesidad de capacitación o perfeccionamiento dentro de la organización, hacer las capacitaciones respectivas, sean éstas en forma presencial, *blended* o *e-learning*, para luego realizar el seguimiento y la evaluación respectiva, certificar la adquisición de la nueva competencia por parte del trabajador y, finalmente, hacer la entrega al cliente del informe correspondiente, indicando el nivel de aprendizaje logrado por cada uno de sus colaboradores en las áreas por ellos exigidas.

Si Élogos no logra mejorar el bajo nivel de comunicación entre los departamentos que colaboran con el diseño del programa de capacitación, le sería imposible cumplir con el atributo de solución integral y también afectaría a los demás atributos.

Es bueno tener presente que en Chile las empresas de capacitación se ven amenazadas por los cambios en la economía, lo que da lugar al ingreso de nuevas consultoras extranjeras al mercado nacional, y ello genera una mayor competencia y la disminución de los precios de los servicios, lo que conlleva una pérdida de clientes que valoran el atributo “Desarrollo de productos a la medida” y decide la compra por precio, lo que puede llevar a que el proyecto sea inviable económicamente.

Rápida respuesta a los requerimientos

El atributo “rápida respuesta a los requerimientos” es muy valorado por los clientes, ya que permite a Élogos satisfacer las necesidades que se generan dentro de las

organizaciones en forma integral. Para cumplir con este atributo se aprovecha la fortaleza del personal altamente capacitado y con un alto número de expertos en las áreas de formación. Es por esto que cumplir dicha promesa permite captar la mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación.

Las amenazas y debilidades detectadas no afectan este atributo.

Tabla 15: Relación de los atributos de la propuesta de valor con el FODA.

Atributo	Oportunidad	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Variación de productos	Mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación por madurez y efecto de economías de escala.	Ingreso de nuevas consultoras extranjeras al mercado nacional.	Personal altamente capacitado y con un alto número de expertos en las áreas de formación.	Conocimiento muy atomizado en pocas personas, lo que puede producir fuga importante de conocimiento. Procesos internos muy burocráticos al momento de participar en licitaciones o propuestas.
Desarrollo de productos a medida	Mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación por madurez y efecto de economías de escala.	Ingreso de nuevas consultoras extranjeras al mercado nacional.	Alta capacidad para desarrollar soluciones de programas de capacitación con adaptación a las nuevas herramientas tecnológicas.	Conocimiento muy atomizado en pocas personas, lo que puede producir fuga importante de conocimiento.
Rápida respuesta a los requerimientos	Mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación por madurez y efecto de economías de escala.	Cambio en modelo de control de capacitación usando franquicia al realizarse el cambio de gobierno.	Personal altamente capacitado y con un alto número de expertos en las áreas de formación.	Conocimiento muy atomizado en pocas personas, lo que puede producir fuga importante de conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5: MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios es una herramienta que las empresas utilizan para describir las necesidades del cliente, definiendo claramente qué es lo que éste quiere y la forma a través de la cual la empresa responde mejor a la satisfacción de sus necesidades, y captura valor de los clientes; es un modelo que le permite a la empresa saber cómo generar ingresos suficientes para cubrir los costos y tener utilidades. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda.

La importancia del modelo de negocios dentro de la planificación estratégica es que sea una fuente de ventaja competitiva, éste debe ser algo más que una manera lógica de hacer negocios. Un modelo de negocios debe ser mejorado para satisfacer las necesidades de los clientes, debe ser también, difícilmente imitable en diferentes sentidos.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de la estrategia, permitiendo a la empresa crear o mantener sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones, así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener un desarrollo viable de la organización y las crecientes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Una de las metodologías disponibles para desarrollar un modelo de negocios es el CANVAS propuesto por Osterwalder y Pigneur (2012), el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Esta metodología busca realizar un diagrama de nueve bloques, que muestran las diferentes formas que tiene la empresa de ser rentable. El desarrollo de este modelo permite que las empresas tengan una mirada estratégica, ya que se pueden identificar las distintas relaciones existentes entre las dimensiones del modelo de negocios. Es un buen punto de partida para realizar una planificación estratégica. En la Ilustración 11 se presenta un esquema del modelo de negocios desarrollado para la empresa Élogos, en el cual se describe cada uno de los nueve cuadrantes que se deben utilizar según la metodología del CANVAS.

5.1 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocios

A continuación, se describen los componentes del CANVAS para Élogos.

5.1.1 Propuesta de valor

Según lo definido anteriormente, la propuesta de valor de Élogos es ofrecer a sus clientes variedad de productos con soluciones integrales y entregando una rápida respuesta a los requerimientos en el área de formación en habilidades de negocio y capacitación en habilidades técnicas, operativas y de liderazgo, generando un desarrollo integral en la implementación de la solución de aprendizaje, con el objetivo de mejorar el desempeño del trabajador para apoyar en el logro de las necesidades de negocio del cliente, con soluciones integrales y alto componente de creatividad.

El ofrecimiento va desde el levantamiento de la necesidad de capacitación o formación solicitada por el cliente, el diseño del curso (sea éste *e-learning* o presencial), la impartición, el seguimiento en plataforma web y, finalmente, la entrega de la certificación de haber adquirido las habilidades definidas por el cliente.

Estos atributos son valorados por los clientes. Existen otras empresas en el mercado que entregan algunos de estos servicios cumpliendo con alguno de los atributos de variedad de productos, pero no tienen la capacidad de cumplir con la propuesta de Desarrollo de productos a la medida. Ésta es la más valorada por los clientes de Élogos, ya que confían plenamente en que se logrará el objetivo definido inicialmente, que es capacitar a colaboradores internos y externos de la organización.

Uno de los puntos clave para lograr ingresos sobre los costos, es tener una cartera diversificada de clientes (Minería, retail y telecomunicaciones), no más de 10 grandes clientes, con proyectos con un ingreso promedio de 500 millones por cliente, enfocado principalmente en la Minería, que es el sector que entrega mayores retornos y contrata los servicios que incluyen la solución integral, seguido por la industria de las telecomunicaciones que contratan servicios por periodos de 3 a 5 años en promedio, este tipo de proyectos son de baja rentabilidad, pero le permiten a la empresa mantener un flujo constante de efectivo, permitiendo cubrir los costos fijos de la operación y enfocar los esfuerzos en conseguir nuevos proyectos lo que aumenta los ingresos.

También es importante el análisis de otros factores:

Es importante mantener un proceso comercial que sea fluido, esto se logra mediante la asignación de comisiones atractivas para el equipo comercial por nuevos clientes. Por un lado, generará un aumento de costos por el concepto de comisiones, pero se verá favorecido por un crecimiento en los ingresos, ya que deberían aumentar la captación de clientes y por ende de nuevos proyectos a largo plazo.

Es importante realizar un acuerdo de servicio con los consultores externos y colaboradores free lance, para que cumplan con la calidad y tiempos acordados en el servicio contratado, definiendo claramente las penalizaciones por errores en las características técnicas o no cumplimiento de los plazos de entrega, se les traspasa a ellos el cumplimiento de la calidad. Estos acuerdos pueden tener un impacto en los costos, sin embargo, asegurara entregar al cliente la promesa de solución integral, cumpliendo con los hitos establecidos en el contrato, manteniendo al cliente en el largo plazo y con altas posibilidades de renovar los contratos de servicios.

Uno de los mayores costos en el que incurre la empresa es en el personal fijos asignado directamente a clientes, es difícil poder realizar una reducción en estas partidas, pero con una eficiente gestión de gastos variables (Control de tiempos de entrega por free lance, cumplimiento de hitos al cliente, negociación con externos por arriendo de estudios de grabación, locutores y actores), se pueden lograr ahorros significativos en el proyecto, sin afectar la calidad del servicio o producto entregado al cliente. Una gestión de ahorros en gastos variable, puede significar un aumento en la rentabilidad final del proyecto de un 10% aproximadamente.

Existe la oportunidad de mejorar los equipos (Computadores personales, notebook, servidores y software) que actualmente son utilizados por la empresa, estos cambios aumentarían los costos del periodo, pero permitirían mejorar los tiempos de procesamiento y disminuir los errores, teniendo un impacto positivo en el servicio entregado al cliente.

En todos los atributos se necesitan colaboradores comprometidos y con las habilidades y competencias necesarias para cumplir con la propuesta de valor ofrecida al cliente, es por este motivo que es importante contar con un proceso de selección y

contratación bien definido y riguroso, capaz de atraer a los más capacitados y mejores, independiente del lugar donde se vivan. Además, se hace necesario contar con personal actualizado y capacitado, para ello se deben definir los planes de capacitación por cada área de la empresa y el nivel de impacto que provoca en la satisfacción del cliente. Esta gestión podría generar mayores gastos, que se verían compensados con mayores ingresos y ahorros, impactando directamente en el resultado de la empresa.

La empresa debe seguir con su política de no dejar ir al personal clave de la organización, cancelando sueldos de un 20% más que el mercado y con un plan de incentivos, de esta forma los gastos en remuneraciones no se disparan y no se produce la pérdida del talento clave, lo que puede generar pérdida de ingresos y clientes.

Ilustración 11: Lienzo del modelo de negocios (CANVAS).

Lienzo del modelo de Negocios (CANVAS)						
Asociaciones claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones de clientes	Segmentos de clientes		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresa Hosting Servidores. ➤ Programadores <i>free lance</i>. ➤ Relatores <i>free lance</i>. ➤ SENCE. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Levantamiento de necesidades en el cliente ➤ Gestión de plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos. • Desarrollo de productos a medida. • Rápidas respuestas a sus requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Venta. ➤ Captación. ➤ Fidelización. ➤ Servicio post venta. 	Empresas con más de 500 empleados de la industria: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Minera. ➤ Retail. ➤ Telecomunicaciones. 		
	Recursos claves				Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consultor sénior. ➤ Expertos en capacitación. ➤ Plataforma tecnológica. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sitios Web. ➤ E-Learning. ➤ Presencial. ➤ Instalación de escuelas de capacitación. 			
Estructura de costos (sobre ventas)			Fuentes de ingresos			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gasto comercial <ul style="list-style-type: none"> ○ Gasto gestión comercial 2,1% ○ Personal comercial 8,1% ➤ Costos proyectos <ul style="list-style-type: none"> ○ Relatores <i>free lance</i> 12,8% ○ Costo variable proyecto 22,2% ○ Personal operación proyectos 17,2% ➤ Gastos administración <ul style="list-style-type: none"> ○ Gastos operación oficina 4,7% ○ Gastos operación TI 1,4% ○ Personal administración 3,7% 			Personal operaciones 41,8% Gastos administración 6,1% Otros gastos variables 24,3%		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cursos presenciales 22,4% ➤ Videos 5,1% ➤ Arriendo de plataforma 14,8% ➤ Escuela de minería 10,6% ➤ Escuela comercial 47,1% 	

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Asociaciones claves

Actualmente las alianzas entre empresas son cada vez más importantes para muchos modelos de negocios, ya que permiten una mejor utilización de los recursos, lograr economías de escala con el objetivo de abaratar costos. Este elemento describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocios, siendo para la empresa los siguientes:

- Empresa de Hosting de Servidores: Juega un rol fundamental en la prestación de servicios a los clientes, ya que permite mantener un servicio constante y sin fallas de comunicación entre los servicios y cursos de capacitación que son utilizados por los colaboradores de las empresas contratantes. Estas disponibilidades de servicios son altamente valoradas por los clientes.
- Programadores *free lance*, diseño instruccional y servicios profesionales relacionados con audio y video: Estos proveedores son parte fundamental de la propuesta de valor que la empresa ofrece a sus clientes. Cada uno de sus servicios está directamente relacionado con la cadena de valor de cada producto o servicio que entrega Élogos. Debido a lo anterior, es importante mantener con estos proveedores excelentes relaciones, además de formalizar la relación mediante contratos que tengan acuerdos de servicios alineados con la estrategia de la organización.
- Relatores *free lance*: Estos proveedores son parte fundamental de la propuesta de valor que la empresa ofrece a sus clientes, pues son la cara visible de la empresa y los responsables de dictar los cursos y capacitaciones para cada uno de sus servicios. Debido a lo anterior, es importante mantener con estos proveedores excelentes relaciones, además de formalizar la relación mediante contratos que tengan acuerdos de servicios alineados con la estrategia de la organización.

5.1.3 Actividades claves

Este elemento determina cuáles son las funciones más importantes que debe realizar la empresa para que el modelo de negocios funcione y dar cumplimiento a la propuesta de valor ofrecida al cliente.

Dentro de las actividades claves para el negocio se encuentran:

- Levantamiento de necesidades en el cliente: El consultor sénior es el encargado de realizar un levantamiento adecuado de las necesidades del cliente, sus requerimientos y especificaciones técnicas, alcance de la capacitación o servicio contratado con el objetivo de cumplir con la propuesta de valor ofrecida.
- Gestión de plataforma externalizada: Esta actividad comprende la gestión del contrato de alquiler de servidores, seguimiento de incidencias y actualización de los servicios contratados por los clientes, con el objetivo de cumplir con la propuesta de valor de solución integral, y la plataforma web es crucial para el cumplimiento de este objetivo.

5.1.4 Recursos claves

Los recursos claves describen los activos más importantes con que debe contar la empresa, para poder ofrecer la propuesta de valor a los clientes. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

- Consultor senior y expertos en capacitación: La empresa cuenta con personal capacitado, motivado, con orientación al cumplimiento de las necesidades del cliente. También, con las competencias y habilidades necesarias para entregar el mejor servicio o producto al cliente.
- Plataforma tecnológica: La empresa cuenta con un sistema desarrollado internamente llamado Elobox, con el cual se puede desarrollar el cumplimiento de la propuesta de valor de solución integral para el cliente. En este sistema, el cliente puede realizar su seguimiento de sus cursos o servicios contratados e identificar las brechas de

capacitación no logradas por sus colaboradores, solicitar reportes e ingresar nuevos requerimientos de servicios.

5.1.5 Relaciones con clientes

Este elemento busca establecer la manera en que la empresa conectará la propuesta de valor con cada segmento del mercado y la forma de relacionarse con éstos. El tipo de relación que se genere repercutirá en gran medida en la experiencia del cliente.

Reuniones personalizadas: La empresa define claramente que el gerente comercial debe relacionarse directamente con el cliente en forma periódica con el objetivo de canalizar sus inquietudes al área de proyectos y dar una pronta solución a sus requerimientos. De esta forma, se logra una relación de confianza a largo plazo. El objetivo es que el cliente la vea como un socio más que como un proveedor a la empresa.

Al momento de conseguir que el cliente sienta a Élogos como un socio estratégico en su negocio, se logra consolidar la fidelización del cliente, lo que permitirá captar nuevas necesidades de capacitación y aumentar las ventas.

Soporte a usuarios y empresas: La empresa dispone de personal que interactúa con el cliente y sus colaboradores de acuerdo a las distintas solicitudes que éstos tengan. La organización se preocupa de entregar las herramientas y competencias necesarias al personal para dar el mejor servicio al cliente y a sus colaboradores.

5.1.6 Canales

Este elemento permite ver cómo se comercializan los productos y servicios y la propuesta de valor asignada a los clientes. Para el caso de la empresa Élogos, los canales son sitio web y el equipo comercial de la empresa. Mediante estos canales se realiza una venta directa, lo que permite hacer efectivo el atributo de variedad de productos, solución a la mediada e integral y rápida respuesta a los requerimientos. Lo anterior es muy atractivo para los clientes, ya que ellos pueden modelar sus necesidades y lograr un producto único y personalizado a sus necesidades de capacitación.

5.1.7 Segmento de mercado

Los clientes de Élogos son empresas con más de 500 empleados de la industria minera, *retail* y telecomunicaciones que buscan cursos de capacitación a medida, diseño de los cursos, levantamiento de necesidades e implementación de las capacitaciones; todo ello, bajo el modelo “Llave en mano”.

Esta definición de clientes permite desarrollar los atributos anteriormente nombrados, pero con especial énfasis en el atributo de la propuesta de Valor solución integral, lo que permite a la empresa posicionarse como líder en capacitación, por su alto nivel de *expertise*, cumplimiento y calidad de sus servicios y productos.

5.1.8 Estructura de costos

Con el objetivo de hacer funcionar la organización y entregarle la propuesta de valor al cliente, es necesario incurrir en diferentes costos. Para el caso de Élogos, los costos son:

- **Gasto comercial y costos de proyectos:** Corresponde a los pagos del personal clave de la organización (sueldos fijos e incentivos por cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización) que cumple las funciones de diseñar y dar forma a las necesidades del cliente por concepto de productos y servicios de capacitación. El gasto comercial está compuesto por Gasto gestión comercial (2,1%), que corresponde a los costos incurridos en reuniones y actividades de marketing, y personal comercial (8,1%), encargado de las acciones de comercialización.
- **Costo de proyectos:** Corresponde a los costos en que incurre la organización en ejecutar un proyecto. Ellos se clasifican en relatores *free lance*, costos variables de proyectos y personal de operación que participa directamente en cada proyecto.

Este concepto está compuesto por el costo de los relatores *free lance* (12,8%), que es el personal especialista contratado para cada proyecto; costo variable de proyecto (22,2%), que corresponde a los costos de programación, diseño, grabación, audio y edición de cada unidad que es utilizada para cada curso de capacitación, y son contrataciones externas, lo que permite mantener una alta calidad en cada uno de los

productos, y, finalmente, el costo por personal operaciones proyecto (17,2%), que incluye a los consultores, jefes de proyecto y todo el personal de operaciones que interviene directamente en la operación de cada proyecto de capacitación o formación.

- **Gasto de administración:** Corresponde a los costos en que incurre la organización en mantener en funcionamiento de la oficina central (4,7%), los gastos por operación de la plataforma TI (1,4%) y el personal de administración (3,7%) que no trabaja directamente en la operación del negocio.

Una distribución de gastos más global se presenta en la Tabla 16, la cual presenta los gastos clasificados en personal de administración, con un 41,8%; gastos de administración, con 6,1%, y otros gastos variables, con 24,3%. Esta distribución representa el 72,2% de los gastos sobre la venta anual.

Tabla 16: Estructura de gastos.

Estructura de gastos	
	S/Venta
Personal operaciones	41,8%
Personal comercial	8,1%
Costo variable proyecto	12,8%
Personal operación proyecto	17,2%
Personal administración	3,7%
Gastos administración	6,1%
Gasto operación oficina	4,07%
Gasto operación TI	1,4%
Otros gastos variables	24,3%
Gasto gestión comercial	2,1%
Costo variable proyecto	22,2%

Fuente: Elaboración propia, adaptado de EE.RR. Élogos 2014-2017.

5.1.9 Fuentes de ingreso

Corresponde al resultado final de la relación de los elementos anteriores. Para comprender los ingresos de la empresa, en la Tabla 17 se detallan los ingresos, y éstos están dados principalmente por la venta de escuelas de capacitación para minería y escuela de capacitación comercial para empresas del *retail*, videos de formación, arriendo de plataformas de capacitación, cursos presenciales.

Tabla 17: Estructura de ingresos.

Estructura de ingresos	
Escuela Minería	10,6%
Videos	5,1%
Plataforma	14,8%
Presencial	22,4%
Escuela Comercial	47,1%

Fuente: Elaboración propia, adaptado de EE.RR. Élogos 2014-2017.

5.2 Relación entre el modelo de negocio y los atributos de la propuesta de valor

Para poder enfrentar su trabajo diario, la empresa se debe orientar bajo estos nueve elementos del modelo de negocios propuesto, y eso le permitirá sustentar la propuesta de valor ofrecida al cliente.

En la Tabla 18 se presenta la relación que existe entre cada uno de los elementos del modelo de negocios CANVAS y la propuesta de valor, de manera de probar que son coherentes.

Tabla 18: Relación entre el modelo de negocio y los atributos de la propuesta de valor.

Atributos propuesta de valor v/s dimensiones del modelo de negocios			
Elementos modelo de negocios	Variedad de productos	Desarrollo de productos a medida	Rápida respuesta a sus requerimientos
Asociaciones claves	Relación de compromiso y fidelidad de los proveedores con la empresa, con el objetivo de poder cumplir con las solicitudes del cliente en el menor tiempo posible y a un costo razonable. Esto se logra realizando los pagos de servicios en el plazo establecido y asegurando una contratación mínima de servicios al mes y capturando las mejores prácticas y recomendaciones de los proveedores.		
Actividades claves	Asegurar la fidelidad de los trabajadores con la empresa, atrayendo y reteniendo a los mejores profesionales en el área de capacitación, documentando los procesos internos y gestionando los servicios externos de Hosting servidores. Evaluación de contratos en los aspectos de cumplimiento y entregando soporte continuo a las plataformas web.		
Recursos claves	Asegurar la fidelidad de los trabajadores con la empresa, atrayendo y reteniendo a los mejores profesionales en el área de capacitación, documentando los procesos internos y gestionados los servicios externos de Hosting servidores. Evaluación de contratos y soporte continuo a las plataformas web.		
Relaciones de clientes	Reuniones periódicas con el dueño del proyecto, presentando avances, canalizando las dudas y nuevos requerimientos. Levantamiento de necesidades de capacitación en el menor tiempo. Desarrollo de cursos y soluciones, cumpliendo las solicitudes del cliente. Servicio desde el levantamiento hasta la entrega del certificado que acredita que el colaborador adquirió las competencias de capacitación en el plazo establecido en la carta Gantt y acordada con el cliente.		
Segmentos de clientes	Especialista en las áreas de negocios del cliente, desarrollando cursos que sean necesarios para cada cliente, facilitándoles las acciones de capacitación.		
Canales	Mantener habilitados los servidores, página web con la descripción de cada una de los cursos y actividades de formación que entrega la compañía. Generar constantemente reuniones con los clientes, para presentar avances de los contratos y ofrecer nuevas soluciones.		
Estructura de costes	Los costos relevantes para cumplir los atributos es conseguir y mantener los recursos claves; es decir, contar con recursos humanos, plataformas y expertos en cada área de formación necesaria para cumplir con los requisitos de los clientes. Controlar y monitorear los costos de los servicios contratados en cada proyecto, cumpliendo con el presupuesto entre el 95 y el 100% del costo, con el objetivo de evitar pérdida de calidad de cada uno de los servicios.		
Fuentes de ingresos	Al lograr y mantener los atributos, el valor capturado del cliente es mayor. De no cumplir, los ingresos tienden a cero. En consecuencia, los atributos son condición básica para la captura y mantención del cliente. Facturar los servicios contratados a cada cliente, según los hitos de cada carta Gantt de proyecto, firmados y acordados con el cliente. En cada hito se le debe solicitar la aprobación del cliente por medio de una HES.		

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Relación de coherencia del modelo de negocios con el análisis estratégico

En la Ilustración 12 se presenta la relación de coherencia entre modelo de negocio, misión, visión y FODA. Para realizar este análisis se seleccionaron las variables de mayor impacto del FODA cuantitativo, como las codificadas como F1, F2, A1, A2, D1 y O2, del Capítulo 3, junto a la misión y visión propuesta en el Capítulo 2.

Al momento de realizar el análisis de coherencia entre el modelo de negocios presentado y los análisis de misión y visión del Capítulo 2 y el análisis FODA del Capítulo 3 se concluye que las fortalezas de personal altamente capacitado y con un alto número de expertos en el área de formación (F1) con alta capacidad para desarrollar soluciones de programas de capacitación con adaptación en las nuevas herramientas tecnológicas (F2) le permiten a Élogos poder desarrollar con éxito las actividades claves, como por ejemplo levantamiento de necesidades en el cliente, diseñar cursos o gestión de plataformas. Estas fortalezas permiten cumplir a cabalidad la propuesta de valor ofrecida al cliente y hacerse cargo de cumplir la visión de la empresa, además de fortalecer los recursos claves de la compañía.

Lo que hay que cuidar mucho y en lo que se debe poner bastante atención es la debilidad que significa que el conocimiento esté muy atomizado en pocas personas, lo que puede producir una fuga de personal importante que afectaría directamente en los recursos claves definidos en el modelo de negocios. Si esa debilidad se viera activada y se produjera una fuga importante de colaboradores con alto nivel de conocimiento y *expertise*, sería más oneroso poder cumplir con la propuesta de valor y aumentaría los costos del personal de operaciones, pues se deberían realizar nuevas contrataciones y un proceso de capacitación y formación, lo que produciría un retraso en el cumplimiento del atributo Rápida respuesta a los requerimientos del cliente y se verían afectadas tanto la misión como la visión de ser el socio de referencia de las organizaciones que creen y confían en la formación.

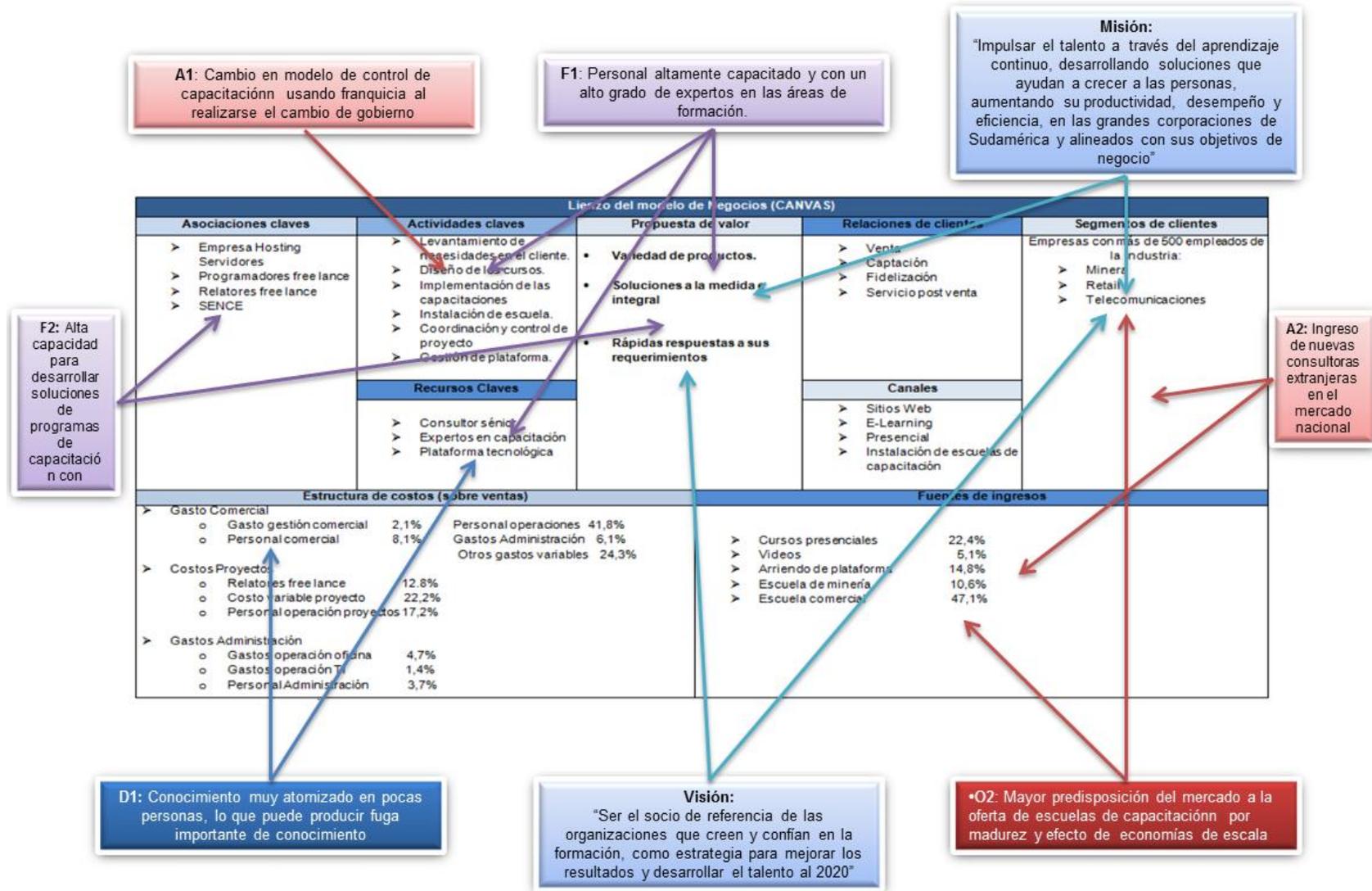
La propuesta de valor que entrega la empresa, donde los atributos principales son la variedad de productos, Desarrollo de productos a la medida y rápida respuesta a los requerimientos, se espera que sea la más valorada por los clientes al momento de planificar sus acciones de capacitación dentro de la organización. Uno de los puntos claves para lograr ingresos sobre los costos es tener una cartera diversificada de clientes (minería, *retail* y telecomunicaciones), no más de diez grandes clientes, con proyectos con un ingreso promedio de 500 millones por cliente, enfocado principalmente en la minería, que es el sector que entrega mayores retornos y contrata servicios que incluyen la solución integral, seguido por la industria de las telecomunicaciones, que contrata servicios por periodos de tres a cinco años en promedio. Este tipo de proyectos es de baja rentabilidad, pero le permite a la empresa mantener un flujo constante de efectivo, permitiendo cubrir los costos fijos de la operación y enfocar los esfuerzos en conseguir nuevos proyectos, lo que aumenta los

ingresos. La propuesta de valor se ve apoyada por la misión que se enfoca en grandes corporaciones y la visión que busca ser el socio de referencia de estas grandes corporaciones.

