

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA
EMPRESA SOLUCIONES TECNOLOGICAS DE NEGOCIOS SPA
“ALTIUZ”**

**PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

Alumno: Marcelo Garcia Castillo

Profesor: Antonio Farías Landabur

Santiago, Julio 2020

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
0.1 INTRODUCCIÓN	11
0.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	12
0.3 METODOLOGÍA	13
CAPÍTULO 1: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	16
1.0 CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (UEN) 17	
1.1.1 Descripción de la Organización	17
1.1.2 Definición y descripción de la UEN	25
1.1.3 Caracterización del Negocio	29
1.1.4 Composición del contexto	32
1.2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	36
1.2.1 Análisis y definición de la Misión de la UEN	38
1.2.2 Análisis y definición de la Visión de la UEN	40
1.2.3 Definición de Creencias	42
1.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	46
1.3.1 Análisis Externo	47
1.3.2 Análisis Interno	75
1.3.3 Análisis FODA	84
1.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	92
1.4.1 Análisis de la curva de Valor y selección de atributos clave	93
1.4.2 Declaración de la Propuesta de Valor	97
1.4.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA	101
1.4.4 Descripción de la estrategia de la empresa	106
CAPÍTULO 2: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	107
2.1 MODELO DE NEGOCIO	108
2.1.1 Explicación del modelo de negocio y su Lienzo (Canvas)	112
2.1.2 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio	114
2.1.3 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor	
	122

2.1.4	Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio	124
2.2	PROBLEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	128
2.2.1	Focos relevantes de la estrategia para el SCG	128
2.2.2	Focos relevantes de la organización para el SCG	129
2.3	MAPA ESTRATÉGICO	135
2.3.1	Temas estratégicos	138
2.3.2	Mapa Estratégico Propuesto	142
2.3.3	Justificación de la propuesta de Mapa Estratégico	149
2.4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	150
2.4.1	Presentación del CMI	153
2.4.2	Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI	156
2.4.3	Justificación de la propuesta de CMI	159
CAPÍTULO 3: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL		161
3.1	DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA	162
3.1.1	Explicación de las funciones de la UEN	164
3.1.2	Principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar 166	
3.1.3	Tableros funcionales de control	166
3.1.4	Justificación de la propuesta de tableros funcionales	176
3.2	ESQUEMA DE INCENTIVOS	177
3.2.1	Situación actual de la UEN respecto de los esquemas de incentivos . 181	
3.2.2	Propuesta de esquemas de incentivos	191
3.2.3	Justificación del esquema de incentivos	198
3.3	ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO	200
3.3.1	Modelo de análisis del desempeño	203
3.3.2	Reporte de desempeño	207
3.3.3	Proceso de análisis y revisión del desempeño	210
3.3.4	Justificación modelo y proceso de análisis del desempeño	211
CONCLUSIONES		213
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN		217
BIBLIOGRAFÍA		217
FUENTES DE INFORMACIÓN		218

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Línea de tiempo de apertura de sucursales a nivel mundial de Altiuz</i>	18
<i>Ilustración 2: Organigrama Corporativo de Altiuz - año 2018</i>	19
<i>Ilustración 3: Distribución porcentual por unidades productivas y desglose de las áreas de las unidades productivas de la UEN – año 2018</i>	20
<i>Ilustración 4: Distribución porcentual de ventas la línea de negocio Outsourcing - año 2018</i>	22
<i>Ilustración 5: Distribución en ventas de la línea de negocio Proyectos - año 2018</i>	23
<i>Ilustración 6: línea de tiempo basado en el proceso estándar de la línea de Proyectos</i>	24
<i>Ilustración 7: distribución porcentual de Soluciones adquiridas por Partner – año 2018</i> ... 29	
<i>Ilustración 8: Participación del Gasto TIC del Estado en presupuesto de la Nación basado de Informe del Gobierno de Chile “Gasto en tecnologías de Información y comunicación del Estado 2010”</i>	34
<i>Ilustración 9: Sistema de Gestión: desarrollo de la estrategia, Kaplan y Norton (2012). Adaptado de “The Execution Premium”</i>	37
<i>Ilustración 10: Como se forman las Culturas Organizacionales y Modelo de Socialización, Robbins y Judge (2013). Adaptado de “Comportamiento Organizacional”</i>	43
<i>Ilustración 11: Relación de posición de componentes del macroentorno y microentorno sobre una empresa.</i>	48
<i>Ilustración 12: Progresión de la participación en Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) desde año 2015 al 2020, tomado de www.indicepaisdigital.cl</i>	49
<i>Ilustración 13: Evolución de los tramites digitalizados en Chile desde el año 2012 al 2020, tomado de www.indicepaisdigital.cl</i>	50
<i>Ilustración 14: Producto Interno Bruto en Chile entre los años 2009 y 2019, adaptado de https://datosmacro.expansion.com/pib/chile</i>	51
<i>Ilustración 15: Crecimiento económico mundial desde el año 2016 a 2021, tomado de https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects</i>	52
<i>Ilustración 16: Contador de conexiones – Cisco, tomado de www.newsroom.cisco.com</i> ..	57
<i>Ilustración 17: Cuadrante mágico para la infraestructura de la nube como servicio en todo el mundo de acuerdo con 4 principales variables: Challengers (retadores), Leaders (líderes), Niche players (jugadores por segmento) y visionaries (visionarios), tomado de www.zdnet.com</i>	58
<i>Ilustración 18: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria, Porter (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores</i>	61
<i>Ilustración 19: Cantidad de empresas por Partner (RedHat, IBM y Oracle) y su distribución por nivel respectivamente. Tomado de www.redhat.com, www.ibm.com y www.oracle.com</i>	63
<i>Ilustración 20: Demanda monetaria de servicios en Altiuz de los últimos 6 años</i>	64
<i>Ilustración 21: Cadena de Valor de la UEN</i>	77
<i>Ilustración 22: Cuadro de Estrategia Altiuz</i>	95