Si la amenaza de ingreso de nuevas consultoras extranjeras al mercado nacional (A2) llegara a ser realidad, se afectarían directamente los ingresos de la compañía y el segmento de clientes. Para evitar que eso ocurra, la empresa debe utilizar su fortaleza (F1) de personal altamente capacitado con el objetivo de fidelizar a los clientes ofreciendo nuevos servicios, aprovechando la fortaleza (F2) de alta capacidad para desarrollar soluciones de programas de capacitación con adaptación a las nuevas herramientas tecnológicas.

Al combinar la (O2) mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación con ser el socio de las empresas de visión y esto único a las fortalezas 1 y 2, la empresa puede aumentar sus ingresos y capturar nuevos clientes en el segmento de mercado al cual apunta, según lo declarado en la misión.

Ilustración 12: Relación de coherencia entre modelo de negocios y el análisis estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6: MAPA ESTRATÉGICO

Una vez identificada la forma en que debería funcionar la empresa, a través del modelo de negocios revisado en el Capítulo 5 se comienza a planificar el desarrollo de la estrategia mediante la propuesta de un cuadro de mando integral, el cual se compone de un mapa estratégico, indicadores e iniciativas.

Lo siguiente que se debe desarrollar es transformar la estrategia en objetivos estratégicos desplegados a través de ejes estratégicos. Por esto, en la Ilustración 11 se presenta una propuesta de mapa estratégico para la empresa en estudio.

6.1 Importancia y definición del mapa estratégico

Un mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2004) es una completa representación visual de la estrategia de una organización. Describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas.

La función principal del mapa estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ponerla en práctica, que son los empleados de la organización. Además, cuenta la historia de la estrategia y muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos. Los doctores Kaplan y Norton explican en detalle en su libro Mapas Estratégicos (2004) cómo utilizar esta herramienta para representar y comunicar una estrategia.

Las perspectivas son las que se muestran en los objetivos estratégicos. En el modelo de Kaplan y Norton son cuatro: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento.

Las perspectivas de clientes y financieras describen lo que la organización desea lograr en el corto y largo plazo, según la estrategia definida, y las perspectivas de procesos, aprendizaje y crecimiento describen cómo la organización implantará su estrategia.

- **Perspectiva financiera, con los objetivos de tipo económico.** Es la consecuencia de las acciones que se han realizado y tienen efectos económicos. Corresponde a indicadores financieros en donde sus resultados permiten monitorear si la estrategia está dando resultados positivos o negativos. Dentro de los indicadores que se miden se encuentran el retorno sobre la inversión, costos fijos, costos variables, Ebitda, los ingresos por cliente y costos por cliente, entre otros.
- **Perspectiva de clientes, con los objetivos que representan el valor a entregar a los clientes.** Permite realizar un seguimiento del resultado de la organización o UEN en los segmentos de clientes definidos. Esta perspectiva incluye medidas de los resultados obtenidos por la organización, que se generan de una estrategia bien formulada e implantada. Los indicadores que se utilizan pueden ser rentabilidad por cliente, retención del cliente, satisfacción del cliente, ventas en nuevos clientes y participación de mercado, entre otros.
- **Perspectiva interna o de procesos, con los objetivos que tienen que ver con la mejora de los procesos internos de la empresa.** Identifica los procesos críticos del negocio que ayudarán a cumplir los objetivos financieros y del cliente. Las organizaciones ejecutan muchos procesos, desde pagar sueldos, informar los estados financieros, hasta realizar mantenciones de equipos y oficinas y actualizar *softwares*. Todos los procesos se deben realizar adecuadamente, y sólo algunos crean una diferencia importante para la estrategia. El mapa estratégico debe identificar estos procesos claves, de modo que los altos directivos, gerentes y empleados puedan concentrarse en realizar mejoras en forma constante.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que incluye objetivos que se relacionan con la información y recursos humanos.** Es necesario actualizar permanentemente los procesos operativos y administrativos, lo que permite cumplir con los servicios aun cuando se produzca rotación de personal o cambio en los proveedores. Se deben desarrollar y mantener competencias, tales como el personal idóneo y capacitado para su desempeño en las distintas áreas de la empresa.

Los temas estratégicos se estructuran verticalmente. Se recomienda mostrarlos con diferentes colores que agrupan objetivos estratégicos relacionados entre sí por relaciones

causa-efecto. Estos objetivos pertenecen a diferentes perspectivas, y tienen en común una lógica que explica cómo se consiguen unos objetivos cuando se logran otros.

6.2 Temas del mapa estratégico

En un mapa estratégico, la estrategia se recoge a través de un número reducido de temas o ejes estratégicos, en torno a los cuales la empresa debe enfocar sus esfuerzos en el corto y largo plazo. Los ejes estratégicos son grupos de objetivos relacionados dentro del mapa.

En algunos casos, las empresas definen un tema estratégico que incluye los objetivos de aprendizaje y crecimiento para desarrollar las capacidades, junto a los valores y cultura de los empleados, con el fin de mejorar los procesos que capturan valor de los clientes.

Es importante que cada empresa defina y personalice sus temas estratégicos de acuerdo a la propuesta de valor que ofrece al cliente.

Como se mencionó precedentemente, la empresa Élogos cuenta con declaraciones estratégicas (misión y visión), pero no mantiene una planificación estratégica formal que contenga objetivos estratégicos a mediano y largo plazo. Por lo anterior, para obtener información de primera fuente y proponer los objetivos, se desarrolló un levantamiento de información a través de entrevistas a los socios, quienes describieron los principales desafíos al año 2020, teniendo presente la situación por la que atravesó la empresa entre los años 2013 y 2015, que involucró caída de ventas y clientes, producto de la quiebra de la casa matriz de Élogos, sumado a la crisis sudamericana de fines del 2015, además de considerar la situación del año 2016, que involucró un trabajo intensivo para mantener un posicionamiento con grandes clientes ya existentes, como Telefónica, Ripley y BHP, y conseguir la entrada de seis nuevos clientes, uno de ellos muy potente, como Caja Los Andes.

De acuerdo a lo indicado por los socios, las proyecciones a futuro de la empresa son:

- **Consolidación y crecimiento de clientes a nivel nacional:** Se espera continuar con la consolidación de la empresa a corto y mediano plazo, alargando la duración de los

actuales proyectos y consiguiendo nuevos proyectos con dichos clientes, así como instalar a mediano plazo el proyecto formativo en base a escuelas. Además, a largo plazo se espera lograr captar más clientes con foco en el crecimiento de la compañía. Se mantendrá la política de trabajar con grandes clientes y con proyectos de duración plurianual.

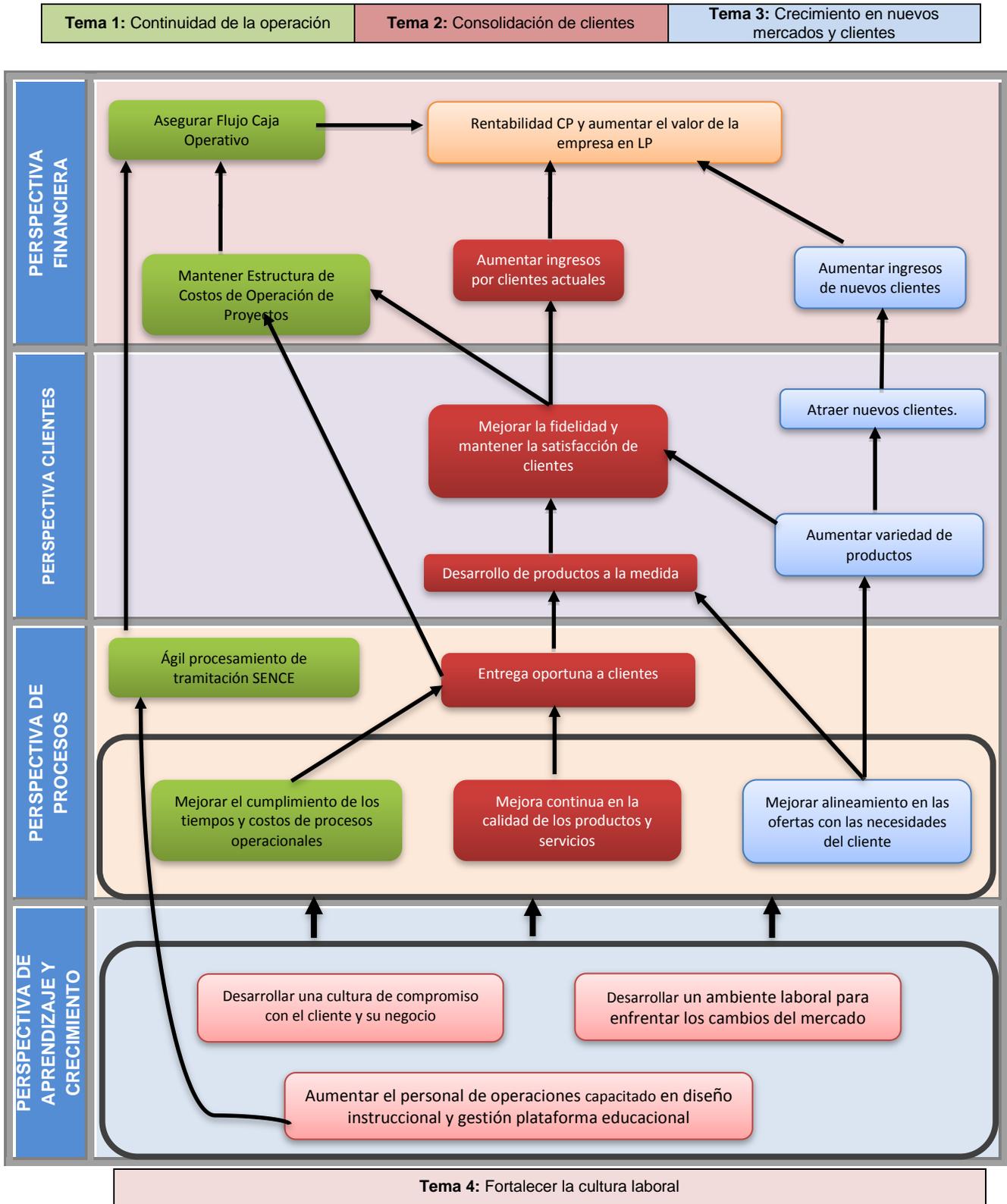
- **Expansión territorial:** Crecer hacia el mercado latinoamericano, captando clientes en Argentina, Perú y Colombia. Esto exigiría invertir en una persona cualificada que recorra los países y, posteriormente, inversión en gerentes locales.

Dados estos lineamientos generales y proyecciones, se puede concluir que la estrategia es aumentar el valor de la compañía, desde la cual surgen cuatro temas estratégicos graficados en la Tabla 19, los que conforman la base sobre la cual se desarrollaron los objetivos estratégicos.

- **Tema 1: Continuidad de la operación.**
- **Tema 2: Consolidación de clientes.**
- **Tema 3: Crecimiento en nuevos mercados y clientes.**
- **Tema 4: Fortalecer la cultura laboral.**

Al tener como base los cuatro temas estratégicos y realizar una relación con la misión, visión, análisis FODA y el modelo de negocios, se concluye que el mapa estratégico está compuesto por diecisiete objetivos, que se distribuyen en cinco objetivos en la perspectiva financiera, cuatro en la perspectiva de clientes, cinco en la perspectiva de procesos y, finalmente, tres en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los cuales permitirán cumplir con los objetivos definidos por la compañía y cumplir con la propuesta de valor que es ofrecida al cliente. Estos objetivos se muestran en la Ilustración 13, donde se representan los objetivos estratégicos y cómo cada uno de estos objetivos impacta en el objetivo inmediatamente superior y la causalidad en cada una de las perspectivas involucradas.

Ilustración 13: Mapa estratégico propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

Los diecisiete objetivos estratégicos se distribuyen en tres objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, cinco en la perspectiva de procesos, cuatro en la perspectiva de clientes, para terminar finalmente con cinco objetivos en la perspectiva financiera

Tabla 19: Temas estratégicos.

Perspectiva	Tema estratégico de continuidad de la operación	Tema estratégico de consolidación en clientes	Tema estratégico de crecimiento en nuevos mercados y clientes
Financiera	Asegurar flujo de caja operativo. Mantener estructura de costos de operación de proyectos.	Aumentar Ingresos por clientes actuales.	Aumentar ingresos por nuevos clientes.
Cliente		Mejorar la fidelidad y mantener la satisfacción de clientes. Desarrollo de productos a la medida.	Atraer nuevos clientes. Aumentar variedad de productos.
Procesos	Ágil proceso de tramitación SENCE. Entrega oportuna a clientes. Mejorar el cumplimiento de los tiempos y costos de procesos operacionales.	Entrega oportuna a clientes. Mejora continua en la calidad de los productos y servicios.	Mejorar alineamiento en las ofertas con las necesidades del cliente.

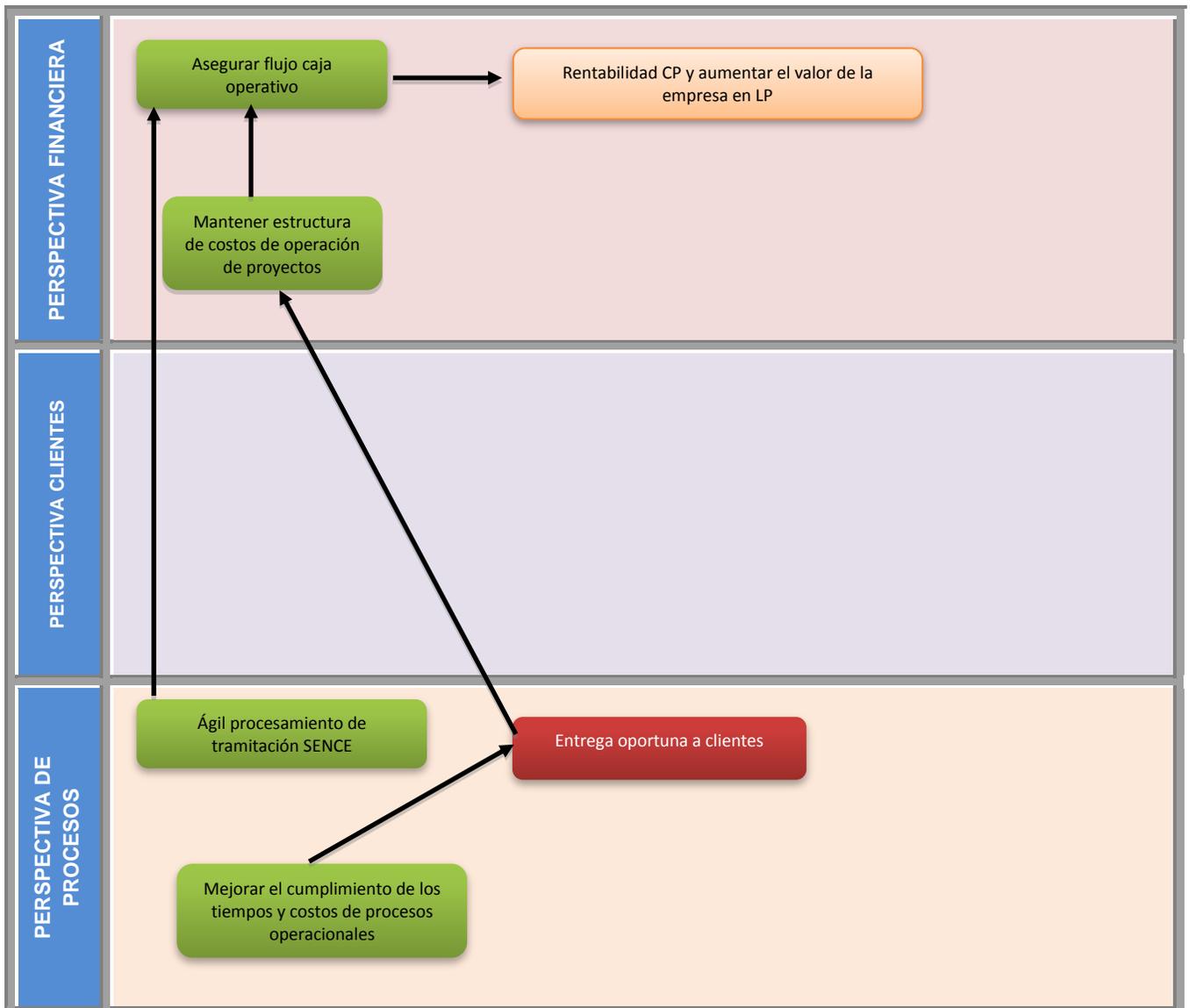
Tema estratégico de fortalecer la cultura laboral	
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un ambiente laboral para enfrentar los cambios del mercado. • Desarrollar una cultura de compromiso con el cliente y su negocio. • Aumentar el personal de operaciones capacitado en diseño instruccional y gestión plataforma educacional.

Fuente: Elaboración propia.

Tema estratégico 1: Continuidad de la operación

La Ilustración 14 presenta el tema estratégico 1, Continuidad de la operación, que, como su nombre lo indica, busca mantener la continuidad de la operación financiera de la empresa, para lo cual se necesita contar con colaboradores especialistas en el área de control de proyectos y, sobre todo, especialistas en plataformas tecnológicas, que sean capaces de interactuar con las distintas plataformas que utilizan Sence y las OTIC respectivas.

Ilustración 14: Tema 1: Continuidad de la operación.

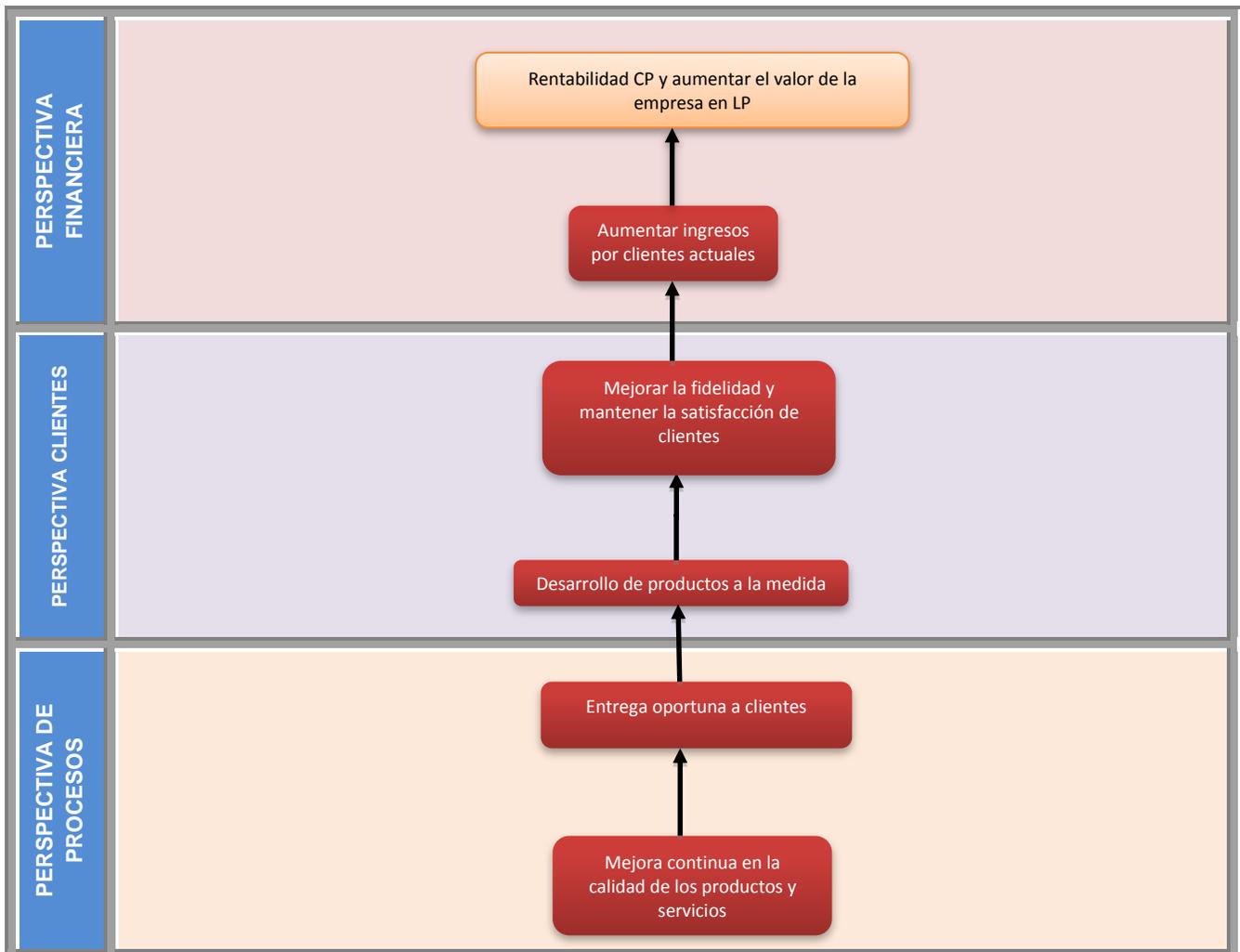


Fuente: Elaboración propia.

Tema estratégico 2: Consolidación de clientes

La Ilustración 15 presenta el tema estratégico 2, Consolidación de clientes, que busca la consolidación en los clientes, cumpliendo con dos características valoradas por ellos, que son la entrega oportuna de sus servicios o productos y la mejora continua en la calidad de los productos y servicios, objetivos que se logran mejorando los procesos internos con colaboradores externos y departamentos internos; todo ello, gestionado por el jefe de proyecto respectivo, trabajando en conjunto para el cumplimiento de los SLA comprometidos, carta Gantt e hitos de entrega y revisión acordados. Para el caso de este tema, el objetivo estratégico Entrega oportuna a clientes se repite en el tema estratégico uno, pero es más pertinente para este eje estratégico, dadas las reuniones de revisión.

Ilustración 15: Tema 2: Consolidación de clientes.

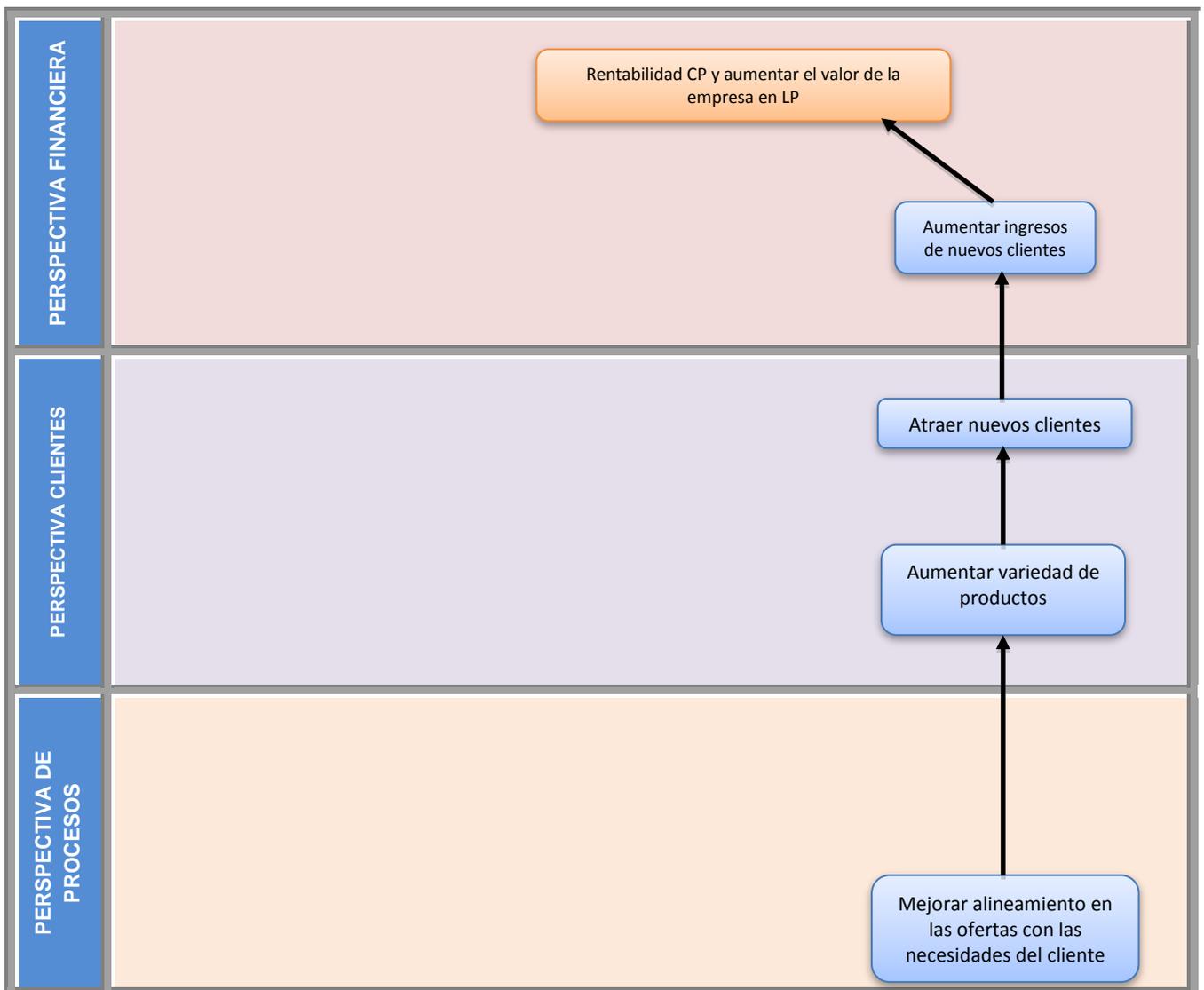


Fuente: Elaboración propia.