<i>Ilustración 23: Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear (ERIC) Chan y Mauborgne R (2015). “La Estrategia del Océano Azul”</i>	95
<i>Ilustración 24: Diagrama IPO - Nuevas soluciones de punta</i>	98
<i>Ilustración 25: Diagrama IPO - Recomendación experta</i>	100
<i>Ilustración 26: Diagrama IPO - Entrega en tiempo y forma</i>	101
<i>Ilustración 27: Fases de los canales de distribución, Osterwalder y Pigneur (2011). El lienzo del modelo de negocio</i>	110
<i>Ilustración 28: Modelo de Negocio de Altius</i>	113
<i>Ilustración 29: Sistema de Control de Gestión – XPP, Kaplan y Norton (2018). The Execution Premium</i>	130
<i>Ilustración 30: Cruce Ejes estratégicos con Análisis Estratégico (FODA)</i>	139
<i>Ilustración 31: Propuesta Mapa Estratégico</i>	143
<i>Ilustración 32: Relación Objetivos Perspectiva Procesos Internos del Mapa Estratégico y Análisis Estratégico (FODA)</i>	144
<i>Ilustración 33: Relación Objetivos Perspectiva Procesos Internos del Mapa Estratégico y Modelo de Negocios (Canvas)</i>	145
<i>Ilustración 34: Relación Objetivos Perspectiva Aprendizaje del Mapa Estratégico y Crecimiento y Análisis Estratégico (FODA)</i>	147
<i>Ilustración 35: Relación Objetivos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Mapa Estratégico y Modelo de Negocios (Canvas)</i>	148
<i>Ilustración 36: Relación de los Problemas identificados con los capítulos del proyecto, parte 1</i>	150
<i>Ilustración 37: CMI como estructura o marco estratégico, Kaplan y Norton (2009). Tomado de El Cuadro de Mando Integral</i>	152
<i>Ilustración 38: Relación de los Problemas identificados con los capítulos del proyecto, parte 2</i>	160
<i>Ilustración 39: Las compañías necesitan una alineación vertical y horizontal, Kaplan y Norton (2012). The Execution Premium</i>	164
<i>Ilustración 40: Diagrama IPO - Eje Estratégico “Excelencia Operacional” - Atributo Recomendación Experta</i>	167
<i>Ilustración 41: Diagrama IPO - Eje Estratégico “Excelencia Operacional” - Atributo Entrega en Tiempo y Forma</i>	172
<i>Ilustración 42: Relación de los Problemas identificados capítulos del proyecto, parte 3</i>	176
<i>Ilustración 43: Tipos de Motivación, Støen y Haugan (2016). Traducido y adaptado de The Academic Motivation Scale: Dimensionality, Reliability, and Construct Validity Among Vocational Students</i>	179
<i>Ilustración 44: Ventajas de un Esquema de Incentivos. Adaptado de https://www.eaeprogramas.es/blog/por-que-es-bueno-que-las-empresas-cuenten-con-un-programa-de-incentivos</i>	180
<i>Ilustración 45: Metas Gerencia de Operaciones – Outsourcing Productivo</i>	190
<i>Ilustración 46: Estrategia, EPM e Inteligencia Empresarial. Complemento de Halo Inteligencia de Negocios holístico 2020 https://halobi.com/blog/data-science-for-the-business-intelligence-professional/ con</i>	201

<i>Ilustración 47: MAD - % de Disminución de Costos Operativos</i>	204
<i>Ilustración 48: Reporte – MAD, KPI % de Disminución de Costos Operativos. visualización de Indicadores de Riesgo, Indicadores de Proceso y Análisis Intra-KPI.</i>	207
<i>Ilustración 49: Reporte y extracto de MAD, KPI “% de Disminución de Costos Operativos” – Detalle de Indicadores de Riesgo.</i>	208
<i>Ilustración 50: Reporte y extracto de MAD, KPI “% de Disminución de Costos Operativos” – Detalle de Indicadores de Proceso.</i>	209
<i>Ilustración 51: Reporte y extracto de MAD, KPI “% de Disminución de Costos Operativos” – Detalle Análisis Intra-KPI.</i>	210
<i>Ilustración 52: Comité Operativo y Comité Ejecutivo.</i>	211

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Metodología de Implementación</i>	15
<i>Tabla 2 Participación en ventas por líneas de Negocio</i>	25
<i>Tabla 3 Posición competitiva de Altiuz vs Principales Competidores por Línea de Negocio - año 2018</i>	28
<i>Tabla 4 Requisitos planteados para el desarrollo de la Misión</i>	38
<i>Tabla 5 Análisis de Misión</i>	39
<i>Tabla 6 Requisitos planteados para el desarrollo de la Visión</i>	40
<i>Tabla 7 Análisis de la Visión</i>	41
<i>Tabla 8 Valores v/s Misión y Visión</i>	44
<i>Tabla 9 Crecimiento esperado de países objetivo</i>	52
<i>Tabla 10 Cantidad anual de profesionales por Generación en Chile (2017 - 2020)</i>	53
<i>Tabla 11 Distribución porcentual por generación</i>	54
<i>Tabla 12 Listado de Oportunidades y Amenazas - análisis PEST</i>	59
<i>Tabla 13 Grado de la Rivalidad entre competidores existentes</i>	65
<i>Tabla 14 Grado de la amenaza de nuevos competidores</i>	68
<i>Tabla 15 Grado de la Amenaza de productos sustitutos</i>	70
<i>Tabla 16 Grado del Poder de negociación de los proveedores</i>	72
<i>Tabla 17 Grado del Poder de negociación de los clientes</i>	74
<i>Tabla 18 Listado de Oportunidades y Amenazas - Análisis 5 Fuerzas de Porter</i>	75
<i>Tabla 19 Listado de Fortalezas y Debilidades</i>	84
<i>Tabla 20 Factores Endógenos del análisis FODA</i>	85
<i>Tabla 21 Factores Exógenos del análisis FODA</i>	85
<i>Tabla 22 Criterio asignación de Puntuación Fortalezas v/s Oportunidades</i>	86
<i>Tabla 23 Criterio asignación de Puntuación Debilidades v/s Oportunidades</i>	86
<i>Tabla 24 Criterio asignación de Puntuación Fortalezas v/s Amenazas</i>	86
<i>Tabla 25 Criterio asignación de Puntuación Debilidades v/s Amenazas</i>	87
<i>Tabla 26 Matriz FODA Cuantitativo, Factores Endógenos y Oportunidades</i>	87
<i>Tabla 27 Matriz FODA Cuantitativo, Factores Endógenos y Amenazas</i>	88
<i>Tabla 28 Relación Atributos de P.V. y análisis FODA</i>	102
<i>Tabla 29 Relación factores del FODA con Segmentos</i>	114
<i>Tabla 30 Relación factores del FODA con Canales</i>	116
<i>Tabla 31 Relación factores del FODA con Relación con el Cliente</i>	117
<i>Tabla 32 Relación factores del FODA con Recursos Clave</i>	118
<i>Tabla 33 Relación factores del FODA con Actividades Clave</i>	120
<i>Tabla 34 Relación factores del FODA con Socios Clave</i>	121
<i>Tabla 35 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor</i>	122
<i>Tabla 36 Análisis crítico de costos</i>	124
<i>Tabla 37 Análisis crítico de ingresos</i>	126
<i>Tabla 38 Resumen Perspectivas estándar del Mapa Estratégico</i>	137

<i>Tabla 39 CMI - Perspectiva Financiera</i>	153
<i>Tabla 40 CMI - Perspectiva Clientes</i>	154
<i>Tabla 41 CMI – Perspectiva Procesos Internos</i>	154
<i>Tabla 42 CMI - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i>	155
<i>Tabla 43 Cruce Iniciativas con Objetivos Estratégicos</i>	156
<i>Tabla 44 Alineación de la organización</i>	162
<i>Tabla 45 Tablero Control Gerencia Comercial - Perspectiva Financiera</i>	168
<i>Tabla 46 Tablero Control Gerencia Comercial - Perspectiva Clientes</i>	169
<i>Tabla 47 Tablero Control Gerencia Comercial - Perspectiva Procesos Internos</i>	169
<i>Tabla 48 Tablero Control Gerencia Comercial - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i>	170
<i>Tabla 49 Tablero Control Gerencia Operaciones - Perspectiva Financiera</i>	173
<i>Tabla 50 Tablero Control Gerencia Operaciones - Perspectiva Clientes</i>	174
<i>Tabla 51 Tablero Control Gerencia Operaciones - Perspectiva Procesos Internos</i>	174
<i>Tabla 52 Tablero Control Gerencia Operaciones - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i>	175
<i>Tabla 53 Ejemplo meta de Utilidad</i>	182
<i>Tabla 54 Ejemplo de cálculo bonificación de Administración y Finanzas</i>	182
<i>Tabla 55 Indicadores Marketing - 2018</i>	183
<i>Tabla 56 Indicadores Marketing - 2019</i>	184
<i>Tabla 57 Ejemplo cálculo bonificación Marketing</i>	186
<i>Tabla 58 Indicadores Innovación - 2018</i>	186
<i>Tabla 59 Línea de Servicios / Factor ponderador - 2018</i>	187
<i>Tabla 60 Metas grupales e individuales - 2018</i>	188
<i>Tabla 61 Porcentaje de comisión por sobre la venta - 2018</i>	188
<i>Tabla 62 Porcentaje de comisión por sobre la venta - 2019</i>	189
<i>Tabla 63 Esquema de Incentivo - Gerencia Comercial</i>	194
<i>Tabla 64 Esquema de Incentivo - Gerencia Operaciones</i>	197
<i>Tabla 65 Justificación - Gerencia Comercial</i>	198
<i>Tabla 66 Justificación – Gerencia Operaciones</i>	199

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de grado fue desarrollado en la empresa Altiuz, con una fuerte presencia en América del sur y del centro. El rubro de la organización es de Tecnologías de la Información, dentro de sus productos cabe destacar empresas líderes a nivel mundial, tales como IBM, Red Hat y Oracle.

Este proyecto definió como objetivo resolver los deficientes niveles en el proceso de construcción del sistema de control de gestión, construyendo un sistema integrado por tres etapas: formulación de la estrategia, planificación de la estrategia y alineamiento organizacional.