Tema estratégico 3: Crecimiento en nuevos mercados y clientes

La Ilustración 16 presenta el tema estratégico 3, que busca el crecimiento en nuevos clientes y mercados, potenciando el crecimiento en países de Sudamérica o contar con alianzas de servicios cruzados con empresas que comercialicen productos relacionados. Es importante desarrollar nuevos productos o servicios a la medida del cliente. El cumplimiento de este atributo permitirá asegurar que el negocio sea rentable mediante una correcta propuesta de productos y servicios en el mercado de la capacitación, formación y desarrollo de personas en las organizaciones que lo requieran.

Ilustración 16: Tema 3: Crecimiento en nuevos mercados y clientes.

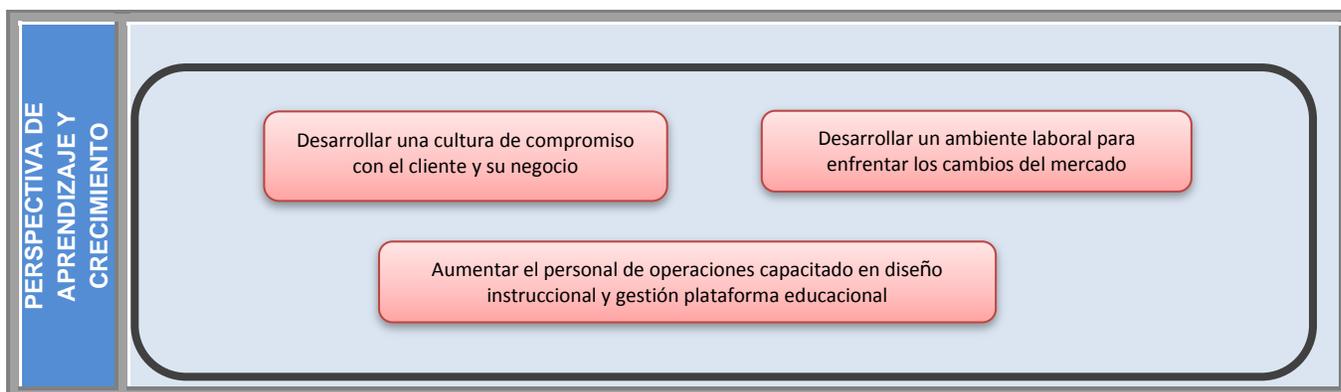


Fuente: Elaboración propia.

Tema estratégico 4: Fortalecer la cultura laboral

La Ilustración 17 nos presenta el tema estratégico 4, Fortalecer la cultura laboral. Para dar cumplimiento a este eje estratégico se necesita contar con un ambiente laboral adecuado para enfrentar los cambios de paradigma, adaptarse a los cambios de cultura al tener que relacionarse con otros países y costumbres, y para ello es importante realizar constantes capacitaciones y contrataciones de personal de otras culturas, con el objetivo de potenciar la multiculturalidad en la empresa. Adicional a lo anterior, es necesario potenciar y mejorar el uso de las herramientas tecnológicas, y para lograrlo se necesitan colaboradores especialistas en el área de desarrollo de TI que sean capaces de desarrollar nuevas aplicaciones y portales personalizados para cada una de las necesidades de los clientes y de uso interno de información y control.

Ilustración 17: Tema 4: Fortalecer la cultura laboral.



Fuente: Elaboración propia.

6.3 Diccionario de objetivos del mapa estratégico

En las tablas 20, 21, 22 y 23 se procede a detallar el mapa de objetivo de cada una de las perspectivas del mapa estratégico definido para la empresa Élogos, con el propósito de identificar y explicar cada una de las causas y efectos que se producen en las perspectivas.

Tabla 20: Diccionario de objetivos aprendizaje y crecimiento.

Causa (factor desencadenante)	Efecto (Objeto influido)	Explicación
Desarrollar una cultura de compromiso con el cliente y su negocio	Mejorar el cumplimiento de los tiempos de procesos operacionales.	Es necesario desarrollar una cultura de cumplimiento de los plazos establecidos en cada cliente y sus proyectos. Para ello es necesario realizar un análisis de los SLA internos en cada unidad involucrada en el desarrollo y puesta en marcha de los productos o servicios.
	Mejora continua en la calidad de los productos y servicios.	Se debe potenciar el área de innovación, con el objetivo de realizar mejoras constantes en los productos y servicios. Esto permite mantener la sustentabilidad del negocio en el largo plazo.
	Mejorar alineamiento en las ofertas con las necesidades del cliente.	Para fortalecer la gestión comercial, se deben ajustar las propuestas a los distintos mercados, clientes y las necesidades, dejando de tener una propuesta genérica y adaptar cada una de las propuestas a las características del requerimiento.
Desarrollar un ambiente laboral para enfrentar los cambios	Mejorar el cumplimiento de los tiempos de procesos operacionales.	Mediante la planificación adecuada de cada proyecto, con utilización de herramientas de planificación y control, carta Gantt y sistemas de PMO se logra cumplir este punto.
	Mejora continua en la calidad de los productos y servicios.	Se deben diseñar los equipos de trabajo de cada cliente, respetando las necesidades en conocimiento y <i>expertise</i> requeridos, potenciando a los colaboradores más jóvenes.
	Mejorar alineamiento en las ofertas con las necesidades del cliente.	Es necesario capacitar continuamente a los colaboradores, con el objetivo de poder responder de la mejor forma al cliente, logrando la satisfacción y la continuidad de las operaciones.
Aumentar el personal de operaciones capacitado en diseño instruccional y gestión plataforma educacional	Mejorar el cumplimiento de los tiempos de procesos operacionales.	Para lograr estos puntos es importante una capacitación continua en los colaboradores claves de cada proyecto, como también identificar claramente las competencias necesarias para alcanzar los objetivos propuestos al cliente. Capacitación a los jefes de proyectos en técnicas de PMO, a los consultores junior en áreas de aprendizaje y diseño instruccional. El personal del área de diseño debe adquirir nuevas habilidades en las técnicas de simulación y utilización de nuevos <i>softwares</i> .
	Mejora continua en la calidad de los productos y servicios.	
	Mejorar alineamiento en las ofertas con las necesidades del cliente	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Diccionario de objetivos de procesos.

Causa (factor desencadenante)	Efecto (Objeto influido)	Explicación
Mejorar el cumplimiento de los tiempos y costos de procesos operacionales	Entrega oportuna a clientes / Mejorar estructura de costos de operación.	Al mejorar los tiempos de procesos operacionales, manteniendo la calidad, es factible mejorar la eficiencia en gastos variables de proyectos, y al ser más eficientes los procesos internos se reduce el costo aplicado a cada proyecto, lo que permite desarrollar y atender a más clientes con el mismo costo fijo de personal.
Ágil procesamiento de tramitación SENCE	Asegurar flujo de caja operativo.	Es importante mantener personal operativo capacitado en cumplir con los procesos de control y facturación de las órdenes de compra de cursos de capacitación. Eso permite aumentar el flujo de caja operativo y con ello hacer frente a los compromisos con proveedores y trabajadores.
Entrega oportuna a clientes	Mejorar estructura de costos de operación.	Al mejorar los tiempos de entrega a clientes, es posible mejorar la eficiencia en gastos variables de proyectos, y al ser más eficientes los procesos internos se reduce el costo aplicado a cada proyecto, lo que permite desarrollar y atender a más clientes con el mismo costo fijo de personal.
	Mejorar la fidelidad y mantener la satisfacción de clientes.	Al potenciar y mejorar el cumplimiento de los tiempos acordados con los clientes, se logra mantener y mejorar la satisfacción con el cliente, lo que permite aumentar las ventas en el largo plazo y ser reconocidos y recomendados con posibles nuevos clientes.
Mejora continua en la calidad de los productos y servicios	Entrega oportuna a clientes.	Que el proceso del desarrollo y puesta en marcha del producto o servicio entregado al cliente sea en los términos acordados en el contrato.
	Mejorar la fidelidad y mantener la satisfacción de clientes.	Que el diseño del producto o servicio acordado con el cliente cumpla con los términos acordados en el contrato y sus expectativas.
Mejorar alineamiento en las ofertas con las necesidades del cliente	Aumentar variedad de productos Atraer nuevos clientes, mediante la mejora de los servicios actuales y desarrollar nuevos servicios	Que el diseño de los productos y servicios esté en constante innovación, con el objetivo de incorporar las mejores prácticas del mercado y adecuarse a los cambios legales y reglamentarios.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Diccionario de objetivos de clientes.

Causa (factor desencadenante)	Efecto (Objeto influido)	Explicación
Desarrollo de productos a la medida	Mejorar la fidelidad y mantener la satisfacción de clientes.	Entregar variedad de soluciones y productos en la oferta que se entrega al cliente, ya que los productos tendrán características que no podrá entregar la competencia.
Mejorar la fidelidad y mantener la satisfacción de clientes	Mantener estructura de costos de operación de proyectos.	Contar con una cartera permanente de clientes, altamente fidelizados, permite a la empresa contar con un flujo periódico de ingresos para cumplir con las obligaciones con terceros y el propio cliente.
	Aumentar ingresos por clientes actuales.	La fidelización de clientes permite el aumento de los ingresos por venta en renovación de contratos o la contratación de nuevos productos o servicios. Para ello se debe mantener un personal altamente capacitado y expertos en capacitación.
Aumentar variedad de productos	Atraer nuevos clientes / Aumentar ingresos por nuevos clientes.	Entregar variedad de productos en la oferta que se entrega al cliente permitirá adquirir nuevos clientes, ya que los productos tendrán características que la competencia no podrá ofrecer. El aumento en la cantidad de nuevos clientes permite aumentar la cartera de clientes y, por ende, los ingresos presentes y futuros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Diccionario de objetivos financieros.

Causa (factor desencadenante)	Efecto (Objeto influido)	Explicación
Mantener estructura de costos de operación	Rentabilidad de corto plazo y aumentar el valor de la empresa en el largo plazo.	Mejorar los costos de operación de proyectos hace aumentar la rentabilidad de la empresa en el corto plazo y mejorar los ratios operativos en el largo plazo.
Asegurar flujo de caja operativo		Asegurar el flujo de caja operativo permite cumplir con las obligaciones en el corto plazo y los excedentes ser invertidos en mejorar la rentabilidad en el largo plazo.
Aumentar ingresos por clientes actuales		Contar con una cartera permanente de clientes, altamente fidelizados, permite a la empresa tener un flujo periódico de ingresos para cumplir con las obligaciones con terceros y el propio cliente.
Aumentar ingresos de nuevos clientes		El aumento en la cantidad de nuevos clientes permite aumentar la cartera de clientes y, por ende, los ingresos presentes y futuros.

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Análisis de coherencia del mapa estratégico con el desarrollo de la estrategia

En la Ilustración 18 se muestra gráficamente cómo se relaciona el mapa estratégico con el CANVAS del modelo de negocios, los componentes de la misión y visión.

Las relaciones menos explícitas son:

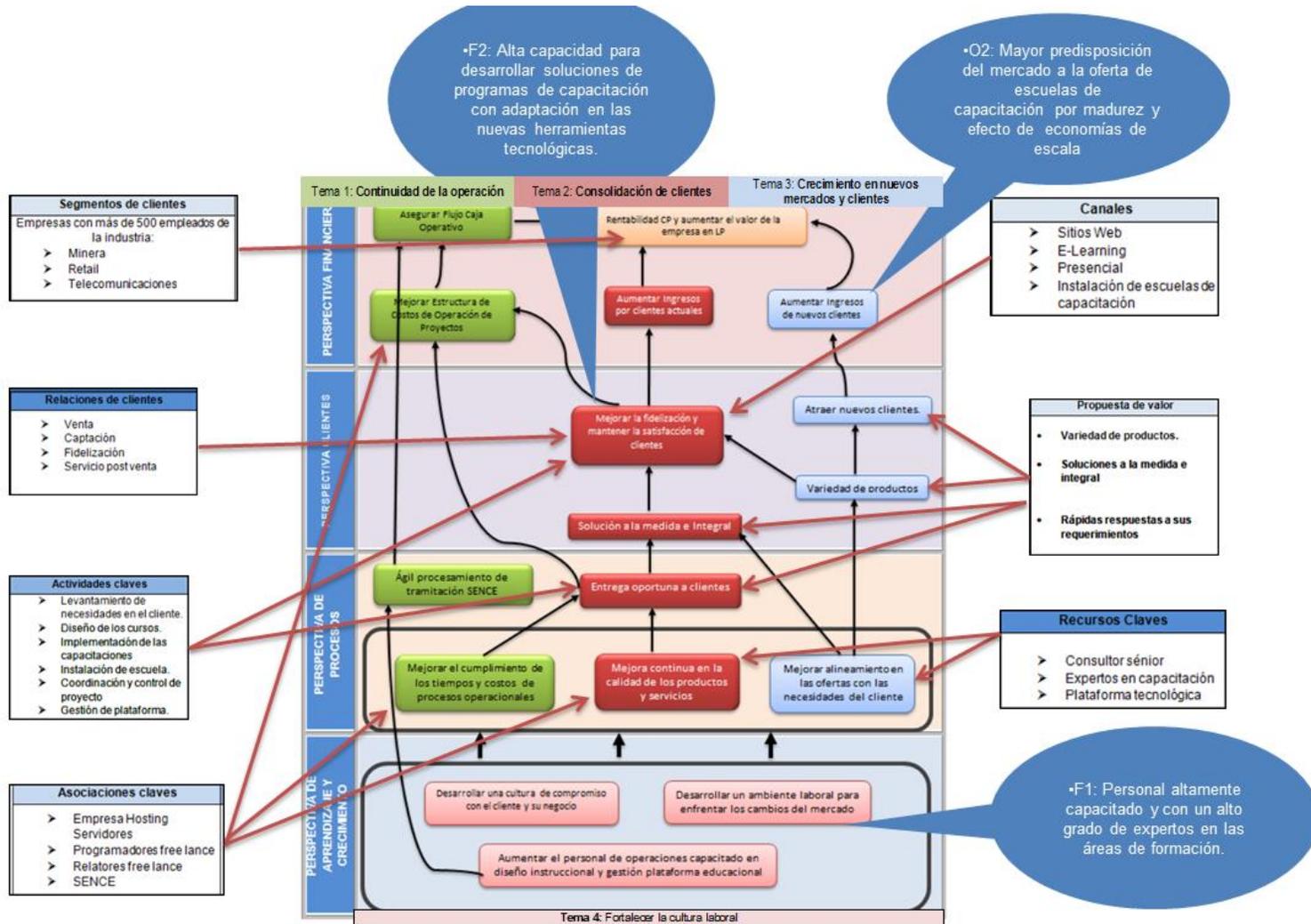
Desde la perspectiva financiera, se desprende que el segmento de clientes al cual apunta Élogos según el CANVAS le permite cumplir con el objetivo de rentabilidad a corto plazo y aumentar el valor de la compañía en el largo plazo. Esto se apoya en una parte del componente de la visión, que es ser el socio de referencia de las organizaciones. La oportunidad detectada en el FODA cuantitativo de mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación ayuda a lograr el objetivo de aumentar ingresos en nuevos clientes y se relaciona con el componente de la misión de apoyar a las grandes corporaciones de Sudamérica. Las asociaciones claves definidas aportan al cumplimiento del objetivo de mantener la estructura de costos de operación de proyectos, ya que dichas asociaciones permiten la reducción de costos.

Para la perspectiva de clientes, los módulos de relaciones con clientes, canales y actividades claves aportan al logro del objetivo de mejorar la fidelidad y mantener la satisfacción del cliente, apoyado por la fortaleza de la alta capacidad para desarrollar soluciones de programas de capacitación con adaptación en las nuevas herramientas tecnológicas. La propuesta de valor presentada en el CANVAS se refleja en el mapa con los objetivos de atraer nuevos clientes, entregar variedad de productos y desarrollar soluciones a la medida, apoyado por los componentes de la misión de aprendizaje continuo.

En la perspectiva de procesos, los módulos Recursos claves y Asociaciones claves permiten lograr los objetivos de mejorar el cumplimiento de los tiempos y costos de procesos operacionales, la mejora continua en la calidad de los productos y servicios y, finalmente, optimizar el alineamiento en las ofertas con las necesidades de los clientes.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la fortaleza de personal altamente capacitado y con un alto grado de expertos en las áreas de formación permite cumplir con los tres objetivos definidos en este cuadrante.

Ilustración 18: Relación de coherencia entre el mapa estratégico y el desarrollo de la estrategia.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 7: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral (CMI) es un sistema de control de gestión desarrollado por Robert Kaplan y David Norton (2009), el cual permite concentrar la atención en aquellas áreas donde las mejoras al desempeño serán más valiosas. Las ventajas del cuadro de mando integral son que proporciona una visión integral de la organización y permite conocer la situación real de la empresa, además de mirar hacia el futuro de forma proactiva, influyendo en el comportamiento de las personas claves de la organización, donde su principal ventaja es que sirve como herramienta de comunicación de la estrategia.

A continuación, se confecciona el cuadro de mando integral con la finalidad de proporcionar una herramienta que permita comunicar la manera en que la empresa evaluará el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada una de las cuatro perspectivas. De este modo, se logra orientar el esfuerzo de las personas a la consecución de dichos objetivos y se asegura la congruencia de metas.

Para cada objetivo estratégico se definieron los indicadores y las metas para evaluar el desempeño. Los indicadores definidos en el cuadro de mando integral permiten evaluar la implementación de la estrategia. Por otra parte, existen tableros de control de las áreas para monitorear el desempeño de las gerencias; esto último es parte del despliegue de los objetivos estratégicos. En total, corresponde a diecisiete objetivos, que se distribuyen en cinco objetivos en la perspectiva financiera, cuatro en la perspectiva de clientes, cinco en la perspectiva de procesos y, para terminar, tres objetivos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La columna Meta indica el mínimo que debería alcanzar el cumplimiento de cada objetivo estratégico en función de las capacidades de la empresa.

En las tablas 24, 25, 26 y 27, que a continuación se detallan, se presentan los 25 indicadores de las cuatro perspectivas que componen el cuadro de mando integral, en el que se señalan las estrategias y objetivos que la vinculan, junto a la fórmula, base de medición, meta e iniciativas definidas. El detalle completo de cada indicador se encuentra en el Anexo C, distribuidos en seis indicadores para la perspectiva financiera, seis en la perspectiva de

clientes, siete para la perspectiva de procesos, y termina con seis indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 24: Cuadro de mando integral perspectiva financiera.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	BSC				Iniciativa estratégica
		Nombre indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	
Financiera	Rentabilidad CP y aumentar el valor de la empresa en el largo plazo.	Margen de utilidad neta.	$(\text{Utilidad del ejercicio} / \text{Ingresos}) * 100$	>15%	Anual	
		Rentabilidad del patrimonio.	$(\text{Utilidad del ejercicio} / \text{Patrimonio}) * 100$	>30%	Anual	
	Aumentar ingresos por clientes actuales.	Crecimiento en ventas clientes actuales.	$(\text{Ventas año } t / \text{Ventas año } t-1) * 100$	10% según año anterior	Anual	
	Aumentar ingresos por nuevos clientes.	Crecimiento en ventas nuevos clientes.	$(\text{Ventas clientes nuevos año } t / \text{Ventas clientes nuevos año } t-1) * 100$	10% según año anterior	Anual	
	Mantener estructura de costos de operación de proyectos.	Costo Operacional.	$(\text{Costos} / \text{Ventas}) * 100$	45% según venta	Anual	
	Asegurar flujo de caja operativo.	Flujo de caja operativo.	$(\text{Ingresos de Efectivo} / \text{Egresos de Efectivo}) - 1$	20%	Mensual	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25: Cuadro de mando integral perspectiva de clientes.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	BSC				Iniciativa estratégica
		Nombre indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	
Cliente	Atraer nuevos clientes.	Nuevos clientes internacionales.	N° de clientes internacionales.	1	Anual	Plan de captación de clientes nacionales e internacionales.
		Nuevos clientes nacionales.	N° de clientes nacionales.	1	Semestral	
	Mejorar la fidelidad y mantener la satisfacción de clientes.	Clientes que recompran.	(N° de contratos renovados / N° de clientes) * 100	70% según clientes actuales.	Anual	Plan de consolidación de clientes.
		Índice de satisfacción de clientes con nota 6, escala 1 a 7.	(Encuestas con nota sobre 6 / Total de Encuestas) * 100	> 90%	Mensual	Plan de consolidación de clientes.
	Desarrollo de productos a la medida.	N° de escuelas corporativas.	(Clientes con escuela corporativa / Total clientes) * 100	>= 90%	Semestral	Plataforma Elobox personalizada.
	Variedad de productos.	Nuevos cursos desarrollados.	N° de cursos autorizados por el Sence	5	Mensual	Realizar estudios de mercado, para conocer las nuevas tendencias en capacitación y desarrollar nuevos cursos de capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26: Cuadro de mando integral perspectiva de procesos.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	BSC				Iniciativa estratégica
		Nombre indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	
Procesos	Ágil procesamiento de tramitación Sence.	Índice de facturación.	(N° facturas realizadas/ N° de OC aprobadas) * 100	95%	Mensual	Mejorar <i>software</i> de trabajo.
		Tiempo medio ciclo facturación.	(N° días proceso facturación OC / N° facturas realizadas)	=< 15 días	Mensual	
	Mejora continua en la calidad de los productos y servicios.	N° de hallazgos. (No conformidad)	N° de hallazgos (No conformidad)	< 2	Mensual	Encuesta de satisfacción a clientes.
	Entrega oportuna a clientes.	Cursos entregados según Gantt a clientes.	(N° de cursos entregados según Gantt / Total de cursos comprometidos según Gantt) * 100	100%	Mensual	Encuesta de satisfacción a clientes.
	Mejorar el cumplimiento de los tiempos y costos de procesos de operación.	Costos proyectos	% Proyectos que desvían (Gastos realizados por proyecto/ Gastos presupuestados por proyecto) -1 * 100	< 5%	Mensual	Revisar contratos con proveedores externos.
		Tiempo de entrega.	% Proyectos con atrasos (N° de días utilizados en la ejecución por proyecto / N° días planificados por proyecto) - 1 * 100	< 2%	Mensual	Revisar contratos con proveedores externos.
	Mejorar alineamiento en las ofertas con las necesidades del cliente.	Índice de propuestas adjudicadas.	(N° de propuestas adjudicadas / N° de propuestas presentadas) * 100	50%	Trimestral	Realizar estudios de mercado, para conocer las nuevas tendencias en capacitación y desarrollar nuevos cursos de capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27: Cuadro de mando integral perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	BSC				Iniciativa estratégica
		Nombre indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar una cultura de compromiso con el cliente y su negocio.	Resolución al requerimiento.	(Encuesta con nota sobre 6 / total de encuestas a clientes) • Calidad de respuesta • Respuesta pertinente	> 6	Mensual	Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.
		Tiempo respuesta al cliente.	Tiempo de respuesta / N° solicitudes del cliente	=< 24 horas	Semanal	Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.
	Desarrollar un ambiente laboral para enfrentar los cambios del mercado.	Rotación de personal.	(N° de profesionales nuevos / Total de profesionales) * 100	<10%	Semestral	Proceso de levantamiento de perfiles.
		Nivel de compromiso del personal en encuesta de satisfacción con nota 6, en escala de 1 a 7.	(Encuestas con nota sobre 6 / Total de Encuestas) * 100	>90%	Semestral	Realizar jornadas dando a conocer la estrategia.
	Aumentar el personal de operaciones capacitado en diseño instruccional y gestión plataforma educacional.	N° de profesionales que puedan reemplazar efectivamente a gerentes.	Al menos 1 por gerencia.	Al menos 1 por gerencia	Semestral	Desarrollar levantamiento de competencias estratégicas a potenciar.
		% profesionales con competencias técnicas.	(N° competencias aprobadas / N° competencias levantadas) * 100	>= 80%	Semestral	Elaborar plan de capacitación y competencias acorde con los objetivos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

7.1 Iniciativas estratégicas del mapa estratégico

Las iniciativas estratégicas tienen como finalidad cerrar cada una de las brechas de desempeño detectadas que hayan sido definidas pensando de manera holística por parte de la organización. En el caso de Élogos, las iniciativas propuestas nacen a partir de las proyecciones y brechas detectadas en las entrevistas a socios. Las iniciativas estratégicas son grupos de acciones o programas discrecionales, con plazos definidos, no incluidos en las actividades diarias de la operación de la empresa y diseñadas para ayudar a lograr el desempeño deseado.

Para lograr el cumplimiento con éxito de la estrategia elaborada para Élogos se deben desarrollar las siguientes iniciativas estratégicas, para ello en la Tabla 28 se clasifican las iniciativas estratégicas por el nivel de prioridad definido para la implementación de ellas, las iniciativas clasificadas como “Prioridad A”, se deben implementar obligatoriamente para lograr los objetivos estratégicos definidos por la dirección. Las iniciativas clasificadas como “Prioridad B”, se implementaran luego de ser implementadas las iniciativas prioritarias A y finalmente se implementaran las iniciativas estratégicas clasificadas como “Prioritarias C”.

El objetivo de realizar esta clasificación permite definir claramente los objetivos estratégicos a trabajar y como cada objetivo ayuda a implementar la estrategia definida.