Al finalizar este proyecto se obtiene un sistema de gestión que considera el desarrollo de los problemas identificados, asegurando una discusión estratégica, el cumplimiento de la propuesta de valor organizacional, alcanzar desempeños esperados y como consecuencia la excelencia de los servicios de la organización.

INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas que entregan servicios de soluciones tecnológicas de información son cada vez más competitivas, enfrentándose en un mercado que se ve afectado por la disminución de precios, nuevas experiencias de usuario y distintos modelos de negocios, por lo que cada vez se vuelve más crítico e indispensable la formulación de estrategias que determinen iniciativas en optimización de operaciones, inversiones en Recursos Humanos, materiales y tecnología.

Estos desafíos se ven afectados además a causa de la globalización, debido a que para las organizaciones es mucho más sencillo realizar proyectos a través de videollamadas entre colaboradores y contactos con el cliente, entonces a medida que transcurre el tiempo es menos necesario estar presente para reuniones de negocios y coordinación de equipos físicamente. Cabe considerar que el impacto igual es interno, dado a que la flexibilidad de trabajos desde el hogar cada año es aún más accesible y también es demandado por los mismos empleados o futuros profesionales que requieren este tipo de beneficio.

Por lo tanto, no solo es necesario una estrategia que logre disminución de costos, potenciar I+D, expansión de cartera de clientes y/o productos, sino que también debe ser interno y lograr aumentar la fidelización de los colaboradores mediante buenas prácticas y ajustando los beneficios a las nuevas generaciones.

Bajo este contexto es vital para una organización contar con un Sistema de Control de Gestión (SCG) que permita alinear los desempeños de los colaboradores, la integración de los sistemas de información y la documentación de los procesos para buscar la automatización propiamente tal, con el objetivo de cumplir con eficiencia la Propuesta de Valor bajo términos financieros.

Este SCG tiene como visión alinear a la organización, traspasando este desafío a los administradores que tienen que establecer lineamientos a sus colaboradores, teniendo claro cuál es su función dentro de la organización, traduciendo a todos los niveles jerárquicos mediante un lenguaje claro y conciso durante el diseño de la estrategia y estableciendo los controles necesarios para evitar brechas que causen desviaciones sustanciales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El presente proyecto está planteado en una empresa de Tecnología Altiuz, a través del tiempo ha identificado las principales necesidades/requerimientos de los clientes por industria y se dedica a idear e implementar soluciones de negocios T.I. que buscan mejorar los sistemas de información, mejorar los micros servicios, administrar los sistemas productivos y desarrollar productos que soluciones problemas concretos de negocio.

El SCG que se propone, busca mitigar los riesgos o problemas identificados mediante la utilización de metodologías y herramientas, mencionadas en los siguientes apartados. Dentro de los problemas identificados cabe mencionar la importancia del desarrollo o la utilización de herramientas para el desarrollo de la estrategia, para posteriormente construir una planificación estratégica sólida y bajo los argumentos pertinentes, el alineamiento de la organización a través de la utilización de tableros de Control y el empleo de un modelo de incentivos conectado con los Tableros de Control respectivamente.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Este proyecto busca desarrollar un Sistema de Control de Gestión en la multinacional “Altiuz” cuya función busca el alineamiento de la organización en función de los objetivos estratégicos y con los objetivos de las jefaturas a cargo de las unidades funcionales.

Además, como restricción y para cumplir con éxito el proyecto se determinó como alcance del trabajo el desarrollo estratégico a nivel nacional (Chile) que será como guía para la implementación de iniciativas de diferenciación a las sucursales internacionales, siempre pensando en el contexto de cada país, las diferencias económicas y culturales.

Por lo tanto y de acuerdo con lo mencionado anteriormente, a continuación, se presentan los objetivos específicos que se plantearon para cumplir con el objetivo general.

- Analizar las declaraciones estratégicas de la organización, realizando los ajustes necesarios para interpretar los objetivos de la organización.
- Realizar análisis estratégico, para identificar las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno y oportunidades y amenazas a través del micro y macroentorno del análisis externo, con la idea de posicionar a Altiuz dentro del marco de su funcionamiento y en la industria.
- Identificar y analizar estrategias derivadas del cruce de factores endógenos versus exógenos.
- Declarar la propuesta de valor de la organización y relacionar con el FODA para establecer posibles estrategias.
- Construir el modelo de negocio y relacionarlo con la propuesta de valor planteada con el objetivo de rentabilizar la empresa.

- Diseñar Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral corporativo que permita dar cumplimiento a la estrategia
- Alinear a la organización mediante la creación de Tableros de control para que vayan orientados a mejorar sus actividades operativas que impacten en el cumplimiento de la estrategia.
- Proponer modelo de incentivos que potencie el alineamiento a la organización y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar un Modelo que logre analizar y revisar los desempeños de las áreas involucradas para informar a la organización a nivel operativo y tomar decisiones de negocio.

1.3 METODOLOGÍA

El proceso consiste en la descripción de la organización y el contexto del negocio propiamente tal, su definición permite posicionar el entorno competitivo de la empresa y los alcances organizacionales del proyecto. Luego se realiza un análisis crítico de las declaraciones estratégicas de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) mediante lo expuesto por Thompson (2015), Kaplan y Norton (2012) Gutiérrez (2005) y Robbins y Judge (2013), con el objetivo de poder aclarar y optimizar la información que se le entrega tanto a los clientes como a los propios colaboradores.

Después, de llevar a cabo el levantamiento de los factores endógenos (Fortalezas y Debilidades) mediante la utilización de la herramienta Cadena de Valor de Porter (2003) y exógenos (Oportunidades y Amenazas) a través del análisis PEST de Aguilar (1967) y 5 Fuerzas de Porter, por Porter (2009) para la construcción del FODA de la UEN y realizar un análisis crítico del posicionamiento estratégico de la organización para cuantificar por medio del FODA cuantitativo propuesto por Cancino (2012) y discernir los esfuerzos que realmente pueden realizar un impacto estratégico en la industria.

Mediante la identificación del FODA comparar los atributos clave, identificados gracias a la utilización del cuadro estratégico y la matriz ERIC de Chan Kim (2005) del mercado entre los principales competidores de Altiuz, determinando un plan que sea sustentable en el tiempo especificando los atributos foco que impulsen a la organización a conseguir mayor rentabilidad, estudiando en paralelo los efectos positivos y negativos que se obtuvieron a través del cruce de la Propuesta de Valor identificada mediante Osterwalder y Pigneur, (2011) con el FODA.

Posteriormente, se explicará el modelo de negocios construido, mediante el canvas herramienta postulada por Magretta (2002), para contextualizar el cómo la organización genera ingresos, rentabiliza sus servicios y cómo se ve influenciado con los atributos que se plantearon en el capítulo anterior, para distinguir cuáles son los recursos indispensables para la generación de valor e iniciativas que potencien la venta de los actuales y nuevos productos.

La información levantada permite determinar las acciones que se tienen que realizar para alinear a la organización, cumplir con la Propuesta de Valor y el foco estratégico planteado en el Capítulo 1, dando a conocer los focos relevantes que se tiene que orientar el SCG para solucionar los actuales problemas que está enfrentando Altiuz.

A partir del levantamiento de los problemas construir el Mapa Estratégico, elaborado por Kaplan y Norton (2012), modelo que crea relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos para establecer una alineación holística, proporcionando una herramienta completa para comunicar la estrategia y delegar responsabilidades a los ejecutivos, presentando un enfoque en los activos intangibles de la organización para impulsar el retorno de los recursos financieros.

Posteriormente, construir el Cuadro de Mando Integral (CMI), Kaplan y Norton (2012) para monitorear los desempeños de las gerencias estableciendo indicadores (KPI) proporcionando información certera para tomar decisiones que potencien el cumplimiento de las metas y elaborando planes que corrijan desviaciones que interfieran en el rendimiento de la empresa.

Complementando el CMI y el alineamiento de la organización, construir Tableros Funcionales, por medio de los principios establecidos por Kaplan y Norton (2012) para las dos principales Gerencias que participan transversalmente durante la ejecución de las actividades primarias de Altiuz, estableciendo objetivos y metas particulares de los equipos para enfocar a los colaboradores en actividades propias de sus gerencias y aumentar la productividad.

Además, para las Gerencias seleccionadas definir un modelo de incentivos, utilizando los conceptos planteados por Robbins y Judge, (2013) y Støen y Haugan (2016). que motiven a los colaboradores extrínsecamente el cumplimiento de sus metas, justificando el modelo a través del cruce con los problemas de Control de Gestión detectados y previniendo la creación de posibles resultados que pueden contradecir el desempeño que se quiere obtener.

Para finalizar, generar un Modelo de Análisis de Desempeño (MAD) para entregar un reporte a los equipos de trabajo para explicar y/o predecir consecuencias entre

indicadores, tomar decisiones a tiempo y no actuar reactivamente ante situaciones críticas para el negocio.

En la tabla 1 se presenta la metodología utilizada en relación con la Bibliografía en cada uno de los capítulos del presente proyecto.

*Tabla 1
Resumen de Metodología de Implementación en relación con las secciones y capítulos del proyecto.*

Capítulo	Sección	Autor
Formulación de la estrategia	1.2 Misión, visión y valores	Thompson, (2015), Kaplan y Norton (2012), Gutiérrez (2005), Robbins y Judge (2013)
	1.3.1 Análisis estratégico macroentorno	Porter (2009)
	1.3.1 Análisis estratégico microentorno	Aguilar (1967)
	1.3.2 Análisis interno – cadena de valor	Porter (1982)
	1.3.3 Análisis FODA cuantitativo	Cancino (2012)
	1.4.1 Curva de valor	Chan Kim (2005)
	1.4.2 Propuesta de valor	Osterwalder y Pigneur (2011)
Planificación de la estrategia	2.1 Modelo de negocios	Osterwalder y Pigneur (2011), Magretta (2002)
	2.3 Mapa estratégico	Kaplan y Norton (2012)
	2.3 CMI	Kaplan y Norton (2012)
Alineamiento organizacional	3.1 Tableros funcionales	Kaplan y Norton (2012)
	3.2 Esquema de incentivos	Robbins y Judge, (2013), Støen y Haugan (2016)
	3.3 MAD	

CAPÍTULO 2

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO (UEN)

A continuación, se describirá la organización respondiendo a las preguntas: ¿a qué se dedica?, ¿cuál es el contexto?, ¿en qué industria está inserta?, ¿cómo genera ingresos?, ¿cuáles son sus principales competidores? y ¿cuáles son sus socios estratégicos?

Dado el contexto de la organización, se planteará identificar la caracterización del negocio, considerando las preguntas señaladas anteriormente, comenzando con una breve descripción del segmento de la industria, los productos y aspectos que valora el cliente, cuáles son los stakeholders y canales de comunicación. Además, se considerarán estrategias estándar para la industria, las cuales categorizan a los competidores según capacidad de evolución, adaptación al entorno y creación de nuevos productos.