Tabla 28: Listado de prioridad de iniciativas estratégicas

Prioridad	Iniciativa
A	IE 1: Plan de captación de clientes nacionales.
A	IE 2: Plan de captación de clientes internacionales (expansión territorial).
A	IE 3: Plan de consolidación de clientes
A	IE 4: Plataforma Elobox personalizada según necesidades del cliente
B	IE 5: Realizar estudios de mercado para conocer las nuevas tendencias en capacitación y desarrollar nuevos cursos de capacitación.
B	IE 6: Mejorar <i>software</i> de trabajo.
B	IE 7: Encuesta de satisfacción a clientes.
B	IE 8: Revisar contratos con proveedores externos.
B	IE 9: Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.
B	IE 10: Proceso de levantamiento de perfiles.
B	IE 12: Desarrollar levantamiento de competencias estratégicas a potenciar.
C	IE 11: Realizar jornadas dando a conocer la estrategia.
C	IE 13: Elaborar plan de capacitación y competencias acordes con los objetivos estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 29 se describe cada una de las trece iniciativas estrategias definidas para la empresa como prioritarias:

- IE 1: Plan de captación de nuevos clientes internacionales.
- IE 2: Plan de captación de nuevos clientes nacionales.
- IE 3: Plan de consolidación de clientes.
- IE 4: Plataforma Elobox personalizada según las necesidades del cliente.
- IE 5: Realizar estudios de mercado para conocer las nuevas tendencias en capacitación y desarrollar nuevos cursos de capacitación.
- IE 6: Mejorar *software* de trabajo.
- IE 7: Encuesta de satisfacción a clientes.
- IE 8: Revisar contratos con proveedores externos.
- IE 9: Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.
- IE 10: Proceso de levantamiento de perfiles.
- IE 11: Realizar jornadas dando a conocer la estrategia.
- IE 12: Desarrollar levantamiento de competencias estratégicas a potenciar.
- IE 13: Elaborar plan de capacitación y competencias acorde con los objetivos estratégicos.

Debido a que el financiamiento de la estrategia está fuera del alcance del proyecto, no se incluye el presupuesto de las iniciativas, o STRATEX (presupuesto de gastos estratégicos).

Tabla 29: Iniciativas estratégicas.

Iniciativa	Descripción
IE 1: Plan de captación de clientes nacionales.	Se creará una nueva línea de negocios Capacitaciones "Assessment" o consultoría en RR.HH. mediante tecnología que permita ofrecer a los clientes nacionales servicios tecnológicos con gran potencial de desarrollo en el país. Se realizarán desayunos con potenciales clientes y se realizará una exposición de casos de éxito de los clientes actuales. Todo esto, segmentado por áreas de negocios, como son la minería, el <i>retail</i> , escuela comercial.
IE 2: Plan de captación de clientes internacionales (expansión territorial).	Captación de clientes en Argentina, Perú y Colombia mediante la contratación de personal responsable de efectuar la búsqueda de clientes en dichos países y cerrar los nuevos proyectos.
IE 3: Plan de consolidación de clientes	Desarrollar un portal para la escuela corporativa correspondiente a aplicaciones web, servidores y material educativo que apoyen a los clientes actuales.
IE 4: Plataforma Elobox personalizada según las necesidades del cliente.	Esta iniciativa comprende la programación de <i>software</i> para cada cliente según su proyecto y necesidades (página web personalizada, donde se identifica el cliente, sus cursos disponibles, y todo lo que comprende una plataforma web con seguimiento de cada colaborador, sus cursos rendidos, aprobados, pendientes y en ejecución, el grado de avance y calificaciones obtenidas). Para ello se deben actualizar los programas utilizados, los <i>hardwares</i> y todo recurso necesario para la buena ejecución del proyecto y la satisfacción del cliente.
IE 5: Realizar estudios de mercado para conocer las nuevas tendencias en capacitación y desarrollar nuevos cursos de capacitación.	Mediante esta iniciativa se busca conocer las necesidades que tiene el cliente y mejoras que quisiera incorporar, además de conocer las nuevas tendencias en capacitación y formación, que tienen un alto potencial de demanda.
IE 6: Mejorar <i>software</i> de trabajo.	La idea contempla desarrollar una aplicación que permita automáticamente confeccionar las facturas en base a las órdenes de compra recibidas, los cursos terminados y los certificados de asistencia de cada cliente.
IE 7: Encuesta de satisfacción a clientes.	Con esta iniciativa se busca saber qué piensan los clientes del servicio y productos entregados por la empresa, lo que permitirá saber cuáles son los aspectos a mejorar por parte de la empresa, para que los clientes sigan prefiriendo a Élogos.
IE 8: Revisar contratos con proveedores externos.	La iniciativa contempla invitar a reuniones a los principales proveedores con la finalidad de mejorar las relaciones y firmar acuerdos de servicios con tarifas por volumen que permita a ambas partes obtener beneficios. Se debe buscar principalmente levantar acuerdos de servicios a los tiempos de entrega, cumpliendo con la calidad, fondo y forma de lo solicitado y asumiendo el costo por los errores detectados.
IE 9: Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.	La iniciativa contempla realizar un levantamiento y documentación de procedimientos internos y definir claramente la responsabilidad en cada una de las etapas de diseño de un curso de capacitación. Se debe buscar mejorar la comunicación interna entre departamentos y dejando claramente establecidos los tiempos de respuesta, las responsabilidades y las sanciones por incumplimiento del procedimiento.
IE 10: Proceso de levantamiento de perfiles.	Esta iniciativa busca definir el perfil y competencias necesarias para cada cargo dentro de la organización. Una vez realizado el levantamiento, se identifican las brechas en cada puesto y se desarrolla un programa de desempeño individual, con el objetivo de cerrar estas brechas y lograr el cumplimiento de la estrategia de la organización.
IE 11: Realizar jornadas dando a conocer la estrategia.	Esta iniciativa consiste en comunicar la estrategia y el estado de avance a cada uno de los colaboradores de la compañía, con la finalidad de motivarlos y alinearlos a cumplir los objetivos estratégicos.
IE 12: Desarrollar levantamiento de competencias estratégicas a potenciar.	La iniciativa contempla realizar un levantamiento de las competencias estratégicas que necesita el colaborador. Una vez realizado el levantamiento, se identifican aquellas competencias en donde es necesario elaborar un plan de acción para cerrar la brecha detectada.
IE 13: Elaborar plan de capacitación y competencias acordes con los objetivos estratégicos.	Con la identificación de las competencias a mejorar, se procederá a realizar un programa de capacitación a los colaboradores con el fin de potenciar aquellos aspectos que son fundamentales para dar cumplimiento al desempeño deseado según la estrategia de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1 Coherencia de las iniciativas con el análisis estratégico

A partir del análisis del FODA cuantitativo se genera un grupo de estrategias generales, que fueron los grandes lineamientos. Ya se mostró en el punto 6.4 la relación de los objetivos del mapa estratégico con las iniciativas estratégicas. Por lo tanto, y dado que las iniciativas estratégicas derivan de los objetivos del mapa estratégico, no se estima necesario profundizar en toda la integración anterior. A modo de extensión, resulta especialmente pertinente señalar la conexión del análisis estratégico con las iniciativas, ya que tienen directa relación, como se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30: Coherencia de las iniciativas con el análisis estratégico.

Estrategia FODA	Cuadrante	Iniciativa asociada
E 1: Desarrollo de nuevos mercados.	FO (Fortaleza – Oportunidad)	IE 1: Plan de captación de clientes nacionales.
		IE 2: Plan de captación de clientes internacionales (expansión territorial).
E 2: Foco en fidelización.	FO (Fortaleza – Oportunidad)	IE 3: Plan de consolidación de clientes.
		IE 7: Encuesta de satisfacción a clientes.
E 3: Desarrollo de nuevos productos.	FO (Fortaleza – Oportunidad)	IE 4: Plataforma Elobox personalizada según las necesidades del cliente.
E 4: Fortalecer relación con proveedores.	FO (Fortaleza – Oportunidad)	IE 8: Revisar contratos con proveedores externos.
E 5: Administración de <i>stock</i> de competencias.	DO (Debilidad – Amenazas)	IE 10: Proceso de levantamiento de perfiles.
E 6: Automatización de procesos administrativos.	DO (Debilidad – Amenazas)	IE 6: Mejorar <i>software</i> de trabajo.
E 7: Estudios de mercado.	FA (Fortalezas – Amenazas)	IE 5: Realizar estudios de mercado para conocer las nuevas tendencias en capacitación y desarrollar nuevos cursos de capacitación.
E 8: Administrar competencias.	FA (Fortalezas – Amenazas)	IE 13: Elaborar plan de capacitación y competencias acordes con los objetivos estratégicos.
		IE 12: Desarrollar levantamiento de competencias estratégicas a potenciar.
E 9: Conocer los procesos internos.	DA (Debilidad – Amenazas)	IE 9: Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.
E 10: Difusión de la marca.	DA (Debilidad – Amenazas)	IE 11: Realizar jornadas dando a conocer la estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 8: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

Uno de los procesos críticos para el éxito de la implementación de la estrategia en las organizaciones es la alineación de las unidades organizacionales y del personal. Mediante el alineamiento organizacional, se busca que toda la organización camine en la misma dirección, lo cual permite el logro de los objetivos estratégicos.

Según Kaplan y Norton (2004), desdoblar los mapas estratégicos hacia el resto de la empresa considerando a quienes encabezan las unidades de negocio y respectivas gerencias permitirá que éstos tengan un rol de optimización y mejorará a nivel local, como también a nivel de compañía.

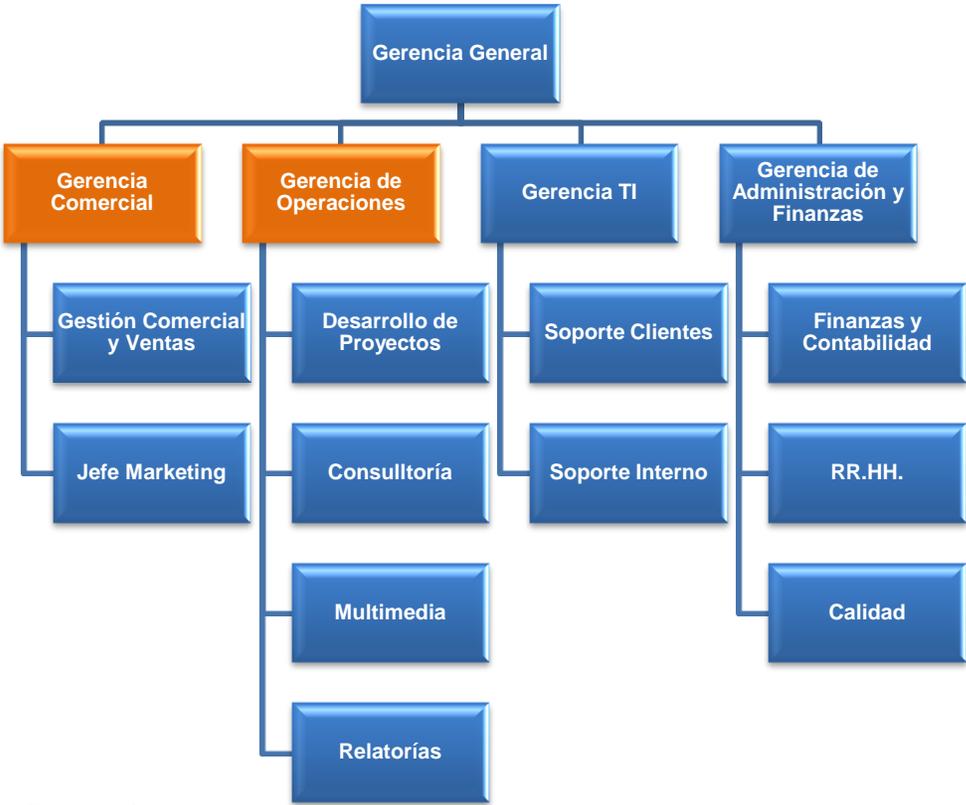
Se ha definido elaborar un proceso de cascada a dos gerencias definidas como críticas para la empresa Élogos. Con ello se facilitará el dar a conocer lo esperado para cada gerencia y así alinear a éstas con los objetivos estratégicos definidos por la dirección en el mapa estratégico del Capítulo 6. Para lograr esto se utilizarían cuadros de mando específicos para cada gerencia.

8.1 Organigrama de Élogos

Según lo indicado en el punto 2.3, la empresa es dirigida por tres socios, en quienes se ha delegado la administración por medio de la dirección de un gerente general que es responsable de la gestión de toda la organización, efectuando su control con cuatro gerencias (comercial, operaciones, tecnología de la información y administración y finanzas), con una dotación de sesenta personas. Cabe señalar que cada gerencia tiene la responsabilidad de las diversas áreas que constituye su administración.

En la Ilustración 19 se observa la estructura de Élogos, y en color marrón se identifican las gerencias que serán utilizadas para el desdoblamiento estratégico. Dichas gerencias son claves para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de la misión, a las cuales se les generará un mapa estratégico, un cuadro de mando y, finalmente, un esquema de incentivos que nos permita alinear las unidades seleccionadas con los objetivos estratégicos definidos por la dirección para la empresa.

Ilustración 19: Organigrama de Élogos.



Fuente: Elaboración propia.

El despliegue se enfocó en dos áreas de la unidad de negocios, con la finalidad de desarrollar los tableros de gestión y control respectivos. Los objetivos que se presentan en el tablero de gestión son aquellos que permiten alinear a la gerencia con los objetivos estratégicos que fueron presentados en el mapa estratégico. Para esto se debe considerar el objetivo de la estrategia que tiene directa vinculación con la gerencia respectiva, y a partir de estos objetivos crear un nuevo CMI, al que llamaremos Tablero de Gestión, el cual determinará los indicadores y metas que se deben cumplir por parte de la gerencia respectiva para ayudar a alcanzar el cumplimiento de los resultados de la organización.

Para poder lograr la alineación correspondiente se debe trabajar, en primera instancia, en los tableros de gestión, que es una ilustración con los recursos y procesos que se deben gestionar para lograr impactar en la estrategia planificada.

8.2 Modelo causa-efecto para la gerencia de operaciones

Para el despliegue de los objetivos estratégicos, la gerencia de operaciones es la responsable de mejorar el proceso de levantamiento de requerimientos del cliente y lograr la fidelización de éste. En la Ilustración 20 se detalla el modelo de causa-efecto propuesto para la gerencia mencionada, relativo al atributo Rápida respuesta a sus requerimientos, En él se encuentran los objetivos asociados a los procesos que dan sustento a este atributo de la propuesta de valor, que son mejorar tiempos de reporte y entrega de informes de desempeño, cumplir con tiempos de entrega en productos a clientes y cumplir con tiempos de tutorías y posventa a clientes.

8.2.1 Tablero de control gerencia de operaciones

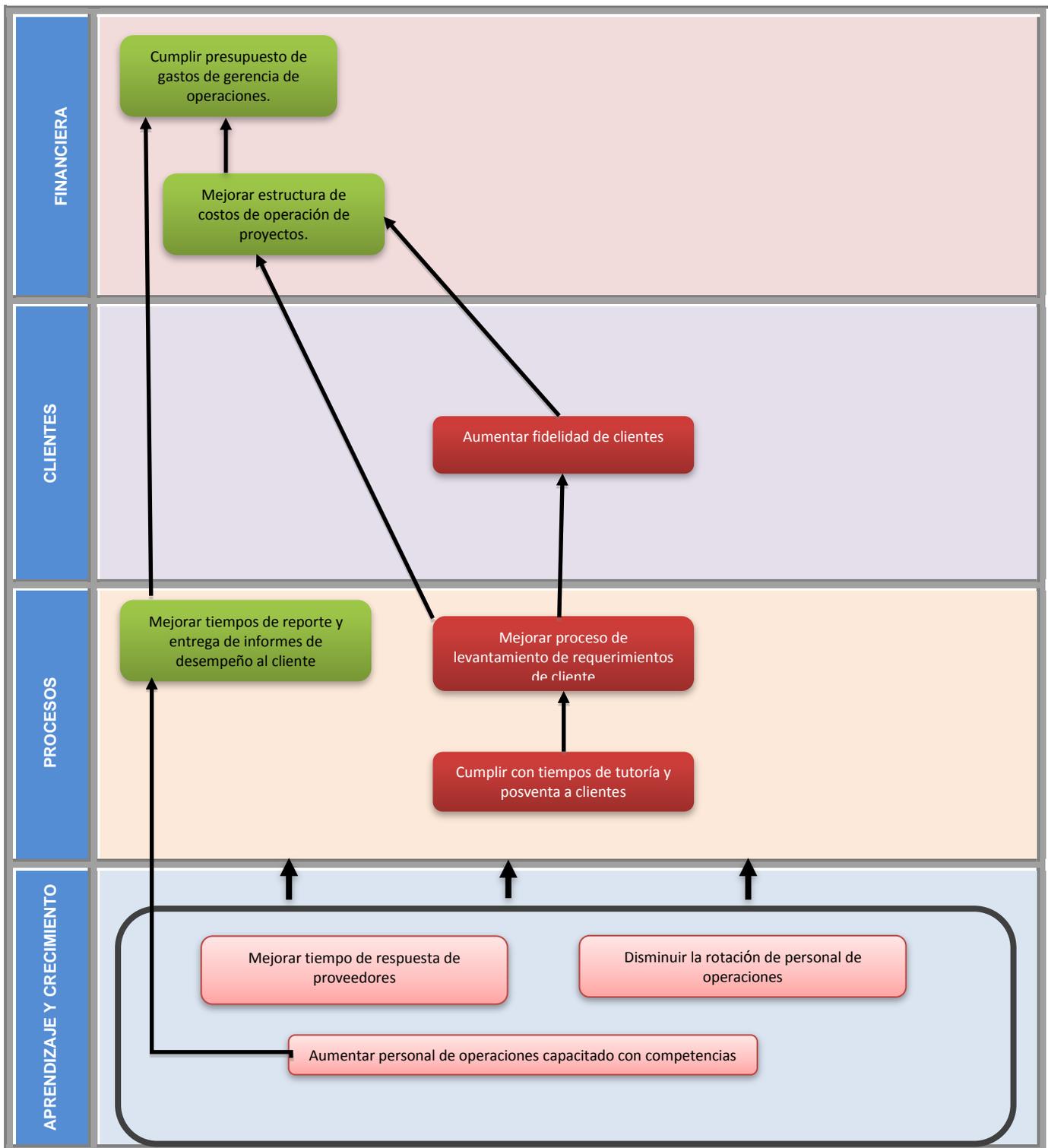
En las tablas 31 y 32 se consolidan los indicadores asociados al atributo Rápida respuesta a sus requerimientos de la gerencia de operaciones.

En la perspectiva financiera Cumplir con los objetivos de mejorar estructura de costos de operación de proyectos, corresponde a que la gerencia de operaciones se debe enfocar en cumplir con el presupuesto de cada proyecto, y éste no debe superar el 45% del valor de la venta, y el objetivo de cumplir presupuesto de gastos de operaciones se refiere a que no deberá sobrepasarse del presupuesto anual asignado para la gerencia.

En la perspectiva de clientes, los objetivos propuestos para la medición del cumplimiento del atributo Rápida respuesta a sus requerimientos son cumplir los plazos y aumentar la fidelización de clientes. Los indicadores propuestos son número de proyectos entregados en plazo al cliente y modificaciones de levantamiento de necesidades de capacitación. Con estos indicadores y sus respectivas métricas, la gerencia de operaciones podrá verificar si se logró efectivamente una rápida respuesta a los requerimientos del cliente con los esfuerzos realizados en los procesos de la gerencia de operaciones.

En la perspectiva de procesos, los consultores y colaboradores de la gerencia de operaciones son evaluados en función del cumplimiento en los tiempos de programación, tutorías y posventa y entrega de informes a clientes.

Ilustración 20: Modelo causa-efecto de la gerencia de operaciones.



Fuente: Elaboración propia.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se debe desarrollar un ambiente que permita cumplir a cabalidad con los requerimientos del cliente, y para ello se debe trabajar en disminuir la rotación de personal de operaciones, aumentar personal con competencias para las tareas de la gerencia de operaciones y gestionar la respuesta a los trabajos contratados a proveedores externos, quienes también son evaluados a través del indicador que mide sus respuestas en relación al tiempo y calidad.

Tabla 31: Tablero de control gerencia de operaciones, perspectiva financiera y clientes.

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativa	Origen iniciativa
Financiera	Mejorar estructura de costos de operación de proyectos.	Costos de operación por proyecto.	$((\text{Costo Variable} + \text{Costo fijo}) / \text{ventas}) * 100$	$\leq 45\%$	Mensual		
	Cumplir presupuesto de gastos de operaciones.	Presupuesto de gastos.	$(\text{Presupuesto Incurrido} / \text{Presupuesto Asignado}) * 100$	100%	Mensual		
Cliente	Aumentar fidelización de clientes.	N° de proyectos entregados en plazo.	N° de proyectos entregados a clientes / N° total de solicitudes realizadas.	$\geq 98\%$	Mensual	Encuesta de satisfacción de clientes.	CMI

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32: Tablero de control gerencia de operaciones, perspectiva procesos y aprendizaje y crecimiento.

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativa	Origen iniciativa
Procesos	Mejorar proceso de levantamiento de requerimientos de clientes.	Modificaciones de levantamientos de necesidades de capacitaciones.	$(N^{\circ} \text{ Levantamientos modificados} / N^{\circ} \text{ Levantamientos realizados en clientes}) * 100$	$\leq 5\%$	Mensual	Actualización de modelo de información para levantamiento de requerimientos del cliente.	Interna
	Cumplir con tiempos de tutoría y posventa a clientes.	% cumplimiento de tutorías y posventa	$(N^{\circ} \text{ tutorías realizadas} / N^{\circ} \text{ tutorías a realizar}) * 100$	$\geq 98\%$	Mensual	Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.	CMI
	Mejorar tiempos de reporte y entrega de informes de desempeño a clientes.	% cumplimiento de entrega de informes.	$(N^{\circ} \text{ de reportes entregados en fecha acordada con el cliente} / N^{\circ} \text{ total de reportes a realizar}) * 100$	$\geq 98\%$	Mensual	Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.	CMI
Aprendizaje y crecimiento	Disminuir rotación de personal de operaciones.	Rotación de personal.	$(\text{Nuevas contrataciones en operaciones} / \text{Total personal de Operaciones}) * 100$	$\leq 10\%$	Mensual	Programa para atraer y retener profesionales con perfil necesario.	Interna
	Aumentar personal de operaciones con competencias.	Personal con competencias.	$(N^{\circ} \text{ competencias aprobadas} / N^{\circ} \text{ competencias evaluadas}) * 100$	$\geq 80\%$	Semestral	Programa de capacitación interna de operaciones.	CMI
	Mejorar tiempos de respuesta de proveedores.	Número de solicitudes respondidas en plazo.	$N^{\circ} \text{ de solicitudes respondidas en plazo} / N^{\circ} \text{ solicitudes respondidas}) * 100$	$> 90\%$	Mensual	Revisar contratos con proveedores externos.	CMI

Fuente: Elaboración propia.

8.2.2 Iniciativas estratégicas gerencia de operaciones

Para cumplir con éxito los objetivos de la gerencia de operaciones se proponen una serie de iniciativas que ayudarán al cumplimiento de la estrategia elaborada para Élogos. En la Tabla 33 se describe cada una de las iniciativas definidas para la gerencia de operaciones.

Tabla 33: Iniciativas estratégicas para gerencia de operaciones.

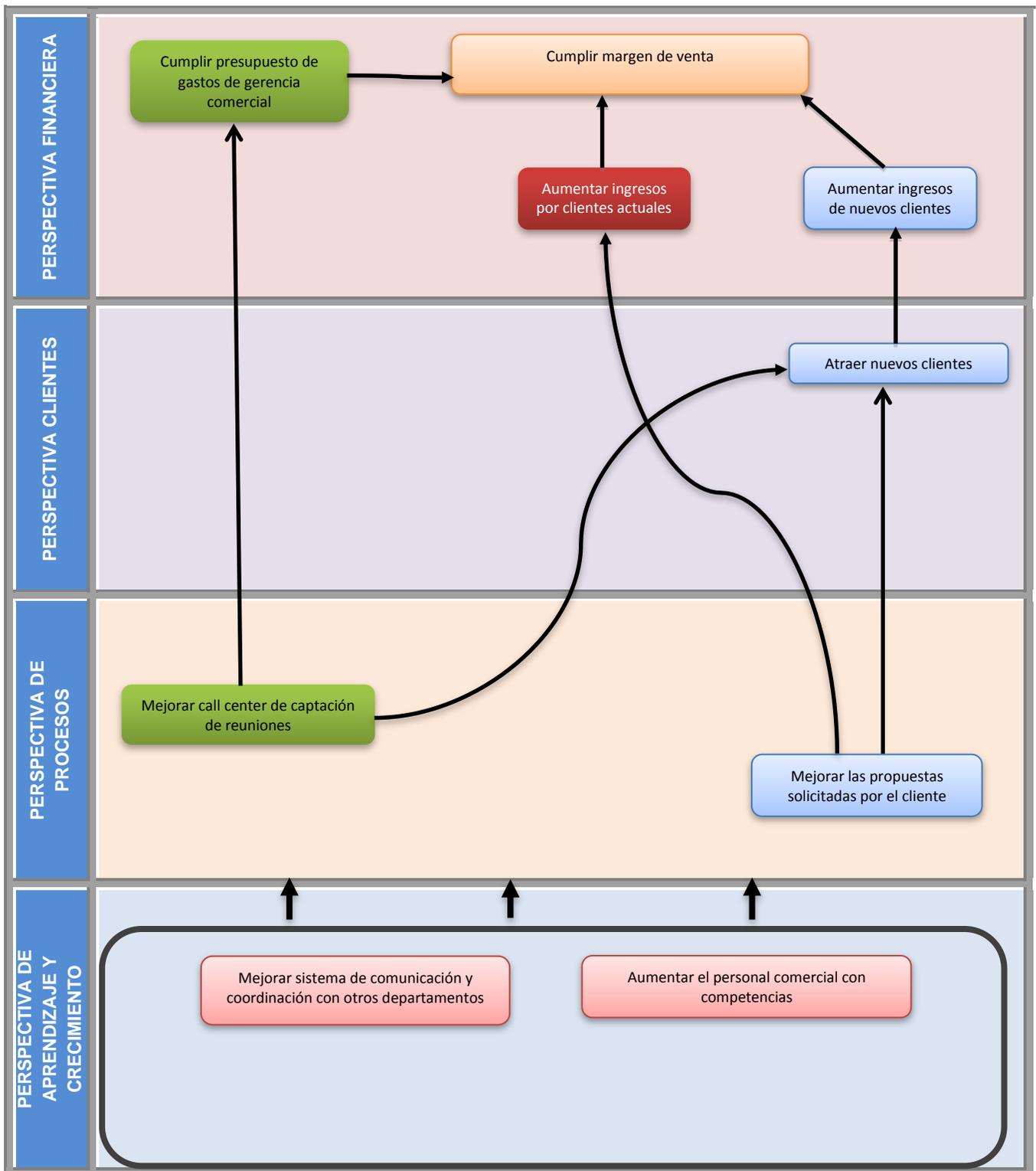
Iniciativa	Descripción
Encuesta de satisfacción de clientes.	Con esta iniciativa se busca saber qué piensan los clientes del servicio y productos entregados por la empresa, lo que permitirá conocer cuáles son los aspectos a mejorar por parte de la empresa, para que los clientes sigan prefiriendo a Élogos.
Actualización de modelo de información para levantamiento de requerimientos del cliente.	El objetivo de esta iniciativa es actualizar el modelo y proceso de levantamiento de requerimientos del cliente, mejorar proyecciones de tiempos de desarrollo de producto y diseño instruccional.
Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.	La iniciativa contempla realizar un levantamiento y documentación de procedimientos internos y definir claramente la responsabilidad en cada una de las etapas de diseño de un curso de capacitación. Se debe buscar mejorar la comunicación interna entre departamentos y dejando claramente establecidos los tiempos de respuesta, las responsabilidades y las sanciones por incumplimiento del procedimiento.
Programa para atraer y retener profesionales con perfil necesario.	Iniciativa estratégica llevada a cabo en conjunto con la Gerencia de Administración y Finanzas con el objetivo atraer y retener a los mejores profesionales psicólogos, diseñadores gráficos y Programadores en HTML5.
Programa de capacitación interna de operaciones.	Esta iniciativa considera un programa de capacitación interna desarrollado por el área de operaciones para los jefes de proyectos, con énfasis en control de proyectos, control de costos, desarrollo y análisis de carta Gantt, negociación con proveedores, <i>Customer service</i> y servicios de posventa a clientes.
Revisar contratos con proveedores externos.	La iniciativa contempla invitar a reuniones a los principales proveedores con la finalidad de mejorar las relaciones y firmar acuerdos de servicios con tarifas por volumen que permita a ambas partes obtener beneficios. Se debe buscar principalmente levantar acuerdos de servicios a los tiempos de entrega, cumpliendo con la calidad, fondo y forma de lo solicitado y asumiendo el costo por los errores detectados.