Para finalizar, se presentará una descripción de la industria con el fin de contextualizar la situación actual, para luego continuar con su caracterización, explicando cómo se componen los grupos de competidores, las estrategias estándar y definiendo qué indicadores del entorno impactan en la industria y las principales tensiones entre los stakeholders.

2.1.1 Descripción de la Organización

Altius es una multinacional tecnológica de origen chileno, fundada por José Gálvez en 2006 en Santiago, Chile. En sus primeros inicios se dedicó a implementar soluciones de negocios en Soporte a Transbank S.A.

La primera alianza estratégica fue IBM y gracias a las tecnologías que se adquirieron se realizaron los Soportes en Administración de Contenido.

Después de 2 meses se realizó un contacto de un cliente con IBM a fin de realizar un proyecto en EE. UU. en el Banco de Chile, para luego continuar con Panamá y

Brasil. En la Ilustración 1 se presenta una línea de tiempo detallando la apertura de oficinas a nivel mundial.



Ilustración 1: Línea de tiempo de apertura de sucursales a nivel mundial de Altiuz

A principios del 2009 se formalizó la línea de negocio Outsourcing, lo que generó un cambio drástico que permitió aumentar el espectro de clientes que buscaban profesionales competentes y con conocimientos actualizados sobre las nuevas tecnologías.

En el 2010, Altiuz buscó oportunidades fuera de América Latina y decidió expandirse hacia EE. UU., donde cerró su primer negocio internacional y primer proyecto fuera de Chile. En EE. UU. fidelizó al cliente Citibank a través de servicios de Soporte en base las tecnologías de IBM.

Seis años después de su apertura, la expansión continuó en Ecuador y se dividió el área comercial de marketing con el fin de definir profesionales enfocados directamente en captar nuevas oportunidades, alianzas y mayores inversiones en eventos.

El año siguiente se cerraron negocios en Brasil, en la empresa Serasa S.A. y además se realizó una segunda alianza estratégica con Oracle, aumentando así la cartera de software y soluciones, lo que permitió obtener una mayor ventaja competitiva en la industria.

Luego de este cambio, se realizaron mayores inversiones en capacitaciones que permitieron certificaciones y, por ende, mayor respaldo de las marcas.

En el 2016, dado el éxito de la organización, se abrió una nueva oficina en Santiago que distribuye el equipo de Operaciones. La apertura de esta oficina posibilitó la proyección de nuevos negocios, lo que permitió obtener una visión a largo plazo de un mayor crecimiento. Además, esto favoreció la cercanía con los clientes clave. También, a fin de mantener mayores relaciones con los colaboradores y poder dividir la carga de trabajo del área de Administración y Finanzas, se creó el área de Recursos Humanos, la cual se enfoca en la gestión de las personas y bienestar de estas, efectuando planes de Desarrollo y Cultura Organizacional.

En el año 2017 se fusionó Marketing e Innovación, acentuando las competencias para poder buscar nuevas oportunidades, establecer mejores relaciones con las Alianzas Estratégicas (Partners) y generar nuevas soluciones de negocio. A mediados del mismo año, se formalizó la creación del área de Control de Gestión a fin de dar comienzo al nuevo plan estratégico el año 2018.

En la Ilustración 2 se describe la estructura actual de Altiuz constituida por 7 gerencias.

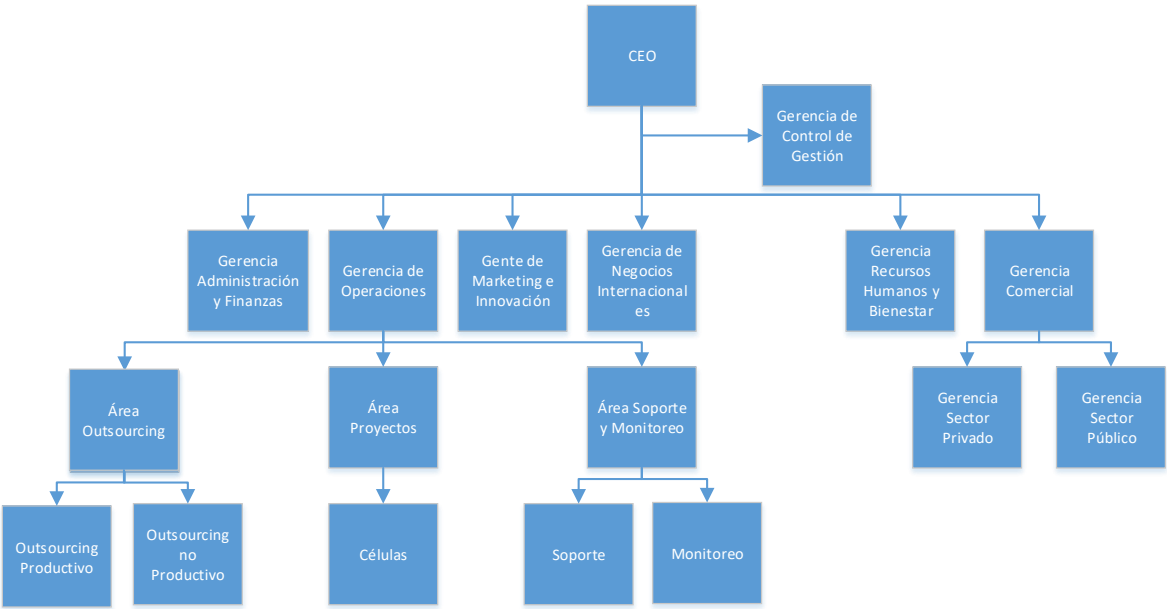


Ilustración 2: Organigrama Corporativo de Altiuz - año 2018

Actualmente, Altiuz está constituida por 4 líneas de negocio, Outsourcing, Proyectos, Soporte y licencias. Las tres primeras están bajo la gestión de Operaciones y Licencias bajo la Gerencia Comercial. En la Ilustración 3 se realiza una distribución porcentual, primero desde la perspectiva de los colaboradores que componen las Unidades Productivas (Comercial y Operaciones), y luego desde la perspectiva de las unidades de apoyo, representando solo el 16% de la organización.

Cabe mencionar que Outsourcing, siendo la unidad productiva con mayor generación de ingresos en proporción organizacional, representa un 46% a nivel corporativo, lo que la convierte en la unidad más relevante y que proporciona mayores ingresos.

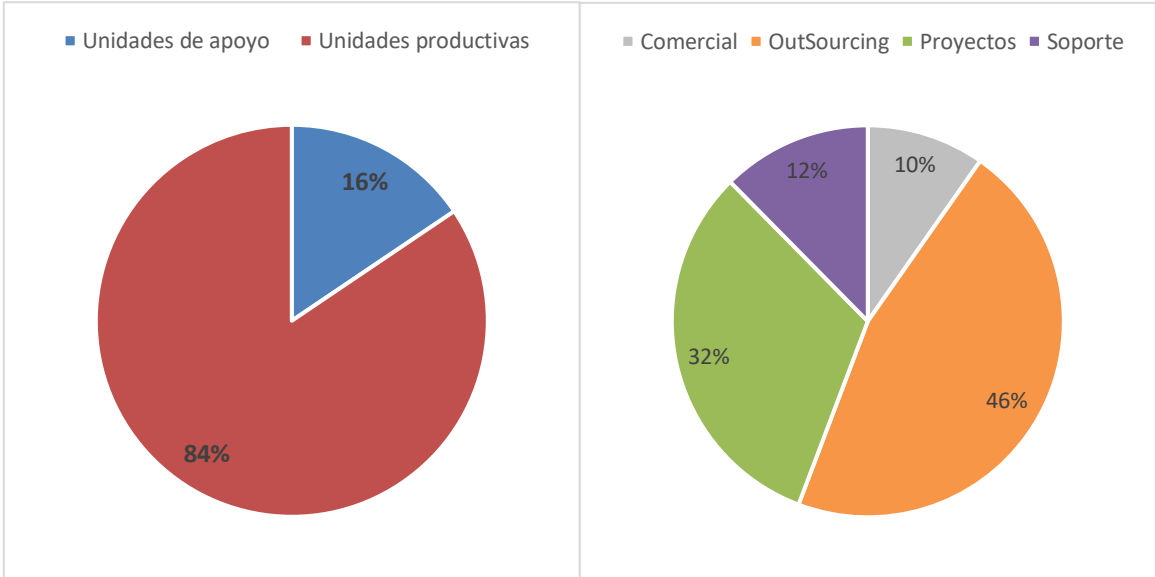


Ilustración 3: Distribución porcentual por unidades productivas y desglose de las áreas de las unidades productivas de la UEN – año 2018

2.1.1.1 Outsourcing

Outsourcing es la externalización de servicios y/o especialistas con el objetivo de lograr que las responsabilidades sean realizadas por un proveedor especialista en la materia, evitando así la contratación directa y reduciendo tiempos de entrenamiento, en Altiuz es una de las líneas de negocio más importante, debido a que permite generar una facturación recurrente a través del tiempo y dar mayor soporte a la organización en el corto plazo. Esta línea de negocio está distribuida

en 2 equipos de trabajo, Outsourcing productivo y no productivo, detallados a continuación:

2.1.1.1.1 Outsourcing productivo

Especialistas que realizan soporte en los ambientes productivos en el área T.I., principalmente en Transbank S.A. Esta funciona en base de incidentes notificados por el cliente, lo que permite un correcto funcionamiento de los procesos de las plataformas que utilizan las herramientas del partnership, principalmente de IBM y Oracle, además de considerar la administración de las plataformas críticas de la organización.

Este último punto, se ha utilizado estratégicamente para poder fidelizar al cliente mediante la mantención de los servicios de negocio y como consecuencia, ser un perfil indispensable.

2.1.1.1.2 Outsourcing no productivo

Especialistas que apoyan a las gestiones de los clientes, participando principalmente en los proyectos y realizando un esfuerzo previo al lanzamiento de las plataformas. Este tipo de servicio, a diferencia del productivo, tiene mayor relación con la línea de negocios de proyectos debido a que el proceso de implementación de los servicios es realizado por estos profesionales, pero bajo la gestión del cliente que requiere este servicio. Eliminando los riesgos por parte de Altiuz debido a que el mismo cliente es el que gestiona los tiempos de los profesionales.

En la Ilustración 4 se distribuye porcentualmente la venta de servicios en el 2018, representando Transbank S.A. un 82% del total de los ingresos de la línea de negocio.