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Modelo causa-efecto de la gerencia comercial

Para el despliegue de los objetivos estratégicos, la gerencia comercial es la responsable de atraer a nuevos clientes, lo que impacta directamente en aumentar los ingresos por nuevos clientes. En la Ilustración 21 se detalla el modelo causa-efecto propuesto para la gerencia mencionada, relativo a los atributos de Desarrollo de productos a la medida y variedad de productos, y en él se encuentran los objetivos asociados a los procesos que dan sustento a estos atributos de la propuesta de valor, que son cumplir con la propuesta solicitada por el cliente y mejorar call center de captación de reuniones.

Ilustración 21: Modelo causa-efecto de la gerencia comercial.



Fuente: Elaboración propia.

8.3.1 Tablero de control gerencia comercial

En las tablas 34 y 35 se consolidan los indicadores asociados a los atributos de Desarrollo de productos a la medida y variedad de productos, de la gerencia comercial.

La perspectiva financiera Cumplir con los objetivos de aumentar ingresos por nuevos clientes y clientes actuales corresponde a que la gerencia comercial se debe enfocar en cumplir con el presupuesto de venta de la empresa para el año en curso, en clientes actuales debe conseguir que éstos realicen una recompra de servicios con un crecimiento del 10% con respecto al año anterior y con un objetivo de 10 millones de pesos en cada nueva renovación. Para el objetivo de nuevos clientes, se debe enfocar en aumentar los nuevos clientes en un 10% con respecto al año anterior y conseguir aumentar contratos con un objetivo de 50 millones de pesos tanto en clientes nacionales como internacionales, y el objetivo de cumplir presupuesto de gastos de gestión comercial se refiere a que no deberá sobrepasarse del presupuesto anual asignado para la gerencia.

En la perspectiva de clientes, los objetivos propuestos para la medición del cumplimiento de los atributos Desarrollo de productos a la medida y variedad de productos son atraer nuevos clientes. Los indicadores propuestos son nuevos clientes internacionales y nuevos clientes nacionales. Con estos indicadores y sus respectivas métricas, la gerencia comercial podrá verificar si se logró efectivamente cumplir con los atributos respectivos con los esfuerzos realizados en los procesos de la gerencia comercial.

En la perspectiva de procesos, los colaboradores de la gerencia comercial son evaluados en función del cumplimiento en los porcentajes de propuestas adjudicadas y el porcentaje de efectividad de visitas comerciales.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se debe trabajar en lograr una mejora en los procesos internos entre la gerencia comercial y la de operaciones que permita cumplir con los requerimientos del cliente, y para ello se debe trabajar en disminuir los rechazos internos desde operaciones por la entrega de información no adecuada o incompleta con relación a lo solicitado por el cliente con respecto a una demo de un curso o capacitación, plataforma, escuela corporativa o video y contar con personal con competencias en marketing y ventas para la gerencia comercial.

Tabla 34: Tablero de control gerencia comercial, perspectiva financiera y clientes.

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativa	Origen iniciativa
Financiera	Margen de venta.	Margen de venta estándar.	(Ingreso contratado / Costo presupuestado)	35%	Mensual		
	Aumentar ingresos por clientes actuales.	Crecimiento en ventas clientes actuales.	$(\text{Ventas año } t / \text{Ventas año } t-1) \times 100$	10% según año anterior	Anual		
		Grandes renovaciones.	N° de renovaciones con ingresos mayores a \$10 millones	2	Mensual		
	Aumentar ingresos por nuevos clientes.	Crecimiento en ventas nuevos clientes.	$(\text{Ventas año } t / \text{Ventas año } t-1) \times 100$	10% según año anterior.	Anual		
		Grandes nuevos contratos.	N° de contratos con ingresos mayores a \$50 millones.	2	Mensual		
	Cumplir presupuesto de gastos de área comercial.	Presupuesto de gastos.	$(\text{Presupuesto Incurrido} / \text{Presupuesto Asignado}) * 100$	100%	Mensual		
	Clientes	Atraer nuevos clientes.	Nuevos clientes internacionales.	N° de clientes internacionales.	10	Al 4° año	Plan de captación de clientes internacionales.
Nuevos clientes nacionales.			N° de clientes nacionales.	3	Al 4° año	Plan de captación de clientes nacionales.	CMI

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35: Tablero de control gerencia comercial, perspectiva procesos y aprendizaje y crecimiento.

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia	Iniciativa	Origen iniciativa
Proceso	Mejorar las propuestas solicitadas por cliente.	% propuestas adjudicadas.	$(\text{N}^\circ \text{ propuestas adjudicadas} / \text{N}^\circ \text{ total propuestas presentadas}) * 100$	$\geq 60\%$	Trimestral	Realizar estudios de mercado para conocer las nuevas tendencias en capacitación y desarrollar nuevos cursos de capacitación.	CMI
	Mejorar efectividad del <i>call center</i> de captación de reuniones.	% de efectividad de visitas.	$(\text{N}^\circ \text{ de visitas realizadas} / \text{Total de visitas agendadas}) * 100$	$\geq 80\%$	Mensual	Programa de capacitación interna área <i>call center</i>	Interna
Recursos	Mejorar proceso de comunicación y coordinación con otros departamentos.	Rechazos internos.	Nº de devoluciones de propuestas comerciales desde operaciones.	≤ 2	Mensual	Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.	CMI
	Aumentar personal de área comercial con competencias.	Personal con competencias en marketing y ventas.	$(\text{N}^\circ \text{ competencias aprobadas} / \text{N}^\circ \text{ competencias evaluadas}) * 100$	$\geq 95\%$	Trimestral	Programa de capacitación interna de área comercial.	Interna

Fuente: Elaboración propia.

8.3.2 Iniciativas estratégicas gerencia comercial

Para cumplir con éxito los objetivos de la gerencia comercial se proponen una serie de iniciativas que ayudarán al cumplimiento de la estrategia elaborada para Élogos. En la Tabla 36 se describe cada una de las iniciativas definidas para la gerencia comercial.

Tabla 36: Iniciativas estratégicas para gerencia comercial.

Iniciativa	Descripción
Plan de captación de clientes nacionales.	Se creará una nueva línea de negocios Capacitaciones "Assessment" o consultoría en RR.HH. mediante tecnología que permita ofrecer a los clientes nacionales servicios tecnológicos con gran potencial de desarrollo en el país. Se realizarán desayunos con potenciales clientes y se una exposición de casos de éxito de los clientes actuales. Todo esto, segmentado por áreas de negocios, como son la minería, el <i>retail</i> , escuela comercial.
Plan de captación de clientes internacionales (expansión territorial).	Captación de clientes en Argentina, Perú y Colombia mediante la contratación de personal responsable de efectuar la búsqueda de clientes en dichos países y cerrar los nuevos proyectos.
Realizar estudios de mercado para conocer las nuevas tendencias en capacitación y desarrollar nuevos cursos de capacitación.	Mediante esta iniciativa se busca conocer las necesidades que tiene el cliente y mejoras que quisiera incorporar, además de conocer las nuevas tendencias en capacitación y formación, que tienen un alto potencial de demanda.
Programa de capacitación interna de área <i>Call center</i>.	Esta iniciativa considera un programa de capacitación interna desarrollado para el área de <i>call center</i> , con el objetivo de mejorar la consecución de reuniones con nuevos clientes.
Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.	La iniciativa contempla realizar un levantamiento y documentación de procedimientos internos y definir claramente la responsabilidad en cada una de las etapas de diseño de un curso de capacitación. Se debe buscar mejorar la comunicación interna entre departamentos, dejando claramente establecidos los tiempos de respuesta, las responsabilidades y las sanciones por incumplimiento del procedimiento.
Programa de capacitación interna de marketing y ventas.	Esta iniciativa considera un programa de capacitación interna desarrollado por el área comercial para el encargado de marketing y ventas, con énfasis en venta consultiva, <i>customer service</i> y servicios de posventa a clientes.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 9: SISTEMA DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Para asegurar el alineamiento del personal de la empresa con los objetivos de la organización, la parte central de un sistema de control de gestión suele componerse de los mecanismos de medición, evaluación y compensación (Flamholtz, et al, 1985). Los mecanismos del modelo propuesto contenidos en el Capítulo 2 y hasta el 8 están enfocados en la planificación y medición del desempeño, incluyendo parcialmente los componentes de esta parte central del sistema que ha sido mencionada. Para que dicha parte central esté completa y se reduzca la brecha entre lo ejecutado por las personas y lo esperado por la organización, se propone un sistema de gestión del desempeño (SGD) que considere otros elementos del comportamiento organizacional, tales como los mecanismos de evaluación y compensación. He aquí la importancia del presente capítulo.

Llevar a cabo el proceso de gestión del desempeño requiere de tiempo y esfuerzo. Se debe cumplir con fechas, completar información, participar en talleres, etc., lo que puede ser visto como una serie de trámites que restan tiempo a la operación o, en general, a las labores que los gerentes de área desarrollan. Sin embargo, el gerente de área que comprende que uno de sus roles es gestionar el desempeño de su equipo utiliza el SGD como una herramienta para cumplir con los objetivos definidos en el CMI respectivo y que aportan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, siendo promotor del mejoramiento del desempeño de sus colaboradores. Formar, desarrollar y mantener equipos de alto desempeño es la principal función de todo gerente de área, y el SGD es una herramienta que le sirve precisamente para ello.

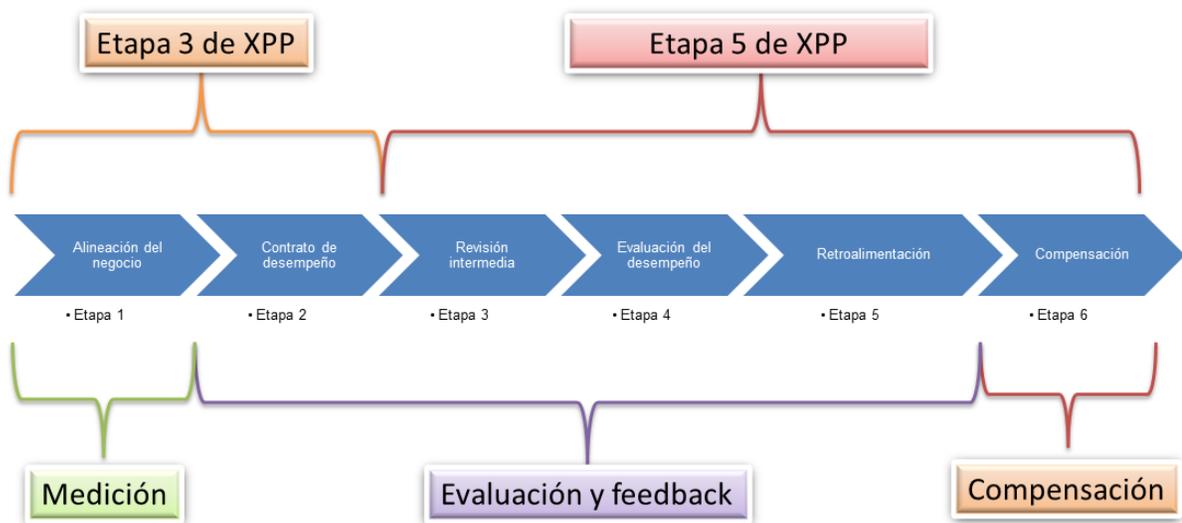
Además de la compensación contenida en el SGD, el modelo de gestión del desempeño se relaciona especialmente con los siguientes componentes del ciclo de gestión de personas:

1. Reclutamiento y selección.
2. Formación.
3. Gestión del talento.

9.1 Etapas del sistema de gestión de desempeño

En la Ilustración 22 se indican las etapas del ciclo del sistema de gestión del desempeño propuesto para el sistema de control de gestión de Élogos. En la ilustración se identifica gráficamente que las etapas 1 y 2 del SGD corresponden a la etapa 3 del modelo del ciclo cerrado propuesto por Kaplan y Norton (2008) y las etapas 3 a la 6 corresponden a la etapa 5 del ciclo cerrado propuesto por los autores del libro *The Execution Premium* (2008).

Ilustración 22: Etapas del sistema de gestión del desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se revisa qué ocurre en cada una de las etapas, principalmente en la 3 y en la 4, que son muy relevantes, porque representan el momento en que se verifica el cumplimiento de las metas (evaluación del desempeño) y en el que se retroalimentan los resultados (retroalimentación).

Etapa 1, Alineación del negocio: La alineación del negocio busca generar el convenio de desempeño del área, contemplando la medición de los indicadores relacionados con la gerencia respectiva, según lo señalado en el Capítulo 5, en el cual se definen los objetivos de la empresa y luego se realiza la bajada del CMI en cascada a los niveles respectivos (Niven, 2003). Por lo tanto, la medición del desempeño está contenida en esta etapa.

El convenio de desempeño debe representar los focos y prioridades definidos por la gerencia general para el periodo a partir de los desafíos de mediano y corto plazo, explicitados en el mapa estratégico del Capítulo 6. En esta etapa también se genera el contrato de desempeño individual de los gerentes de área, que contemplan los objetivos críticos para el área. Posteriormente se valida en una reunión con el gerente general y el gerente de administración y finanzas.

Etapa 2, Contrato de desempeño: El objetivo de esta etapa es que evaluado y evaluador puedan definir las metas de desempeño individuales, de modo que estén alineadas con la estrategia de la empresa (por eso es importante la etapa 1 de alineación del negocio) y de la gerencia respectiva y que, asimismo, establezcan las expectativas de mejoras en las competencias a evaluar.

El proceso para generar el contrato de desempeño se compone de tres pasos, los que a continuación se describen:

- 1. Entrega de propuesta de metas:** Cada supervisor realiza una propuesta de metas en base a las prioridades y focos definidos para el periodo.
- 2. Reunión de revisión de expectativas y validación de contrato:** Cada gerente de área tiene una reunión de desempeño con sus supervisados, donde se clarifican los resultados a alcanzar durante el periodo y se establecen las expectativas de desempeño para la consecución de los resultados. En caso de que no lleguen a acuerdo con su supervisor, se deberá citar a otra reunión.
- 3. Firma del contrato de desempeño anual:** Gerente y supervisor firman el contrato de desempeño anual.

Luego de explicar los tres pasos que se deben seguir para generar el contrato de desempeño, se deben considerar algunos puntos claves para que el proceso se lleve a cabo con éxito. Si bien la responsabilidad de elaborar una propuesta de contrato de desempeño es del colaborador, es importante que el gerente acompañe el proceso, recordándole las siguientes consideraciones:

- Revisar las metas de la empresa.
- Plazo para la entrega de metas.
- Entregar entre 3 y 5 metas alineadas a la estrategia del negocio.
- Establecer para cada meta los niveles asociados al cumplimiento: 90% (No cumplimiento), 100% (Cumplimiento esperado) y 110% (Cumplimiento excepcional).

Por otra parte, el gerente tendrá que revisar las consideraciones que debe tener presente en su rol de evaluador, y ellas son:

- Revisar su contrato de desempeño para identificar cómo los integrantes de su equipo contribuyen al cumplimiento de los desafíos del periodo.
- Revisar y ajustar las metas propuestas por cada evaluado.
- Revisar los comentarios de desempeño del periodo pasado, si existen, para incorporarlos al actual.
- Reunirse con cada evaluado para consensuar el contrato de desempeño para el año.
- Definir expectativas en cuanto a las metas a evaluar.

En la Tabla 37 se muestra el contrato de desempeño para la gerencia de operaciones, para lo cual se seleccionan tres indicadores de los diez que tiene el tablero del área y un indicador que está relacionado con las competencias necesarias para el cargo definidos por el gerente general.

Tabla 37: Contrato de desempeño gerencia de operaciones.

Objetivo	Indicador	Meta
Mejorar estructura de costos de operación de proyectos.	Costos de operación de proyectos.	$\leq 45\%$
Aumentar fidelización de clientes.	N° de proyectos entregados en plazo.	$\geq 98\%$
Aumentar competencias de personal de operaciones.	Planes de desarrollo individual (PDI).	100%
Mejorar competencias necesarias para el cargo (SGD).	Personal con competencias	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 38 se muestra el contrato de desempeño para la gerencia comercial. Para ello se seleccionan tres indicadores de los doce que tiene el tablero del área y un indicador que está relacionado con las competencias necesarias para el cargo definidas por el gerente general.

Tabla 38: Contrato de desempeño gerencia comercial.

Objetivo	Indicador	Meta
Aumentar ingresos por venta (Cada venta debe ser aprobada por el gerente general y el gerente de operaciones con margen de venta mínimo de 35%).	Grandes renovaciones	Cinco renovaciones en clientes actuales con ingresos mayores a \$ 10 millones anuales cada uno
	Grandes nuevos contratos.	Cuatro nuevos contratos de 3 años con facturación mínima de \$ 50 millones anuales
Aumentar competencias de personal comercial.	Planes de desarrollo individual (PDI).	100%
Mejorar competencias necesarias para el cargo (SGD).	Personal con competencias	100%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al indicador Mejorar competencias necesarias para el cargo, no será aplicado para los niveles inferiores de la organización, para evitar que se generen incentivos perversos, al no comunicar las brechas de competencias. Se utilizará solamente para los gerentes de áreas.

Etapas 3, Revisión intermedia: En la revisión intermedia se espera que los supervisados entreguen *input* a sus gerentes de área respecto del avance y/o nivel de cumplimiento en cada una de las metas definidas para el periodo. A partir de esto, el gerente de área debe reunirse con cada uno de sus supervisados para revisar y dejar registro del avance en las metas y del nivel demostrado, además de entregar alineamiento y retroalimentación respecto al desempeño demostrado hasta el momento de la revisión.

La revisión intermedia es un paso que precede a la evaluación del desempeño y que permite transmitir lo esperado para el resto del periodo. A continuación, se explican cuáles son las actividades claves para completar esta etapa con éxito:

Entrega de avances: Cada colaborador entrega sus comentarios respecto del avance de cada meta y del nivel demostrado en cada conducta.

Reunión de revisión intermedia: Cada gerente de área debe tener una reunión de revisión intermedia con sus colaboradores, en la cual se revisan los avances en las metas, se entrega *feedback* respecto al nivel demostrado en las metas y se alinean los objetivos en caso de cambios en las prioridades, cambio de cargo.

Registro de avance: El gerente de área deja registro de la revisión intermedia y del nivel de avance en las metas.

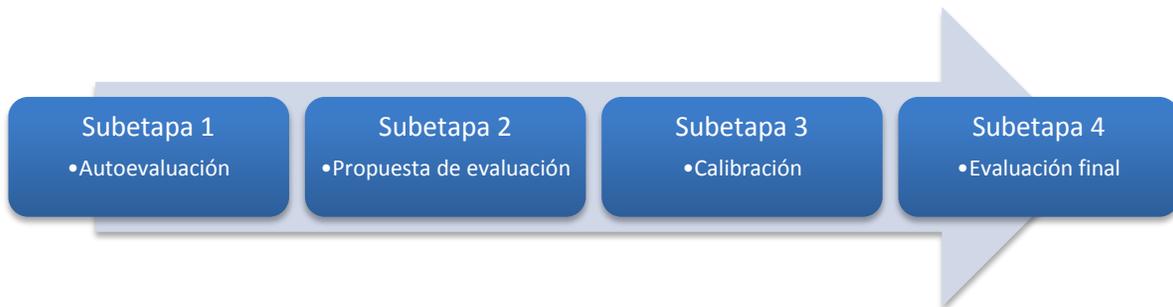
Actividades claves que se deben desarrollar en la revisión intermedia:

- Para la reunión con los supervisados, el gerente de área debe considerar la revisión del cumplimiento de cada una de las metas y luego identificar próximas acciones, debe entregar retroalimentación específica y orientadora respecto de cómo el colaborador/a está desarrollando su gestión cotidiana y explorar las mejoras que es necesario realizar.
- Con el ingreso de nuevos colaboradores, es la oportunidad para incorporar los contratos de los nuevos integrantes de la organización.
- Con cambios a los contratos de desempeño se podrán realizar modificaciones a las metas definidas en la etapa de fijación del contrato de desempeño individual, con la aprobación del gerente general sólo en los casos de cambio de cargo o modificación de funciones.

Etapas 4, Evaluación del desempeño: En la Ilustración 23 se identifican las cuatro subetapas que componen la evaluación del desempeño (1). En la autoevaluación, todos los colaboradores de la empresa deben presentar evidencia del cumplimiento de metas y el nivel de logro del desempeño; luego, los evaluadores (gerentes de área) presentan una (2) propuesta de evaluación, elaborada en base a las autoevaluaciones de sus evaluados. Dicha

autoevaluación es objeto posterior de una (3) calibración, donde es nuevamente evaluada por un comité y se obtiene la (4) evaluación final.

Ilustración 23: Subetapas que componen la evaluación de desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

- **Subetapa 1: Autoevaluación:** Es la primera actividad de la evaluación que realiza el evaluado, por la cual reflexiona sobre su propio desempeño revisando su nivel de cumplimiento de las metas esperadas. El objetivo es que todos los supervisados evalúen el cumplimiento de sus metas durante el periodo, entregando evidencia que lo sustente. El foco de esta etapa está en pensar cómo “seguir mejorando” su desempeño y el del área.
- **Subetapa 2: Propuesta de evaluación:** En esta etapa, los gerentes de área deben revisar la evidencia entregada por sus supervisados y generar una propuesta de evaluación, calificando el resultado obtenido en el cumplimiento de metas, recopilando para ello evidencia que lo respalde.

Cuando se fijan las metas se debe establecer el nivel esperado para cada una de ellas. En este momento se verifica el nivel de cumplimiento respecto de lo definido en dicho contrato. Para aumentar la objetividad del proceso se deben utilizar las evidencias que haya registrado y tomar en consideración las autoevaluaciones de los colaboradores.

Cada meta debe estar alineada y respaldada por la competencia específica identificada y levantada para la gerencia respectiva.

Las competencias propuestas para Élogos se deben describir utilizando dos elementos descriptores, que son:

1. Definición de la competencia: Es la definición conductual, actitudinal y valórica de cómo debe expresarse la competencia en el trabajo diario.

2. Niveles de complejidad de la competencia: Es la descripción creciente de cómo debe manifestarse la competencia considerando el desarrollo alcanzado.

Todas las gerencias y colaboradores de la empresa Élogos deberán ser evaluados utilizando competencias específicas para el desarrollo de sus funciones y el logro del cumplimiento de los objetivos definidos por la organización, con una escala de 1 a 4.

A modo de ejemplo, se utiliza la gerencia de operaciones, la cual deber ser evaluada utilizando las mismas competencias. Se espera que los cargos más altos en la organización tengan un nivel de desarrollo más elevado. Para comprender de mejor forma este proceso se utilizará la competencia Desarrollo de personas y desarrollo de relaciones propuestas a evaluación.

Competencia Desarrollo de personas: Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus competencias, intereses profesionales y de las necesidades de la organización, buscando generar un beneficio mutuo. No es simplemente enviar a las personas a cursos formales de entrenamiento, sino hacer un esfuerzo genuino por ayudar a que los demás se desarrollen.

En la Tabla 39, se realiza una descripción de seis competencias propuestas para evaluación en desarrollo de personas.

Tabla 39: Listado de competencias asociado al desarrollo de personas.

N°	Nombre competencia (DP)	Descripción
1	Confía en las capacidades de otras personas.	Cree que las personas pueden y quieren aprender a mejorar su rendimiento y lo expresa abiertamente. Hace comentarios positivos sobre el potencial y capacidades de los demás delante de otras personas.
2	Ofrece apoyo para contribuir con el aprendizaje de los colaboradores.	Invierte tiempo en hacer demostraciones prácticas a los colaboradores a nivel individual o en grupo sobre cómo hacer un trabajo, respaldándolas con explicaciones en detalle sobre las razones de cómo y por qué se hace el trabajo de una determinada manera, como vía para facilitar el aprendizaje. Se asegura por distintos medios que ha comprendido bien su explicación y orientaciones. Comparte su propia experiencia o maestría (<i>expertise</i>) para ayudar a otros a aprender. Facilita la disponibilidad de tiempo y recursos a sus colaboradores para su formación.
3	Identifica las capacidades.	Identifica las fortalezas y áreas de mejora de sus colaboradores y en función de éstas dedica tiempo y esfuerzo para focalizar su desarrollo. Procura el desarrollo permanente de sus colaboradores. Eji., asigna personas a trabajos particulares para que se desarrollen. Considera las necesidades de Élogos y los intereses y preferencias de los colaboradores a la hora de planificar su desarrollo.
4	Da retroalimentación.	Comunica a sus colaboradores la evolución de su desempeño en función de las acciones de desarrollo emprendidas. Da una retroalimentación balanceada de acuerdo a los resultados obtenidos.
5	Fomenta el desarrollo a largo plazo.	Trabaja en desarrollar y fortalecer competencias y habilidades personales en su equipo. Detecta y desarrolla ejecutivos con potencias (asignándoles nuevos desafíos, invitándolos a participar en acciones de capacitación ofrecida por el área).
6	Desarrolla capacidad organizacional.	Asigna a las personas a proyectos, entrenamiento formal u otras experiencias unidas con el propósito de responder a las necesidades de desarrollo a más largo plazo de Élogos. Tiene una visión amplia de la capacidad organizacional: evalúa las necesidades de grupos y equipos de trabajo y toma acciones para contar con los talentos requeridos a largo plazo. Apoya a otros en identificar y trabajar hacia el logro de sus objetivos profesionales, aun cuando esto pudiera significar la pérdida de un integrante valioso del equipo. Utiliza una amplia gama de métodos a su conveniencia para apoyar el aprendizaje de sus colaboradores u otros.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante identificar qué situaciones o conductas no son consideradas desarrollo de personas. Algunos ejemplos se describen en el siguiente listado.

- Pensar que las personas no tienen la capacidad para cambiar su conducta a través de un desarrollo dirigido.
- Responsabilizar solamente a los colaboradores por su propio desarrollo.

- Contextualizar el desarrollo de sus colaboradores a tareas específicas de su área sin conexión con resultados organizacionales.
- No considerar los intereses y las preferencias de los colaboradores en la planificación de su desarrollo.
- No permitir las transferencias o promociones internas de los miembros de su equipo.
- Permitir el desempeño por debajo de los estándares de la empresa cuando éste puede mejorar desarrollando las capacidades de las personas.
- Responsabilizar a otros por el desarrollo del equipo de trabajo.
- Evitar dar retroalimentación a las personas, negando así una oportunidad de mejora.
- Criticar a otros en términos personales sin brindar sugerencias para mejorar.
- Confiar sólo en el entrenamiento formal, sin hacer seguimiento al desempeño.
- No percibir que el desarrollo de otras personas es parte de su rol.

En la Tabla 40 se detalla el nivel mínimo propuesto para la empresa como necesario para el gerente de operaciones en las competencias de desarrollo de personas. Si el gerente cumple con todos los niveles deseados y la suma de sus competencias es 23 puntos, se califica como un cumplimiento del 100% de las competencias deseadas para las responsabilidades que solicita el cargo de gerente de operaciones.

Tabla 40: Nivel deseado de competencias en desarrollo de personas gerencia operaciones.

1	Nombre competencia (DP)	Nivel deseado					Suma
		4	3	2	1	0	
1	Confía en las capacidades de otras personas.	4					4
2	Ofrece apoyo para contribuir con el aprendizaje de los colaboradores.		4				8
3	Identifica las capacidades.			3			11
4	Da retroalimentación.				4		15
5	Fomenta el desarrollo a largo plazo.					4	19
6	Desarrolla capacidad organizacional.					4	23

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 41, se da un ejemplo de una evaluación de desarrollo de personas, en el cual se muestra el nivel alcanzado, la competencia evaluada y el resumen descrito por el gerente del área de operaciones.

Tabla 41: Ejemplo evaluación competencia desarrollo de personas.

Nivel 2	Nivel 3
Competencia: Da retroalimentación	Competencia: Identifica las capacidades
Me reuní con mis colaboradores para explicarles de qué se trataba, paso a paso, como tenía que hacerlo, para que en el fondo no hubiera dudas y no perdiera tiempo tampoco. Me interesa que sean capaces de entender. Igual es medio complicado seguir la lógica, pero no es nada del otro mundo, y yo sé que igual les interesa.	Los consultores quieren ser algún día jefes de proyecto. Entonces, cuando yo detecté a Juan, que es súper vivo, que capta más, lo tomé, y le estoy enseñando cómo hacer una carta Gantt y cuál es el sentido también de hacerlo; cuál es el objetivo. Lo llamé, me junto con él y le explico paso a paso cada acción. Yo veo que él tiene competencias para llegar a ser un jefe de proyecto, entonces cada vez que nos juntamos, voy viendo sus progresos, me acerco cuando está trabajando y lo observo. Le voy diciendo lo que le falta y cómo tiene que hacer las cosas para mejorar. También le pregunto a su supervisor directo cómo va.

Fuente: Elaboración propia.

Competencia Desarrollo de relaciones: Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas con la finalidad de lograr mejores resultados para la empresa. En la Tabla 42 se describen cuatro competencias propuestas para evaluación en desarrollo de relaciones.

Tabla 42: Listado de competencias desarrollo de relaciones.

N°	Nombre competencia (DR)	Descripción
1	Hacer contactos informales.	Interactúa con la gente de la empresa de manera informal. Incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y las noticias.
2	Desarrollar afinidad.	Muestra una permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes. Aprovecha las relaciones para promover el intercambio de ideas y conocer más el negocio de la empresa y los clientes.
3	Establecer amistades personales.	Crea lazos con un amplio círculo de amigos y conocidos (clientes, asociados, etc.) y de esa manera enriquece su red de contactos. Consigue, a través de sus relaciones personales, información del entorno nacional e internacional que pueda influir en el negocio de la empresa.
4	Construir redes de relaciones.	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colegas, contactos y compañeros de trabajo. Cuando es necesario, acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, e identifica oportunidades de negocio de mutuo beneficio.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante identificar las situaciones o conductas que no son consideradas desarrollo de relaciones. Algunos ejemplos aparecen en el siguiente listado.

- No aprovechar las relaciones con los actores del entorno para desarrollar negocios.
- No aprovechar las relaciones con personas de otros departamentos de la empresa para conocer el negocio en mayor profundidad.
- No ver las interacciones como oportunidad para compartir, discutir ideas.
- No aprovechar las oportunidades de relaciones para conocer los negocios de los clientes.
- No aprovechar las relaciones para desarrollar sinergias con otros departamentos de la empresa.

En la Tabla 43 se detalla el nivel mínimo propuesto para la empresa como necesario para el gerente de operaciones en las competencias de desarrollo de relaciones. Si el gerente cumple con todos los niveles deseados y la suma de sus competencias es 16 puntos, se califica como un cumplimiento del 100% de las competencias deseadas para las responsabilidades que solicita el cargo de gerente de operaciones.

Tabla 43: Nivel deseado de competencias en desarrollo de relaciones gerencia operaciones.

	Nombre competencia (DR)	Nivel deseado				Sumas
1	Hacer contactos informales.	4				4
2	Desarrollar afinidad.		4			8
3	Establecer amistades personales.			4		12
4	Construir redes de relaciones.				4	16

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 44, se da un ejemplo de una evaluación de desarrollo de relaciones, en el cual se muestra el nivel alcanzado, la competencia evaluada y el resumen descrito por el gerente del área de operaciones.

Tabla 44: Ejemplo evaluación competencia desarrollo de relaciones.

Nivel 2	Nivel 4
Competencia: Desarrolla afinidad	Competencia: Construye redes de relaciones
<p>Para mí es súper enriquecedor trabajar con gente de otra área, y por eso me ofrecí para ese proyecto. La intención era generar ideas para la nueva campaña, compartir puntos de vista, discutir temas; o sea, poder relacionarte con ellos ya es súper valioso.</p>	<p>Mi labor fue contactarme con amigos o conocidos del área internacional, de modo de obtener información de otros mercados. En esa oportunidad llamé y hablé con un amigo de Colombia, con otro de Madrid... porque ellos te pueden dar datos que sirven, así que generamos una especie de red de contactos.</p> <p>También nos relacionamos mucho con otros consultores para intercambiar ideas y llegar a definir escenarios más probables y, en función de eso, desarrollar una escuela comercial acorde a las necesidades del cliente.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Se procede a dar un ejemplo de evaluación de competencias para el gerente de operaciones, considerando las competencias de desarrollo de personas (DP), utilizando el nivel definido por la empresa como necesario para el cargo en evaluación y la evaluación final para el gerente de operaciones.

En la Tabla 45 se visualizan las competencias evaluadas y comparadas con el nivel necesario (Tabla 43) en el área de desarrollo de personas para el gerente de operaciones. Del análisis de cada una de las competencias se desprende que las competencias 1, 2 y 5 obtienen un 75% de aprobación necesaria para el cargo; la 4 y la 6 están al 100% de cumplimiento necesario, y la 3 obtiene un 133% del nivel definido como necesario por la organización.

Finalmente, el gerente de operaciones obtiene un nivel del 91% en promedio de las competencias evaluadas, lo que indica que existe una brecha de 9%, lo que debe ser mejorado mediante la confección de un plan de desarrollo individual (PDI). Luego, este resultado se compara con la Tabla 46, donde se indica la escala a utilizar en la evaluación del desempeño, y se interpreta que el gerente de operaciones se encuentra en el nivel insatisfactorio para la competencia desarrollo de personas.

Tabla 45: Ejemplo evaluación competencia desarrollo de personas para gerente de operaciones.

	Nombre competencia (DP)	Nivel alcanzado						Sumas
	Nivel mínimo deseado por la empresa	4	4	3	4	4	4	23
1	Confía en las capacidades de otras personas.	3						3
2	Ofrece apoyo para contribuir con el aprendizaje de los colaboradores.		3					6
3	Identifica las capacidades.			4				10
4	Da retroalimentación.				4			14
5	Fomenta el desarrollo a largo plazo.					3		17
6	Desarrolla capacidad organizacional.						4	21
	Porcentaje de cumplimiento	75%	75%	133%	100%	75%	100%	91%

Fuente: Elaboración propia.

En esta situación, la empresa tiene que evaluar cuáles son las competencias que debe fortalecer y le aporten un mayor valor agregado al negocio, pero especialmente a la propuesta de valor ofrecida al cliente.

En la Tabla 46, se explica que la meta es evaluada considerando el promedio del nivel alcanzado en todas las competencias, determinándose un desempeño que puede ir desde lo excepcional hasta un cumplimiento insatisfactorio.

Tabla 46: Escala de evaluación de desempeño.

Menos del 94% de cumplimiento	Entre 95 y 99,9% de cumplimiento	Entre 100 y 104% de cumplimiento	Entre 105 y 107% de cumplimiento	Entre 108 y 110% de cumplimiento.
90	95	100	105	110
Insatisfactorio	Bajo lo esperado	Cumple	Sobre lo esperado	Excepcional
El profesional demuestra una deficiencia significativa en el desempeño de sus funciones. No demuestra los desempeños deseados, afectando su efectividad y la de otros. Limita a otros o a sí mismo en el cumplimiento, impactando negativamente en los resultados del área.	El profesional demuestra un desempeño suficiente, no cumple con todas las expectativas requeridas para el ejercicio de su cargo. Demuestra los desempeños esperados esporádicamente.	El profesional cumple totalmente con las expectativas requeridas para el ejercicio de su cargo. Demuestra los desempeños esperados.	El profesional excede el desempeño esperado para todos o casi todos los requerimientos de su cargo, identifica y realiza actividades que no necesariamente están dentro de su responsabilidad para mejorar la contribución al negocio. Frecuentemente supera las expectativas.	El profesional demuestra siempre un desempeño excepcional. Es ampliamente reconocido dentro y fuera del equipo inmediato por su compromiso y contribución excepcional a la organización, más allá de las responsabilidades de su cargo. Supera las expectativas y potencia la efectividad de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

- **Subetapa 3: Calibración:** El objetivo es revisar cada propuesta de evaluación para revisar los desempeños individuales en relación y consistencia con el desempeño del negocio y la contribución organizacional, con el fin de evidenciar y diferenciar el desempeño real de los supervisados.

La calibración es un mecanismo que sirve para corregir desviaciones del proceso de evaluación de desempeño y asegurar una mayor consistencia para el análisis, analizar los resultados de un equipo, obtener opiniones y perspectivas adicionales respecto del desempeño de un trabajador, contar con una mirada relativa sobre los pares y lograr mayor eficiencia en la gestión de las personas, al diferenciar los desempeños y entregar un mayor reconocimiento al mérito y contribución organizacional.

En cada sesión de calibración se deberá generar un acta en la que se indique lo discutido en la reunión y los cambios en la evaluación de cada colaborador.

- **Subetapa 4: Evaluación final:** En esta etapa, el gerente general y el gerente de área se presentan con sus reportes en una reunión para informar el resultado final de la calibración y, por tanto, la evaluación final de cada uno de sus supervisados.

En el caso de que un colaborador tenga cambios de cargo, la evaluación se realizará en el cargo donde estuvo el mayor tiempo durante el periodo de evaluación. Se recomienda realizar la evaluación en base al desempeño real en el momento del cambio.

Etapa 5: Retroalimentación: En esta etapa, cada gerente de área debe reunirse individualmente con sus supervisados con el fin de entregar retroalimentación del resultado final de su evaluación (post calibración). En esta conversación se debe revisar el resultado de las metas y nivel demostrado, además de clarificar las áreas de fortalezas y de mejora.

Quien obtenga un resultado de desempeño “insatisfactorio” deberá contar con un plan de mejoramiento del desempeño, plan que será elaborado entre el colaborador y el gerente de área respectivo a más tardar al mes siguiente al cierre de la etapa de retroalimentación. Este plan de mejoramiento debe ser validado por el gerente general y monitoreado cada tres meses por la gerencia de administración y finanzas, que es la responsable del área de recursos humanos, y debe informar de los avances al gerente de área y gerente general.

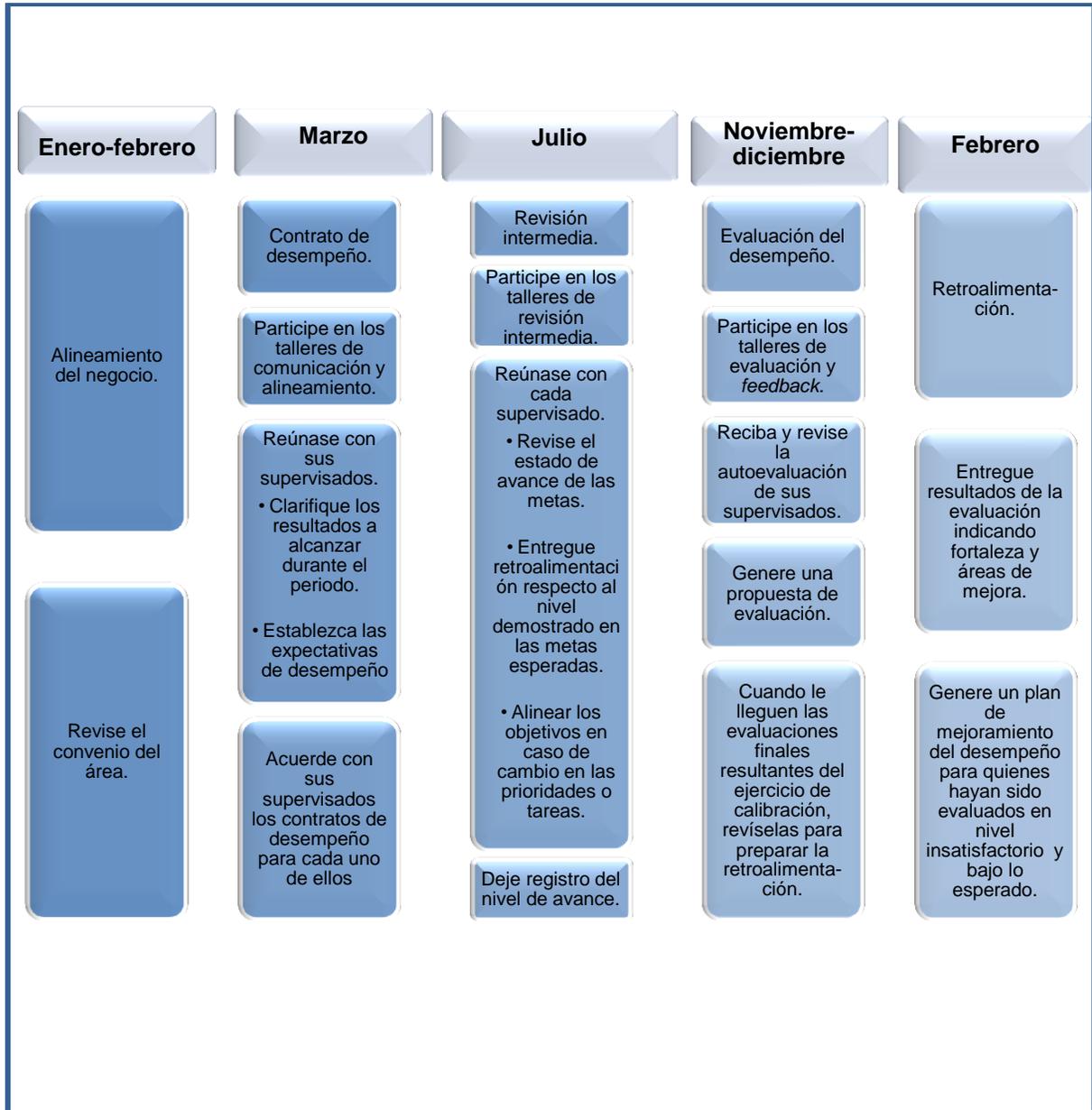
En la Ilustración 24, en la página siguiente, se describe lo que debe hacer el gerente de área en cada etapa del proceso del sistema de gestión del desempeño.

Etapa 6: Compensaciones: En esta etapa se definen las compensaciones que serán pagadas y comunicadas a cada colaborador de la organización en base al sistema de esquemas de incentivos definido por la organización al inicio de cada año.

Para dar sustento a esta etapa se propone un esquema de incentivos para la gerencia de operaciones y la gerencia comercial, el cual deberá ser comunicado a cada responsable del área con el propósito de alinear los objetivos de la organización con los objetivos individuales de cada uno de los colaboradores de la empresa. En el Capítulo 10 se explica dicho esquema de incentivos con más detalle. Si bien es parte del mismo SGD, por motivos de extensión y otros análisis queda fuera del modelo.

La empresa debe seguir con su política de no dejar ir al personal clave de la organización, para lo cual cancela sueldos de un 20% sobre el mercado y con un plan de incentivos.

Ilustración 24: Tareas en cada etapa del sistema de gestión de desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 10: ESQUEMA DE INCENTIVOS

Este capítulo explica en extensión el esquema de incentivos, que es parte de la etapa de compensación del SGD. No obstante, a esta propuesta de esquema de incentivos se presentan los incentivos y la situación actual de los esquemas en la empresa.

Se considera que la motivación (Robbins y Judge, 2009) se refiere a los estímulos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con la voluntad y el interés. La motivación laboral, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad personal.

Debido a lo anterior, la empresa deberá ser capaz de crear un ambiente laboral en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar las respuestas que la dirección desea lograr y a trabajar para conseguir el cumplimiento de las metas.

Por esto, es importante indagar en las necesidades que tienen los individuos, ya que muchas veces no sólo es el dinero el que los mueve a lograr las metas de la organización. Algunas personas responden en mayor o menor grado a factores que resulten de motivaciones extrínsecas o intrínsecas, y todas necesitan de cierta motivación para desarrollar el papel que cumplen dentro de una organización.

Desde el momento en que una empresa delega responsabilidad en empleados y considerando la asimetría de la información inherente al trabajo profesional, la organización necesita herramientas que le permitan, por un lado, monitorear resultados y, por el otro, alinear a sus colaboradores con los objetivos organizacionales.

En consecuencia, es necesario ejecutar las siguientes tareas:

- La primera comienza con los programas de comunicación impulsados por los líderes de la organización, a través de los cuales se dan a conocer la estrategia que se implantará y

los objetivos estratégicos que se desea lograr, lo que les permitirá a los trabajadores definir los objetivos personales alineados con los objetivos estratégicos.

- La segunda tarea es relacionar los objetivos organizacionales con los objetivos de los trabajadores, lo que les permitirá a estos últimos tener un mayor grado de compromiso con la empresa al relacionar los incentivos y bonos con el logro de los objetivos personales planteados por ellos.
- La tercera tarea incluye al departamento o área de recursos humanos, que trabaja en constante relación con los empleados y jefaturas, para identificar las competencias que ayuden a lograr los objetivos y diseñar los programas de capacitación necesarios para el cierre del *gap* identificado. Lo anterior permitirá que los trabajadores cumplan sus objetivos y, por ende, el éxito del departamento y la unidad de negocios respectiva.

10.1 Descripción y análisis de la situación actual respecto de los esquemas de incentivos para los directivos de las distintas unidades

Como se expresa en la Tabla 47, actualmente la empresa no cuenta con una planificación formal que dé cuenta de una visión de negocio a largo plazo. Por tal motivo, no existen incentivos que estén vinculados a algún desempeño esperado relacionado con los objetivos estratégicos.

Tabla 47: Incentivos actuales.

Gerencia	Incentivo	Descripción	Vinculado a desempeño (Sí/No)	Periodicidad	Económico (Sí/No)
Operaciones	Unilateral	Discrecional	NO	Anual	Sí
Comercial	Comisión por venta	2% por venta neta con margen del 35%	NO	Mensual	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Para la gerencia de operaciones se otorgan incentivos económicos, que corresponden a un bono anual pagado en el mes de marzo de cada año. Los pagos son definidos en forma

discrecional por el gerente general, sin comunicar a los involucrados qué desempeño se está premiando ni las metas consideradas.

Para la gerencia comercial se otorgan incentivos por concepto de comisiones por venta en forma mensual, que consiste en un 2% sobre cada venta que cumpla con un margen de contribución del 35%, independientemente de si es un nuevo cliente o una nueva venta (recompra de productos o servicios).

- Este diseño de incentivo para la gerencia comercial no pone énfasis en el cumplimiento del presupuesto de ventas de la compañía, ya que motiva al gerente comercial a realizar ventas sin considerar el presupuesto de ventas del año fijado por la organización.
- Este diseño no define un monto mínimo de ventas desde el cual se comienza a generar el pago por comisión por venta.
- Este esquema no motiva a la gerencia comercial a enfocarse en la tarea de atraer nuevos clientes, con el objetivo de diversificar la cartera de clientes actuales.
- No se enfoca en la viabilidad de la compañía en el largo plazo, al no direccionar sus esfuerzos en generar contratos con clientes por varios años.
- Este esquema de incentivos para la gerencia de operaciones no pone énfasis en los objetivos centrales, tales como el control de costos de operaciones. Tampoco se enfoca en la fidelización del cliente y, finalmente, no pone el acento en el desarrollo de las personas, ya que esta área es una unidad crítica para la viabilidad de la empresa. Al ser discrecional, no se correlaciona el premio con el desempeño.

10.2 Propuesta de esquema de incentivos asociados a los tableros de control previamente diseñados para las unidades correspondientes

El esquema de incentivos propuesto tiene como propósito influir en el comportamiento de las gerencias en estudio y motivarlas al logro de los objetivos estratégicos, tomando como base de información los desempeños esperados que se encuentran definidos en los tableros de control elaborados. La propuesta presenta un incentivo monetario otorgado en base al cumplimiento de los objetivos de los tableros de control.

Los criterios utilizados para elaborar el esquema de incentivos son los siguientes:

- Se elabora un esquema de incentivos en base a los desempeños esperados que se encuentran definidos en los indicadores de sus respectivos tableros de control.
- Los incentivos son económicos.
- El articulador está dado por el cumplimiento de las metas propuestas para cada indicador.
- La medición y evaluación del desempeño y entrega de los incentivos se realizará una vez al año.

10.3 Incentivos económicos

El logro de las metas establecidas en cada uno de los esquemas de incentivos para las gerencias definidas dará lugar a una retribución económica que va desde 0,5 a un máximo de tres sueldos base, siempre y cuando la empresa logre el cumplimiento del 90% al 100% del indicador de la perspectiva financiera “Margen de utilidad neta”. En la Tabla 48 se explica la condición relevante para la empresa asociado al objetivo de rentabilidad para el pago de los incentivos.

Tabla 48: Condición de cumplimiento de la empresa asociado al objetivo de rentabilidad para el pago de incentivos.

	Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Perspectiva financiera	Rentabilidad Corto Plazo	Margen de utilidad neta.	15%

Fuente: Elaboración propia.

A través de este indicador es posible evidenciar el logro y éxito de la estrategia, pues da muestras del trabajo conjunto de todo el personal de la empresa. Para que el esquema de incentivos entre en funcionamiento, este indicador deberá tener un cumplimiento superior al 90% para que se establezca el monto máximo del incentivo económico, definido según la escala de la Tabla 49. A partir del 90% de cumplimiento de la condición de la empresa se paga sobre la base de la escala definida en la Tabla 49 para la condición general.

Tabla 49: Condición general (% de cumplimiento de meta del indicador financiero v/s incentivo económico).

% de cumplimiento de meta indicador financiero	Incentivo económico
96% - 100%	3 sueldos base
94% - 95%	1,5 sueldos base
92% - 93%	1 sueldo base
90% - 91%	0,5 sueldos base
0% - 89, 9%	0 sueldos base

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que el valor del sueldo base corresponde al vigente en diciembre del año anterior para cada gerente de área.

Luego de establecidos los montos máximos de los incentivos económicos y la condición general de la empresa para cada gerente de área, el monto final del incentivo económico a entregar estará condicionado al cumplimiento de sus metas individuales establecidas en el tablero de control. Para ello se ha establecido como criterio que se debe tener al menos un 90% de cumplimiento de cada una de las metas seleccionadas en el contrato de desempeño del SGD para poder optar al beneficio económico.

Cumplida esta condición, se establece el monto final de la recompensa según la Tabla 50 para la condición funcional. A partir del 90% se paga sobre la base de una escala definida. Se debe aplicar el porcentaje mínimo para todos los indicadores.

Tabla 50: Condición funcional (% de cumplimiento indicador v/s incentivo económico).

% de cumplimiento metas individuales	% máximo incentivo económico a entregar
100%	100%
95% - 99,9%	85%
90% - 94,9%	25%
0% - 89,9 %	0%

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, en la Tabla 51 se describe la forma de cálculo a utilizar cuando se debe calcular el monto a cancelar por concepto de recompensa por el logro de las metas individuales y las financieras establecidas en el esquema de incentivos.

Tabla 51: Fórmula para cálculo de incentivo económico.

Recompensa (Incentivo)	=	Incentivo económico de la condición general (en función del % de cumplimiento del indicador financiero definido como crítico)	X	% de incentivo económico de la condición funcional. (en función del % de cumplimiento de las metas individuales)
----------------------------------	---	---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Para explicar la forma de calcular el pago del incentivo económico se dan algunos ejemplos de cálculo en las tablas 52 y 53, en los cuales se utilizan las siguientes variables: la empresa cumple en un 100% con su indicador financiero, que es la condición general; se establece el monto de \$2.000.000 como sueldo base y el cumplimiento de las metas individuales serán 100% para el ejemplo 1, y para el ejemplo 2 se utilizará un 92% como cumplimiento de las metas individuales.

Tabla 52: Ejemplo 1 de cálculo de incentivo.

	Ejemplo 1	
Cumplimiento de metas de la empresa (condición general)	% de cumplimiento indicador financiero	Incentivo económico
	96% - 100%	3 x \$ 2.000.000
		\$ 6.000.000
Cumplimiento de metas individuales (condición funcional)	% de cumplimiento de metas individuales	% máximo incentivo económico a entregar
	100%	100% x \$ 6.000.000
		\$ 6.000.000
Recompensa	\$ 6.000.000	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53: Ejemplo 2 de cálculo de incentivo.

Ejemplo 2		
Cumplimiento de metas de la empresa (condición general)	% de cumplimiento indicador financiero	Incentivo económico
	96% - 100%	3 x \$ 2.000.000
		\$ 6.000.000
Cumplimiento de metas individuales (condición funcional)	% de cumplimiento de metas individuales	% máximo incentivo económico a entregar
	92%	25 % x \$ 6.000.000
		\$ 1.500.000
Recompensa	\$ 1.500.000	

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 54 se presenta un resumen de la condición general y funcional a utilizar al momento de realizar el cálculo de los incentivos económicos por cumplimiento de las metas definidas en el esquema de incentivos para cara gerencia.

Tabla 54: Resumen de la condición general y funcional para cálculo de incentivos.

Cumplimiento de metas de la empresa (condición general)	% de cumplimiento indicador financiero	Incentivo económico
	96% - 100%	3 sueldos base
	94% - 95%	1,5 sueldos base
	92% - 93%	1 sueldo base
	90% - 91%	0,5 sueldos base
	0% - 89,9	0 sueldos base
Cumplimiento de metas individuales (condición funcional)	% de cumplimiento de metas individuales	% máximo incentivo económico a entregar
	100%	100%
	95% - 99,9%	85%
	90% - 94,9%	25%
	0% - 89,9%	0%

Fuente: Elaboración propia.

10.4 Esquema de incentivos gerencia de operaciones

El esquema de incentivos propuesto para la gerencia de operaciones pone énfasis en cerrar las brechas detectadas en el análisis preliminar.

Para ello, en el contrato de desempeño del SGD se identifican cuatro objetivos y sus respectivos KPI que ayudan en el alineamiento de la gerencia con los objetivos de la organización. Para ello se estableció un pago de incentivos relacionados con el logro de los objetivos. Se recomienda el uso de tres escalas de cumplimiento, en las cuales se definen los porcentajes de cumplimiento y el incentivo monetario relacionado con cada uno de ellos. A partir del 90% se paga sobre la base de una escala definida. Se debe aplicar el porcentaje mínimo para todos los indicadores.

Lo que se busca con el indicador “Costos de operación de proyectos” es enfocar el desempeño de la unidad en cumplir con la eficiencia en costos de los proyectos, permitiendo mejorar la rentabilidad global de la compañía.

El incentivo de este indicador será cancelado solamente cuando el costo de operación de cada proyecto sea igual o menor al 45% del precio de venta. Si esta condición se cumple, el incentivo será calculado según la Tabla 54, donde se indica el monto a cancelar por cada porcentaje de cumplimiento. Si la condición de margen de costos de operación de proyectos no es cumplida, el incentivo no será cancelado.

Con el indicador “N° de proyectos entregados en plazo” se está trabajando en la fidelización del cliente, lo que le permite a la organización en el largo plazo que estos clientes satisfechos realicen recompra de productos y servicios y, por otra parte, sean quienes nos puedan recomendar nuestros productos y servicios con otras empresas.

El incentivo de este indicador será calculado según la Tabla 55, donde se indica el monto a cancelar por cada porcentaje de cumplimiento.

Según el indicador “Planes de desarrollo individual (PDI)”, la empresa se hace cargo de mejorar las habilidades necesarias mediante la capacitación, fijando la responsabilidad del personal de operaciones en la gerencia respectiva. Para lograr este indicador, la gerencia

debe hacer un levantamiento de competencias por cada cargo del área, realizar una evaluación de competencias por desempeño, definir las brechas de mejora en cada uno de los colaboradores y, finalmente, llevar a cabo su plan de desarrollo individual, para lo cual se creó un sistema de gestión de desempeño, que está detallado en el Capítulo 9, donde se describen todas las etapas que componen este sistema, los plazos para cada una de las actividades necesarias y los responsables.

Tabla 55: Esquema de incentivos gerencia de operaciones.

Objetivo	Indicador	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
			Cumplimiento de meta	Incentivo monetario	Cumplimiento de meta	Incentivo monetario	Cumplimiento de meta	Incentivo monetario
Mejorar estructura de costos de operación de proyectos.	Costos de operación de proyectos.	<= 45%	100%	100%	95 % - 99,9%	85%	90% - 94,9%	25%
Aumentar fidelización de clientes.	N° de proyectos entregados en plazo.	>= 98 %	100%		95% - 99,9%		90% - 94,9%	
Aumentar competencia personal de operaciones.	Confección de planes de desarrollo individual (PDI).	100%	100%		95% - 99,9%		90% - 94,9%	
Mejorar competencias necesarias para el cargo.	Personal con competencias	100%	100%		100%		100%	

Fuente: Elaboración propia.

Según el indicador “Personal con competencias”, la empresa se hace cargo de mejorar las competencias y habilidades necesarias para el gerente de operaciones mediante las capacitaciones formales o informales, sean éstas reuniones internas de capacitación, *mentoring* o *coaching*. Para obtener este indicador, el gerente general debe realizar las evaluaciones correspondientes y proponer las acciones de mejora, con el objetivo de

disminuir la brecha de competencias necesarias para el cumplimiento de la función de operaciones.

En el caso de esta empresa, el personal de operaciones es clave para el cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida a sus clientes.

10.5 Esquema de incentivos gerencia comercial

Para la gerencia comercial se continuará con un pago por concepto de comisiones por venta en forma mensual, que comienza con un 1% sobre cada venta que cumpla con un margen de contribución del 35%. Este pago se activa al momento de llegar al 80% del presupuesto de venta anual establecido por la dirección. Sobre el 90 al 99,9% del presupuesto se pagará un 2%, y desde el cumplimiento del 100% del presupuesto de ventas se pagará una comisión del 10%, independiente de si es un nuevo cliente o una nueva venta (recompra de productos o servicios). Lo anterior pone énfasis en el cumplimiento del presupuesto de ventas de la compañía, ya que motiva al gerente comercial a realizar ventas considerando el presupuesto de ventas del año fijado por la organización. En la Tabla 56 se detalla el esquema definido para el pago de comisión por ventas.

Tabla 56: Comisión por ventas gerencia comercial.

Objetivo	Indicador	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
			Cumplimiento de meta	Incentivo monetario	Cumplimiento de meta	Incentivo monetario	Cumplimiento de meta	Incentivo monetario
Aumentar ingresos por venta (Cada venta debe ser aprobada por gerente general y gerente de operaciones con margen de venta mínimo de 35%),	Presupuesto de ventas.	Presupuesto de ventas = 100%	Sobre 100%	Comisión 10% sobre ventas.	90% a 99,9 %	Comisión 2 % sobre ventas.	80% a 89,9%	1%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 57 se detalla el nuevo esquema de incentivos propuesto para la gerencia comercial, el que se enfoca en definir claramente los incentivos y metas, con sus porcentajes de cumplimiento requeridos y los incentivos monetarios correspondientes; todo ello, con el objetivo de cerrar las brechas detectadas en el análisis preliminar y cumplir con el objetivo definido en el CMI, que es “Rentabilidad a corto plazo y aumentar el valor de la compañía en el largo plazo”. A partir del 90% se paga sobre la base de una escala definida.

Se debe aplicar el porcentaje mínimo para todos los indicadores.

Tabla 57: Esquema incentivos gerencia comercial.

Objetivo	Indicador	Meta	Escala 1		Escala 2		Escala 3	
			Cumplimiento de meta	Incentivo monetario	Cumplimiento de meta	Incentivo monetario	Cumplimiento de meta	Incentivo monetario
Aumentar ingresos por venta (Cada venta debe ser aprobada por gerente general y gerente de operaciones con margen de venta mínimo de 35%).	Grandes Renovaciones.	Cinco renovaciones en clientes actuales, con ingresos mayores a \$ 10 millones anuales cada uno.	100%	100%	95% - 99,9%	85%	90% - 94,9%	25%
	Grandes nuevos contratos.	Cuatro nuevos contratos de 3 años con facturación mínima de \$ 50 millones anuales.	100%		95% - 99,9%		90% - 94,9%	
Gestionar personal comercial.	Desarrollo de planes de desarrollo individual (PDI).	100%	100%		95% - 99,9%		90% - 94,9%	
Evaluación de competencias necesarias para el cargo.	Personal con competencias	100%	100%		100%		100%	

Fuente: Elaboración propia.

Para ello se identifica el objetivo “Aumentar ingresos por venta”, fijando el indicador de “Grandes renovaciones”, para el cual se establecieron dos metas, que se enfocan en aumentar la cartera de clientes con proyectos de tres años o más y fijando ingresos mínimos de venta.

La segunda parte del esquema de incentivos de la gerencia comercial se enfoca en la tarea de conseguir grandes nuevos contratos, con el objetivo de diversificar la cartera de clientes actuales, y también se enfoca en la viabilidad de la compañía en el largo plazo, al encauzar sus esfuerzos en conseguir clientes con contratos por varios años.

La restricción definida para este objetivo es que cada nueva venta debe ser aprobada por el gerente general y el gerente de operaciones y debe reflejar un margen de contribución mínimo del 35%. La venta que no cumpla con estas características no es acreedora de pago de incentivos.

Estas metas permiten a la empresa atraer nuevos clientes con el objetivo de diversificar la cartera de clientes actuales. Por otra parte, se enfoca en la viabilidad de la compañía en el largo plazo, al dirigir sus esfuerzos en conseguir clientes con contratos por varios años.

Con el indicador “Planes de desarrollo individual (PDI)”, la empresa se hace cargo de mejorar las habilidades necesarias de los colaboradores de la gerencia respectiva mediante la capacitación, fijando la responsabilidad del personal comercial en la gerencia respectiva. Para lograr este indicador, la gerencia debe desarrollar un levantamiento de competencias por cada cargo del área, realizar una evaluación de competencias por desempeño, definir las brechas de mejora en cada uno de los colaboradores y, finalmente, desarrollar su plan de desarrollo individual, para lo cual se desarrolló un sistema de gestión de desempeño, que está detallado en el Capítulo 8, donde se especifican todas las etapas que componen este sistema, los plazos para cada una de las actividades necesarias y los responsables.

Con el indicador “Personal con competencias”, la empresa se hace cargo de mejorar las competencias y habilidades necesarias para el gerente comercial mediante las capacitaciones formales o informales, sean estas reuniones internas de capacitación, *mentoring* o *coaching*. Para lograr este indicador, el gerente general debe realizar las

evaluaciones correspondientes y proponer las acciones de mejora, con el objetivo de disminuir la brecha de competencias necesarias para el cumplimiento de la función de operaciones.

El esquema de incentivos propuesto para ambas gerencias se hace cargo de la falta de conexión entre la estrategia definida por la dirección y las responsabilidades de cada gerencia en el cumplimiento de sus metas y los aportes de sus esfuerzos individuales y colectivos.

Al relacionar el pago de los incentivos por metas individuales al resultado financiero de la compañía se genera una participación e interés de cada gerencia en los resultados de la otra, ya que el no cumplimiento de sus metas afecta directamente la retribución del otro.

Este nuevo esquema de incentivos para la gerencia de operaciones pone énfasis en el control de costos de operaciones, se enfoca en la satisfacción del cliente y, finalmente, pone énfasis en el clima laboral del área de operaciones, ya que esta área es una unidad crítica para la viabilidad de la empresa.

En el caso de esta empresa, el personal de operaciones es clave para el cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida a los clientes de la empresa Élogos.

10.6 Esquema de incentivos por criterio discrecional

Se propone a la empresa que el gerente general utilice un criterio discrecional (Anthony y Govindarajan, 2008) para retener al personal competente y comprometido, que por situaciones ajenas a su gestión no lograron los desempeños esperados luego de utilizar las herramientas definidas formalmente.

Las variables que provocaron que los desempeños esperados no se cumplieran pueden ser:

- El haber postulado a proyectos con bajo margen de rentabilidad.
- El haber ejecutado proyectos a pérdida.

- Haber incurrido, por decisión de la gerencia general, en mayores gastos o menores ingresos por una estrategia de ingreso a nuevos clientes, sectores o mercados, lo que permite un crecimiento a largo plazo.

En esta situación, el gerente general utiliza la evaluación de competencias como una herramienta de apoyo que le permite premiar a un gerente que ha demostrado compromiso en cada una de las situaciones que sucedieron, logrando retención y fidelización.

Para ello es importante que el gerente de área trabaje en sus competencias. Aquí el gerente general utiliza el juicio experto al realizar la evaluación global de la compañía.

Para evitar que este margen discrecional no se transforme en regla, se define como criterio el pago de un bono del 60%, que debe cumplir con un 100% en el indicador de “Planes de desarrollo individual” del personal que está a su cargo y la evaluación de competencias que realiza el gerente general debe estar sobre el 105%.

Dado que todo lo anterior es relevante para la estrategia de la empresa, el modelo de gestión de desempeño (SGD) puede contribuir a alineamiento organizacional.

10.7 Justificación de la propuesta de esquemas de incentivos

Con el esquema propuesto se busca lograr un desempeño sobresaliente y motivar el compromiso de los colaboradores con la organización, además de hacerse cargo de la crítica presentada anteriormente, puesto que:

- Pone énfasis en el presupuesto de ventas, ya que el indicador de nuevos clientes y nuevos contratos se enfoca en cumplir con el objetivo de aumentar ingresos por venta.
- Se define un monto mínimo de ventas en el indicador Presupuesto de ventas expresado en la primera parte del esquema del área comercial.
- Se concentra en la tarea de atraer nuevos clientes y lograr nuevos contratos.
- Se enfoca en la viabilidad de la compañía a largo plazo, al concentrar los esfuerzos desde el área comercial en atraer clientes con contratos que excedan un año de servicios.

- El esquema de incentivos para la gerencia de operaciones pone énfasis en el foco de control de costos de operaciones, en la fidelización del cliente y, finalmente, en el desarrollo de las personas, ya que esta área es una unidad crítica para la viabilidad de la empresa.
- Se enfoca principalmente en la objetividad de los resultados, eliminando la discrecionalidad.
- La propuesta de esquema de incentivos por criterio discrecional está enfocada en entregar una herramienta de retención y fidelización al gerente general, que le permita utilizarlo en situaciones en que sus decisiones de negocio o cambios en el foco de la estrategia afecten el cumplimiento de las metas del gerente comercial o de operaciones.

CAPÍTULO 11: CONCLUSIÓN

Como objetivo general, se propuso desarrollar un sistema de control de gestión para la empresa Élogos, que fue utilizado como una única unidad estratégica de negocios para evaluar los cambios en el entorno competitivo, medir el cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor y establecer un sistema de gestión de desempeño, contribuyendo a dar mayor sustentabilidad a la empresa.

Como se indicó anteriormente, la empresa cuenta con una estrategia definida por la alta dirección que no es comunicada adecuadamente a los distintos niveles de la organización, lo que dificulta enormemente la implementación de la misma, razón por la cual este proyecto de grado apunta a mejorar la comunicación de la estrategia en las distintas gerencias y colaboradores y lograr, así, un mayor grado de alineamiento estratégico de las diferentes áreas con los objetivos definidos por los dueños.

Entre los años 2014 y 2017, la empresa se vio afectada por una reducción en el volumen de ventas y por una disminución de los márgenes de utilidad. Desde el año 2017 la tendencia ha ido cambiando, y se vislumbra un crecimiento para el periodo 2017-2020, que se debe, principalmente, al crecimiento de la economía local y a las proyecciones del crecimiento en las economías de la región.

Este nuevo escenario trajo consigo la motivación para desarrollar una planificación estratégica, definiendo la misión, visión, valores, mapa estratégico y ejes estratégicos y estableciendo claramente la propuesta de valor que es ofrecida al cliente, diseñando un sistema de control de gestión y esquema de incentivo que vincule el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto se logra poniendo en funcionamiento la estrategia por medio del mapa estratégico y sus respectivos indicadores definidos en el cuadro de mando integral, lo que permite comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, logrando un alineamiento vertical que permita vincular al trabajador con la alta dirección.

En primer lugar, se realizó un análisis crítico de las declaraciones estratégicas de la empresa (misión, visión y valores), proponiendo para Élogos una nueva declaración de misión y visión, en reemplazo de las ya existentes. Esta propuesta busca una mejora en estas declaraciones, acorde a los objetivos definidos por la alta dirección. También, como parte de esta revisión, se proponen y explican los valores y creencias que la empresa

debería utilizar.

El siguiente paso fue realizar un análisis estratégico de la empresa, utilizando las herramientas PESTEL, el análisis de recurso y capacidades, para analizar el macro y micro entorno, respectivamente, para lo cual se identificaron y explicaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Luego se aplicó la metodología de la matriz del FODA cuantitativo, donde cada variable fue evaluada en relación a su impacto para la organización. En este análisis se logró identificar diez estrategias específicas. Esta matriz permitió realizar un análisis en cada uno de los cuadrantes, determinando las fortalezas y/o debilidades de Élogos que podrían influir para aprovechar una oportunidad o bien para que la empresa pueda enfrentar de la mejor manera una amenaza.

Se desarrolló un análisis de coherencia de las nuevas declaraciones estratégicas con los resultados de diagnóstico del FODA. De esta manera, se pretende asegurar que las declaraciones estratégicas propuestas sean utilizadas como guía para la formulación y ejecución de la estrategia.

A partir de estos análisis fue posible definir una propuesta de valor e identificar cada uno de sus atributos y las relaciones entre los atributos de la propuesta de valor con las creencias de la empresa y el análisis FODA realizado anteriormente.

Otro aspecto desarrollado en el presente trabajo fue el modelo de negocios de Élogos, y para ello se explicó la importancia que dicho modelo tiene en el marco de la planificación estratégica de una empresa gracias al conocimiento que se tiene de este negocio y del contexto en su industria. Se mostró el modelo de negocios de Élogos mediante la utilización del lienzo CANVAS, explicando cada uno de los nueve cuadrantes que lo componen.

El relacionar las declaraciones estratégicas con el análisis FODA, la propuesta de valor y el modelo de negocios nos permitió construir un mapa estratégico donde se identificaron los principales objetivos para lograr la visión planteada. A nivel corporativo se definieron diecisiete objetivos, con sus respectivos indicadores, equilibrando de esta manera los objetivos de corto plazo con los objetivos de largo plazo.

Se identificaron cuatro temas estratégicos definidos claramente: continuidad de la operación, consolidación de clientes, crecimiento en nuevos mercados y clientes y,

finalmente, fortalecimiento de la cultura laboral, los cuales estaban relacionados con los tres atributos de la propuesta de valor. Para medir el logro de los objetivos planteados, se formuló un cuadro de mando integral, que estableció un total de 25 indicadores, tanto financieros como no financieros. Con estos indicadores e iniciativas estratégicas se establece un sistema de medición y control que es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos definidos. Finalmente, se describieron las relaciones causales existentes en el mapa estratégico a través de un diccionario de objetivos.

El desdoblamiento estratégico del mapa estratégico, o “cascado” (Niven, 2003), fue hecho a través de tableros de gestión y control para las gerencias de operaciones y gerencia comercial, que realizan los procesos críticos para mantener la viabilidad de la empresa en el largo plazo. Es decir, la estrategia descrita en el cuadro de mando integral fue traspasada de manera operacional a los tableros de control. Con ello se transmite a cada miembro de la empresa cómo el trabajo individual aporta al logro de los objetivos estratégicos que la empresa ha definido.

Los tableros de control desarrollados para las gerencias de operaciones y gerencia comercial concurren al cumplimiento de los atributos de la propuesta de valor “Rápida respuesta a sus requerimientos” y “Desarrollo de productos a la medida”, junto a “Variedad de productos”, respectivamente. Para la construcción de los tableros de control señalados se utilizaron como guías los tableros de gestión de cada gerencia.

Para continuar, se mencionan los incentivos que actualmente utiliza la empresa, los cuales no están vinculados a los objetivos estratégicos. Por esta razón se elaboró un esquema de incentivos para la gerencia de operaciones y para la gerencia comercial, de la misma manera y en concordancia con los tableros de gestión y control construidos. Los esquemas propuestos entregan una alternativa diferente a la que actualmente utiliza la empresa e incorporan una mirada más global de los aspectos donde incide cada gerencia.

A través de los tableros de control y el nuevo sistema de incentivos propuesto se alinean y promueven desempeños sobresalientes (Núñez y Caprile, 2006) para las gerencias de operaciones y gerencia comercial, que son fundamentales para mantener la continuidad de las operaciones y generar valor en el largo plazo.

Para terminar, se propone un sistema de gestión de desempeño, el cual permite identificar las competencias y desempeños claves en cada uno de los colaboradores de la

empresa, con el objetivo de disminuir las brechas que se pudieren detectar y de esta forma utilizar el sistema de gestión de desempeño propuesto como una herramienta para cumplir los objetivos definidos en el cuadro de mando integral respectivo y que aportan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

11.1 Recomendaciones

Se recomienda utilizar el presente trabajo como punto de partida para la implementación de un sistema de control estratégico que permita formular y comunicar la estrategia a todos los niveles de la empresa, evaluar su desempeño en la ejecución y desplegar los objetivos a las áreas, alineando los desempeños mediante esquemas de incentivos. Para mejorar el desempeño individual se debe utilizar el SGD, con el objetivo de evaluar el nivel inicial de competencias de los colaboradores, detectar las brechas y generar acciones de formación y capacitación para eliminar esas brechas.

¿Qué condiciones deben darse en la empresa para que esto se pueda implementar?

Debe asignarse un presupuesto para gestionar cada una de las iniciativas estratégicas, lo que permitirá alcanzar un crecimiento beneficioso tanto para los colaboradores como para la compañía, logrando aumentar las competencias de los colaboradores en función de su desempeño y necesidades. Se espera que también aumente la fidelización con los clientes, para mejorar así la entrega oportuna y en forma de los productos y servicios contratados.

En cuanto al gerente general, él debe tener una participación directa en el proceso de evaluación de competencias y definir la compensación respectiva.

Respecto de las jornadas de capacitación, debe cumplirse con la asignación de horas internas para ello y comunicarles a todas las áreas y colaboradores los cambios que se espera realizar y solicitar el compromiso individual y colectivo.

Para que esto funcione es importante cambiar el estilo de liderazgo de la compañía, pasando de uno centralizado a otro que permita delegar responsabilidades en las demás áreas, lo que produciría en el corto y mediano plazo un mayor crecimiento. Es importante que el cambio en el estilo de liderazgo esté ligado a una mayor vinculación con los colaboradores, lo que mejoraría la evaluación de las competencias.

Asimismo, se deben realizar reuniones de seguimiento de proyectos y clientes en la gerencia de operaciones cada quince días, con el objetivo de identificar los problemas o establecer nuevas soluciones para cada caso particular.

Además, se deben acordar reuniones de seguimiento comercial en forma mensual, con el objetivo de analizar si se están cumpliendo las metas establecidas por la dirección en el ámbito de renovación con clientes actuales y seguimiento de los nuevos.

En conclusión, si se cumplen las condiciones y recomendaciones definidas anteriormente, habrá una mayor probabilidad de éxito del sistema de control de gestión propuesto, y ello le permitirá a la empresa definir su hoja de ruta mediante el mapa estratégico y sus respectivos indicadores, lo que la posicionará en el mercado de capacitación para Sudamérica en el corto y mediano plazo, logrando el compromiso de sus colaboradores al establecer un sistema de evaluación y compensación que está relacionado en forma directa con su desempeño; todo ello unido le permitirá a la empresa en el largo plazo enfrentar de buena manera al mercado y a sus competidores.

CAPÍTULO 12: BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

12.1 Bibliografía

- Anthony, R., y Govindarajan, V. (2008). Sistemas de control de gestión. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. México.
- Flamholtz, E., Das, T., y Tsui (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 10, Nº 1, pp. 35-50. Printed in Great Britain.
- Francés. A. (2006) Estrategia y planes para la empresa. Pearson Educación de México S.A. México.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). The execution premium. Deusto S.A. Ediciones Barcelona.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). El Cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Kovacevic, A., y Reynoso, A. (2010). El Diamante de la excelencia organizacional. Santiago de Chile. Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Martens, L. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y formación profesional. IBERPOF, OEI.
- Niven, P. (2003). El cuadro de mando integral, paso a paso. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- Núñez, A.; Caprile A. (2006) "Diseño de sistemas de control de gestión: una propuesta metodológica de alineación", *Revista Contabilidad y Sistemas*. Santiago, Chile.
- Olve, N.G, Roy J. y Wetter, M (2002). Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelo de negocio. Barcelona, Ediciones Deusto.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. Editorial Pearson / Prentice Hall, México. Décima quinta edición.
- Thompson, A. y Strickland A, (2012). Administración estratégica. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México. Décima octava edición.

12.2 Otras fuentes de información

- Cancino, C. (2012). Matriz de Análisis FODA Cuantitativo. Documento Docente. Depto. Control de Gestión y Sistemas de Información. Universidad de Chile.
- Benjamín Villena R. Presentación del Centro de Estudios Públicos, Universidad de Chile: Organización, estructura y funcionamiento del mercado de la capacitación en Chile, Evidencia, Conclusiones y Recomendaciones de Política Santiago, Junio de 2015.
- <http://www.acti.cl/wp-content/uploads/2017/08/Informe-Final.pdf>
- http://www.bcentral.cl/documents/20143/32016/bcch_documento_103798_es.pdf/c664aa2e-70f8-07fe-17ed-80a7292b80cb
- <http://www.elogos.cl/nosotros/mision-y-valores/>
- <http://www.ine.cl/estadisticas/laborales/ene>
- <http://www.sence.cl/portal/Estudios/Anuario-estadistico/Anuarios-2004-a-2017/>
- <http://www.sence.cl/portal/Temas/Empleabilidad/9560:Descripcion-de-programas-SENCE-2018>

ANEXOS

ANEXO A: Análisis del sector de la capacitación en Chile

El siguiente informe corresponde a un análisis del sector de la capacitación realizado por el gerente general para la reunión de estrategia del año 2018.

Mercado de los OTEC (análisis según antecedentes 2017):

Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) son entidades que crean e imparten cursos de capacitación destinados a satisfacer las necesidades de las empresas. En su mayoría, estos cursos se financian a partir de la franquicia tributaria Sence, que consiste en un crédito tributario de hasta el 1% de la planilla de remuneraciones del empleador para su uso en capacitación acreditada ante esa entidad estatal.

“El mercado de los OTEC es muy dinámico en términos de la entrada y salida de actores y, también, de muy baja concentración para los estándares usuales. Aproximadamente, el 30% de estos organismos no sobrevive al cabo de un año, y la evidencia recabada muestra que alrededor del 50% de estas empresas tienen pérdidas todos los años, existiendo pocos actores consolidados en el mercado”. (Benjamín Villena, académico e investigador de la Universidad de Chile).

Chile cuenta con un total de 2.604 OTEC a nivel nacional, registrados al 12 de abril de 2018. De ellos, 1.338 están concentrados en Santiago.

Durante el año 2017 participaron en algún programa de capacitación 2.057 OTEC, facturando un total de \$130.571.200.714 en capacitación impartida a nivel país (aproximadamente, 175 millones de euros).

Para analizar este mercado es necesario establecer diferentes variables que permitan, de manera objetiva, definir quiénes lideran los programas de capacitación en Chile. Entre ellas, las más recurrentes son el número de participantes y los niveles de facturación. Sin embargo, si cruzamos ambas variables, podemos observar que no necesariamente aquellos OTEC que tienen el mayor nivel de facturación tienen al mismo tiempo el mayor número de participantes, y viceversa.

Si tomamos la variable “número de participantes”, el mercado queda listado entre estos primeros diez OTEC:

Ranking	Nombre	Participantes
1	FUNDACIÓN DE CAPACITACIÓN SOFOFA	68.482
2	ESCUELA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA ESCATEC LIMITADA	40.784
3	TRAINEEMAC S.A.	36.054
4	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE CHILE	31.033
5	Centro de Capacitación Y Tecnologías del Aprendizaje	25.299
6	TRASCIENDE GESTIÓN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN LTDA.	24.138
7	ÉLOGOS S.A.	22.519
8	SK CAPACITACIÓN S.A.	19.157
9	CENTRO DE INNOVACIÓN Y SERVICIOS S.A.	18.505
10	ESCUELA DE CAPACITACIÓN DE OFICIOS SUPERMERCADISTAS	18.136

Fuente: www.sence.cl

Bajo esta división, podemos observar que Élogos se encuentra en el lugar 7 a nivel nacional, sumando 22.519 participantes.

Por otra parte, si consideramos como criterio de análisis aquellos que tuvieron los mayores niveles de facturación durante el 2017, son dieciséis los OTEC que facturan más de mil millones anuales, dejando una suma de \$29.379.912.932 en capacitación impartida. Los diez más grandes en facturación son:

Ubicación ranking según número de participantes	Ranking según facturación anual	Nombre consultora	Facturación 2017
1	1	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE CHILE	4.024.798.404
2	2	FUNDACIÓN DE CAPACITACIÓN SOFOFA	3.907.741.058
3	3	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE	3.165.982.953
4	4	UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ	2.954.461.105
5	5	ECLASS LTDA.	1.742.293.549
11	6	CENTRO DE CAPACITACIÓN Y TECNOLOGÍAS DEL APRENDIZAJE	1.546.979.064
15	7	CAPACITACION USACH COMPAÑÍA LIMITADA	1.444.245.783
19	8	UNIVERSIDAD DE CHILE	1.426.689.469
25	9	FUNDACIÓN EDUCACIONAL ESCONDIDA	1.400.557.283
26	10	ESCUELA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA ESCATEC LIMITADA	1.264.277.988

Fuente: www.sence.cl

De esta forma, es posible determinar que el mercado está liderado por universidades

que actúan como OTEC y otros organismos con mercados cautivos, como la Sofofa o la Fundación Educacional Escondida.

Élogos se encuentra en el lugar 22 por tamaño de facturación dentro de los 2.057 OTEC que participaron en algún programa de capacitación durante el 2017.

Ranking por facturación	Nombre	Número de participantes	Facturación total
1	FUNDACIÓN DE CAPACITACIÓN SOFOFA	68.482	3.907.741.059
2	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE CHILE	31.033	4.024.798.404
3	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE	12.335	3.165.982.953
4	UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ	8.866	2.954.461.105
5	ECLASS LTDA.	11.047	1.742.293.549
6	CENTRO DE CAPACITACIÓN Y TECNOLOGÍAS DEL APRENDIZAJE	25.299	1.546.979.064
7	CAPACITACIÓN USACH COMPANÍA LIMITADA	7.564	1.444.245.783
8	UNIVERSIDAD DE CHILE	2.500	1.426.689.469
9	FUNDACIÓN EDUCACIONAL ESCONDIDA	17.953	1.400.557.283
10	ESCUELA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA ESCATEC LIMITADA	40.784	1.264.277.988
11	FINNING CAPACITACIÓN LTDA.	6.190	1.169.189.155
12	SOCIEDAD OTC CAPACITACIÓN LTDA.	16.091	1.104.764.979
13	INSTITUTO DE CAPACITACIÓN LEAL LIMITADA	5.250	1.064.692.858
14	TRAINEEMAC S.A.	36.054	1.063.881.645
15	E-SYSTE CAPACITACIÓN LIMITADA	5.916	1.060.526.467
16	UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	10.890	1.038.831.222
17	SK CAPACITACIÓN S.A.	19.157	966.139.107
18	WORLD TRADE CENTER SANTIAGO S. A. Y COMPANÍA LIMITADA	7.959	954.087.262
19	INSTITUTO PROFESIONAL LA ARAUCANA S.A.	3.476	834.021.862
20	LINARES Y COMPANÍA LTDA.	7.067	792.956.920
21	INSTITUTO ESTUDIOS BANCARIOS GMO.SUBERCASEAUX	5.317	767.604.952
22	ÉLOGOS S.A.	22.519	747.107.112
23	INCOR LIMITADA	4.833	724.013.715

Fuente: www.sence.cl

El análisis permite separar los grupos de acuerdo a sus niveles de facturación, para determinar el segmento en el que participa Élogos; no obstante, sólo es un criterio. A él es preciso integrar algunas otras variables, como beneficios, atributos, ventajas competitivas y/o *target group* al que se dirigen. Pero si separamos al grupo de los OTEC que facturan más de 700 millones y menos de 1.000 millones de pesos, encontramos que Élogos se posiciona en el lugar 6, compartiendo ese nicho con las siguientes consultoras:

N°	Nombre consultora	Facturación 2017
1	SK CAPACITACIÓN S.A.	966.139.107
2	WORLD TRADE CENTER SANTIAGO S. A. Y COMPAÑÍA LIMITADA	954.087.262
3	INSTITUTO PROFESIONAL LA ARAUCANA S.A.	834.021.862
4	LINARES Y COMPAÑÍA LTDA.	792.956.920
5	INSTITUTO ESTUDIOS BANCARIOS GMO.SUBERCASEAUX	767.604.952
6	ÉLOGOS S.A.	747.107.111
7	INCOR LIMITADA	724.013.715
8	LEGAL PUBLISHING CHILE TRAINING LTDA.	710.858.295

Fuente: www.sence.cl

El sector, por tanto, podría dividirse entre aquellos OTEC que reúnen el mayor número de participantes al año y aquellos que tienen los mayores niveles de facturación. Si consideramos el segundo indicador, Élogos comparte el mercado con aquellos OTEC que facturan entre 600 y 900 millones de pesos anuales por acciones de capacitación con franquicia Sence.

Ranking	Nombre	Facturación Total
1	INSTITUTO PROFESIONAL LA ARAUCANA S.A.	834.021.862
2	LINARES Y COMPAÑÍA LTDA.	792.956.920
3	INSTITUTO ESTUDIOS BANCARIOS GMO.SUBERCASEAUX	767.604.952
4	ÉLOGOS S.A.	747.107.111
5	INCOR LIMITADA	724.013.715
6	LEGAL PUBLISHING CHILE TRAINING LTDA.	710.858.295
7	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN LIMITADA	694.383.070
8	CAPACITUC S.A.	679.802.601
9	CAPACITA S.A.	677.884.822
10	BUREAU VERITAS CHILE CAPACITACIÓN LIMITADA	671.515.258
11	FUNDACIÓN INSTITUTO PROFESIONAL DUOC UC	660.063.839
12	SERVICIOS DE CAPACITACIÓN ICESA LIMITADA	659.963.015
13	INSTITUTO CHILENO BRITÁNICO DE CULTURA CAPACITACIÓN	650.583.589
14	APTO CAPACITACIÓN S.A.	628.895.989
15	CENTRO DE INNOVACIÓN Y SERVICIOS S.A.	624.048.131
16	GCL-CAPACITA S.A.	617.512.271

Fuente: www.sence.cl

Facturación OTEC entre 600 y 900 millones en 2017



Fuente: www.sence.cl

Dentro de este mismo mercado podemos definir, además, aquellas consultoras que destacan dentro de la capacitación *e-learning*, en cualquier modalidad. Así, las principales son eClass, Celeris (consultora que se ha focalizado en el sector bancario), IO Group (especialistas en gestión de personas) y Be Group, quienes crean herramientas para lograr mejorar la estructura de las empresas en capital humano.

En el ámbito internacional están Mercer, Hay Group, Deloitte, Price, Cegos y TED. Y dentro del mercado de las consultoras especialistas en talento humano similares a Élogos se encuentran Mas Consultores, CDO Consulting Group y las universidades consultoras en RR.HH. Adolfo Ibáñez, Universidad Católica y la Usach.

Principales consultoras de *e-learning*

- EClass.
- Celeris.
- IO Group.
- Be Group.

Principales consultoras de talento (rango similar a Élogos)

- Más consultores.
- CDO Consulting Group.

Universidades consultoras en RR.HH.

- Adolfo Ibáñez.
- Universidad Católica.
- Usach.

Internacionales

- Mercer.
- Hay Group.
- Deloitte.
- Price.
- Cegos.
- TED.

INFORMACIÓN DE MERCADO - COMPETENCIAS

CONSULTORAS E-LEARNING

Todo este sector está destinado a desaparecer debido al término de la franquicia tributaria para el *e-learning*.

- eClass: Mayor empresa en facturación *e-learning* dictación de cursos técnicos, en alianza estratégica con la Universidad Adolfo Ibáñez, Universidad de Los Andes, Duoc UC, Universidad de Cambridge, el Instituto Subercaseaux (para el sector financiero y banca), Mutual de Seguridad y Aptus Chile.
- Celeris: Poseen la plataforma de la ACHS (recién firmado), y acaban de cortarles la plataforma del Santander Chile por mal funcionamiento. Este último optó por la Consultora Glow, y está en crisis con AFP Hábitat.

CONSULTORAS “NO” TECNOLÓGICAS

- Más consultores → están transformándose en competidores directos de Élogos. Montaron hace un par de años el área de e-L con relativo éxito. Logramos sacarlos de Ripley, y están en Serviestado.

- CDO Consulting Group → se achicaron en formación. Sobreviven en selección.
- Adolfo Ibáñez → Posicionados como consultora de definición de UC.
- TED → Sobreviven, pero achicándose cada vez más en Telefónica.
- CEGOS → Sin proyectos aún en Chile. Posible primer programa de Liderazgo en Ripley.

POSICIONAMIENTO de Élogos

- Diferenciales de innovación en diseño de escuelas, mallas y talleres.
- Eficientes en impartición y uso intensivo de tecnología.
- Suficientemente grandes para atender grandes cuentas y suficientemente chicos para ser flexibles y negociar a la baja los precios (ENTEL, WOM).
- Nos creen y compran el discurso de UC, pero las definen con universidades. Nos reconoce el mercado para escuelas.
- No logramos posicionarnos en el sector industrial.
- Líderes en el sector de las telecomunicaciones (Movistar, VTR, WOM, ENTEL).
- Buena posición en *retail* y servicios (Ripley, Italmod, Security, CLA, Metro).
- Reconocidos por compromiso, cumplimiento y calidad.

ANEXO B: Cuestionario FODA

El presente formulario FODA consiste en un cuestionario anónimo que fue entregado en reunión a los gerentes de cada departamento de la empresa Élogos S.A., explicando que el objetivo es ayudar a determinar las ventajas competitivas y las estrategias a emplear, dependiendo de las variables del entorno y las características de la empresa.

Además de servir de base para la creación de la matriz FODA, cada gerente realizó un análisis individual de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se observan en las operaciones de la empresa para asignarles una puntuación individual a través de las cuales se determina qué fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas son más importantes para la empresa, para finalmente concluir con las de más alto puntaje.

Con esto se obtuvieron las de más alto puntaje, para luego determinar la matriz de análisis del FODA cuantitativo final.

A continuación, observamos la encuesta entregada:

Valoración FODA cuantitativo

Estimados, solicito su ayuda en el siguiente ejercicio. Les quitará un par de minutos, pero será de gran ayuda. Se trata de valorar las siguientes afirmaciones. Lo que intentamos desarrollar a través de la matriz FODA es enfrentar los factores endógenos (debilidades y fortalezas) de una organización versus los factores exógenos (oportunidades y amenazas) de la misma. Esto, con el fin de saber cómo podemos tomar ventaja de las oportunidades y enfrentar nuestras amenazas.

Tomando en cuenta esta matriz, lo que se debe hacer ahora es enfrentar en cada cuadrante la influencia que generan los factores endógenos, enfrentando a los factores exógenos.

La idea es ocupar la escala de Likert, con puntuación de 1 a 7, donde se genere el siguiente análisis:

Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades: Nos debemos preguntar cómo una fortaleza nos permite aprovechar una oportunidad. Si valoramos con un 7 la relación F1 y O1, estamos diciendo que la fortaleza sí te permite tomar ventaja de tal oportunidad. Si valoramos tal relación con una nota baja, por ejemplo 1, estamos diciendo que la fortaleza no nos permite aprovechar la oportunidad. En este cuadrante preferimos notas altas.

Cuadrante Fortalezas versus Amenazas: Nos debemos preguntar cómo una fortaleza nos permite enfrentar una amenaza. Si valoramos con un 7 la relación F1 y A1, estamos diciendo que la fortaleza sí te permite enfrentar tal amenaza. Si valoramos tal relación con una nota baja, por ejemplo 1, estamos diciendo que la fortaleza no nos permite enfrentar la amenaza. Al igual que el cuadrante anterior, preferimos notas altas.

Cuadrante Debilidades versus Oportunidades: Nos debemos preguntar cómo una debilidad no nos permite que aprovechemos una oportunidad. Si valoramos con un 7 la relación entre D1 y O1, estamos diciendo que la debilidad no nos permite tomar ventaja de tal oportunidad. Si valoramos tal relación con una nota baja, por ejemplo, un 1, estamos diciendo que la debilidad no nos afecta para que aprovechemos tal oportunidad. A diferencia de las relaciones anteriores, mientras más alto es el número o valoración que hacemos, más negativa es nuestra situación respecto de aprovechar la oportunidad. Aquí preferimos valores bajos.

Cuadrante Debilidades versus Amenazas: Nos debemos preguntar cómo una debilidad permite que se active una amenaza. Si valoramos con un 7 la relación D1 y A1, estamos diciendo que la debilidad permite que se active tal amenaza. En cambio, si valoramos esa relación con una nota baja (por ejemplo, un 1), estamos diciendo que la debilidad no activará la amenaza. Tal como en el caso anterior, mientras más alto es el número o valoración que hacemos, más negativa es nuestra situación respecto de la probabilidad de que una amenaza se materialice. En este cuadrante también preferimos valores bajos.

Debilidades (D)

D1	Conocimiento muy atomizado en pocas personas, lo que puede producir fuga importante de conocimiento.
D2	Procesos internos muy burocráticos al momento de participar en licitaciones o propuesta.
D3	Bajo nivel de comunicación entre los departamentos.
D4	Baja disponibilidad de consultores <i>free lance</i> .

Fortalezas (F)

F1	Personal altamente capacitado y con un alto grado de expertos en las áreas de formación.
F2	Alta capacidad para desarrollar soluciones de programas de capacitación con adaptación a las nuevas herramientas tecnológicas.
F3	Gestión y control del proceso de externalización de funciones de diseño, gráfica de los proyectos y soporte del ciclo de gestión.
F4	Gestión de excelencia en control Sence.

Oportunidades (O)

O1	Modificaciones a la certificación OTEC que <i>pronostican</i> un brusco descenso de cantidad de consultoras certificadas.
O2	Mayor predisposición del mercado a la oferta de escuelas de capacitación por madurez y efecto de economías de escala.
O3	Aumento de la inversión en capacitación, por alza del precio del cobre.
O4	Crecimiento del mercado de capacitación en Colombia.

Amenazas (A)

A1	Cambio en modelo de control de capacitación usando franquicia al realizarse el cambio de gobierno.
A2	Ingreso de nuevas consultoras extranjeras en el mercado nacional.
A3	Problemas de utilización de las nuevas tecnologías por efectos del analfabetismo digital.
A4	Mejoras en el mercado laboral, lo que puede provocar pérdida de personal capacitado.

Tabla de valoración FODA cuantitativo

		OPORTUNIDADES			
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4
	F1				
	F2				
	F3				
	F4				

AMENAZAS			
A1	A2	A3	A4

DEBILIDADES	D1				
	D2				
	D3				
	D4				

F= Fortalezas
D = Debilidades
O = Oportunidades
A = Amenazas

ANEXO C: Fichas de indicadores – Cuadro de mando integral

- Fichas indicadoras de la perspectiva financiera

Nombre Indicador:	Margen de utilidad neta
Objetivo:	Rentabilidad de corto plazo y aumentar el valor de la empresa en el largo plazo
Perspectiva:	Financiera
Eje estratégico:	Todos
Fórmula de cálculo Indicador:	$(\text{Utilidad del ejercicio} / \text{Ingresos}) * 100$
Frecuencia de medición:	Anual
Meta	>15%
Iniciativa	Indicador de resultado, no tiene iniciativa asociada

Nombre Indicador:	Rentabilidad del Patrimonio
Objetivo:	Rentabilidad de corto plazo y aumentar el valor de la empresa en el largo plazo
Perspectiva:	Financiera
Eje estratégico:	Todos
Fórmula de cálculo Indicador:	$(\text{Utilidad del ejercicio} / \text{Patrimonio}) * 100$
Frecuencia de medición:	Anual
Meta	>30%
Iniciativa	Indicador de resultado, no tiene iniciativa asociada

Nombre Indicador:	Crecimiento en ventas clientes actuales
Objetivo:	Aumentar ingresos por clientes actuales
Perspectiva:	Financiera
Eje estratégico:	Consolidación de clientes
Fórmula de cálculo Indicador:	$(\text{Ventas año } t / \text{Ventas año } t-1) * 100$
Frecuencia de medición:	Anual
Meta	10% según año anterior
Iniciativa	Indicador de resultado, no tiene iniciativa asociada

Nombre Indicador:	Crecimiento en ventas nuevos clientes
Objetivo:	Aumentar ingresos por nuevos clientes
Perspectiva:	Financiera
Eje estratégico:	Crecimiento en nuevos mercados y clientes
Fórmula de cálculo Indicador:	$(\text{Ventas clientes nuevos año } t / \text{Ventas clientes nuevos año } t-1) * 100$
Frecuencia de medición:	Anual
Meta	10% según año anterior
Iniciativa	Indicador de resultado, no tiene iniciativa asociada

Nombre Indicador:	Costo operacional
Objetivo:	Mejora estructura de costos de operación de proyectos
Perspectiva:	Financiera
Eje estratégico:	Continuidad de la operación
Fórmula de cálculo Indicador:	$(\text{Costos} / \text{Ventas}) * 100$
Frecuencia de medición:	Anual
Meta	45% según venta
Iniciativa	Indicador de resultado, no tiene iniciativa asociada

Nombre Indicador:	Flujo de caja operativo
Objetivo:	Asegurar flujo de caja operativo
Perspectiva:	Financiera
Eje estratégico:	Continuidad de la operación
Fórmula de cálculo Indicador:	(Ingresos de Efectivo / Egresos de Efectivo)-1
Frecuencia de medición:	Mensual
Meta	20%
Iniciativa	Indicador de resultado, no tiene iniciativa asociada

- **Fichas indicadores de la perspectiva de clientes**

Nombre Indicador:	Nuevos clientes internacionales
Objetivo:	Atraer nuevos clientes
Perspectiva:	Clientes
Eje estratégico:	Crecimiento en nuevos mercados y clientes
Fórmula de cálculo Indicador:	N° de clientes internacionales
Frecuencia de medición:	Anual
Meta	1
Iniciativa	Plan de captación de clientes nacionales e internacionales

Nombre Indicador:	Nuevos clientes nacionales
Objetivo:	Atraer nuevos clientes
Perspectiva:	Clientes
Eje estratégico:	Crecimiento en nuevos mercados y clientes
Fórmula de cálculo Indicador:	Nuevos clientes nacionales
Frecuencia de medición:	Semestral
Meta	1
Iniciativa	Plan de captación de clientes nacionales e internacionales

Nombre Indicador:	Clientes que recompran
Objetivo:	Mejorar la fidelización y mantener la satisfacción de clientes
Perspectiva:	Clientes
Eje estratégico:	Consolidación de clientes
Fórmula de cálculo Indicador:	$(N^{\circ} \text{ de contratos renovados} / N^{\circ} \text{ de clientes}) * 100$
Frecuencia de medición:	Anual
Meta	70% según clientes actuales
Iniciativa	Plan de consolidación de clientes

Nombre Indicador:	Índice de satisfacción de clientes con nota 6, escala 1 a 7
Objetivo:	Mejorar la fidelización y mantener la satisfacción de clientes
Perspectiva:	Clientes
Eje estratégico:	Consolidación de clientes
Fórmula de cálculo Indicador:	$(\text{Encuestas con nota sobre 6} / \text{Total de Encuestas}) * 100$
Frecuencia de medición:	Mensual
Meta	>90%
Iniciativa	Plan de consolidación de clientes

Nombre Indicador:	N° de Escuelas Corporativas
Objetivo:	Desarrollo de productos a la medida
Perspectiva:	Clientes
Eje estratégico:	Consolidación de clientes
Fórmula de cálculo Indicador:	$(\text{Clientes con Escuela Corporativa} / \text{Total clientes}) * 100$
Frecuencia de medición:	Semestral
Meta	$\geq 90\%$
Iniciativa	Plataforma Elobox personalizada

Nombre Indicador:	Nuevos cursos desarrollados
Objetivo:	Variedad de productos
Perspectiva:	Clientes
Eje estratégico:	Crecimiento en nuevos mercados y clientes
Fórmula de cálculo Indicador:	N° de cursos autorizados por SENCE
Frecuencia de medición:	Mensual
Meta	5
Iniciativa	Realizar estudios de mercado para conocer las nuevas tendencias en capacitación y desarrollar nuevos cursos de capacitación

- **Fichas indicadores de la perspectiva de procesos internos**

Nombre Indicador:	Índice de facturación
Objetivo:	Ágil procesamiento de tramitación SENCE
Perspectiva:	Procesos internos
Eje estratégico:	Continuidad de la operación
Fórmula de cálculo Indicador:	$(\text{N° facturas realizadas} / \text{N° de OC aprobadas}) * 100$
Frecuencia de medición:	Mensual
Meta	95%
Iniciativa	Mejorar <i>software</i> de trabajo

Nombre Indicador:	Tiempo medio ciclo facturación
Objetivo:	Ágil procesamiento de tramitación SENCE
Perspectiva:	Procesos internos
Eje estratégico:	Continuidad de la operación
Fórmula de cálculo Indicador:	$(\text{N° días proceso facturación OC} / \text{N° facturas realizadas})$
Frecuencia de medición:	Mensual
Meta	≤ 15 días
Iniciativa	Mejorar <i>software</i> de trabajo

Nombre Indicador:	N° de hallazgos
Objetivo:	Mejora continua en la calidad de los productos y servicios
Perspectiva:	Procesos internos
Eje estratégico:	Consolidación en clientes
Fórmula de cálculo Indicador:	N° de hallazgos (No conformidad)
Frecuencia de medición:	Mensual
Meta	< 2
Iniciativa	Encuesta de satisfacción a clientes

Nombre Indicador:	Cursos entregados a clientes
Objetivo:	Entrega oportuna a clientes
Perspectiva:	Procesos internos
Eje estratégico:	Consolidación en clientes
Fórmula de cálculo Indicador:	$(N^{\circ} \text{ de cursos entregados según Gantt} / \text{Total de cursos comprometidos según Gantt}) * 100$
Frecuencia de medición:	Mensual
Meta	100%
Iniciativa	Encuesta de satisfacción a clientes

Nombre Indicador:	Costos proyectos
Objetivo:	Mejorar el cumplimiento de los tiempos y costos de procesos de operación
Perspectiva:	Procesos internos
Eje estratégico:	Continuidad de la operación
Fórmula de cálculo Indicador:	$\% \text{ Proyectos que desvían} = (\text{Gastos realizados por proyecto} / \text{Gastos presupuestados por proyecto}) - 1 * 100$
Frecuencia de medición:	Mensual
Meta	<5%
Iniciativa	Revisar contratos con proveedores externos

Nombre Indicador:	Tiempo de entrega
Objetivo:	Mejorar el cumplimiento de los tiempos y costos de procesos de operación
Perspectiva:	Procesos internos
Eje estratégico:	Continuidad de la operación
Fórmula de cálculo Indicador:	$\% \text{ Proyectos con atrasos} = (\text{N}^{\circ} \text{ de días utilizados en la ejecución por proyecto} / \text{N}^{\circ} \text{ días planificados por proyecto}) - 1 * 100$
Frecuencia de medición:	Mensual
Meta	<2%
Iniciativa	Revisar contratos con proveedores externos

Nombre Indicador:	Índice de propuestas adjudicadas
Objetivo:	Mejorar alineamiento en las ofertas con las necesidades del cliente
Perspectiva:	Procesos internos
Eje estratégico:	Continuidad de la operación
Fórmula de cálculo Indicador:	$(N^{\circ} \text{ de propuestas adjudicadas} / N^{\circ} \text{ de propuestas presentadas}) * 100$
Frecuencia de medición:	Trimestral
Meta	50%
Iniciativa	Realizar estudios de mercado para conocer las nuevas tendencias en capacitación y desarrollar nuevos cursos de capacitación

- **Fichas indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Nombre Indicador:	Resolución al requerimiento
Objetivo:	Desarrollar una cultura de compromiso con el cliente y su negocio
Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Eje estratégico:	Fortalecer la cultura laboral
Fórmula de cálculo Indicador:	$(\text{Encuesta con nota sobre 6} / \text{total de encuestas a clientes}) * \text{Calidad de respuesta y respuesta pertinente}$
Frecuencia de medición:	Mensual
Meta	>6
Iniciativa	Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones

Nombre Indicador:	Tiempo respuesta al cliente
Objetivo:	Desarrollar una cultura de compromiso con el cliente y su negocio
Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Eje estratégico:	Fortalecer la cultura laboral
Fórmula de cálculo Indicador:	Tiempo de respuesta / N° solicitudes del cliente
Frecuencia de medición:	Semanal
Meta	=<24 horas
Iniciativa	Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones

Nombre Indicador:	Rotación de personal
Objetivo:	Desarrollar un ambiente laboral para enfrentar los cambios del mercado
Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Eje estratégico:	Fortalecer la cultura laboral
Fórmula de cálculo Indicador:	(N° de profesionales nuevos / Total de profesionales) * 100
Frecuencia de medición:	Semestral
Meta	<10%
Iniciativa	Proceso de levantamiento de perfiles

Nombre Indicador:	Nivel de compromiso del personal en encuesta de satisfacción con nota 6, en escala de 1 a 7
Objetivo:	Desarrollar un ambiente laboral para enfrentar los cambios del mercado
Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Eje estratégico:	Fortalecer la cultura laboral
Fórmula de cálculo Indicador:	(Encuestas con nota sobre 6 / Total de Encuestas) * 100
Frecuencia de medición:	Semestral
Meta	>90%
Iniciativa	Realizar jornadas dando a conocer la estrategia

Nombre Indicador:	N° de profesionales que puedan reemplazar efectivamente a gerentes
Objetivo:	Aumentar el personal de operaciones capacitado en diseño instruccional y gestión plataforma educacional
Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Eje estratégico:	Fortalecer la cultura laboral
Fórmula de cálculo Indicador:	Al menos 1 por gerencia
Frecuencia de medición:	Semestral
Meta	Al menos 1 por gerencia
Iniciativa	Desarrollar levantamiento de competencias estratégicas a potenciar

Nombre Indicador:	% profesionales con competencias técnicas
Objetivo:	Aumentar el personal de operaciones capacitado en diseño instruccional y gestión plataforma educacional.
Perspectiva:	Aprendizaje y crecimiento
Eje estratégico:	Fortalecer la cultura laboral
Fórmula de cálculo Indicador:	(N° competencias aprobadas / N° competencias evaluadas) * 100
Frecuencia de medición:	Semestral
Meta	>=80%
Iniciativa	Elaborar plan de capacitación y competencias acorde con los objetivos estratégicos.