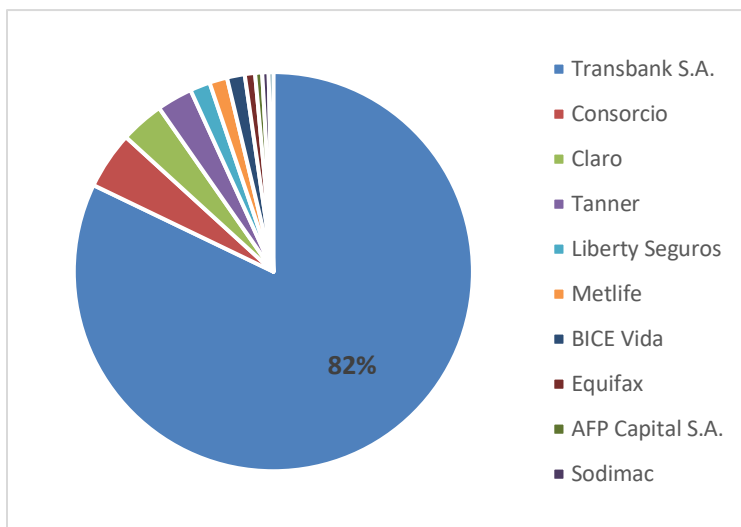


Ilustración 4: Distribución porcentual de ventas la línea de negocio Outsourcing - año 2018

2.1.1.2 Proyectos

Proyectos es una línea de negocio que tiene como objetivo cumplir con los requerimientos del cliente al gestionar de manera interna la implementación del servicio tecnológico. Lo anterior consiste en utilizar mejores prácticas del mercado a través de la experiencia de los especialistas mediante productos propios y/o de las marcas Partner.

En la Ilustración 5 se establece una separación por tipo de proyecto ejecutado durante el 2018, dispuestos según porcentaje de distribución.

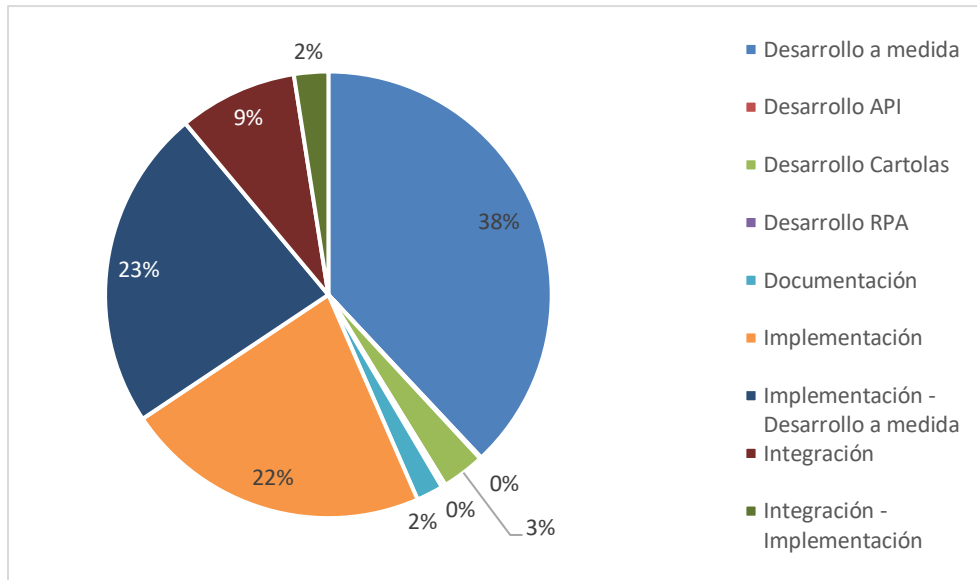


Ilustración 5: Distribución en ventas de la línea de negocio Proyectos - año 2018

Actualmente, Proyectos está dividida por tres tipos de Células Ágiles, equipos multidisciplinarios que están compuestos por desarrolladores, product owner y scrum master, las cuales tienen distintos objetivos a nivel organizacional:

- Célula 1: Desarrollo
- Célula 2: Implementación
- Célula 3: Integración

A continuación, en la Ilustración 6, se muestra la distribución del proceso desde la venta hasta el final del servicio. Por lo que las primeras 2 actividades son realizadas por la Gerencia Comercial, luego la planificación debe ser realizado en conjunto a la Gerencia de Operaciones para que después inicie su flujo hasta el soporte Postproducción. Estas etapas serán explicadas en el punto 1.3 Análisis Estratégico del presente capítulo, como parte fundamental de la cadena de valor de Altiuz.

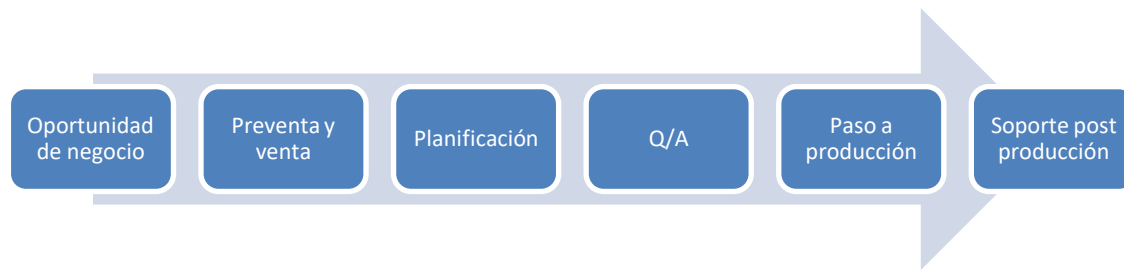


Ilustración 6: Línea de tiempo basado en el proceso estándar de la línea de Proyectos

La vinculación entre estos dos equipos permite detectar y ejecutar de manera óptima las oportunidades, proporcionando una mayor sustentabilidad al negocio. Por consiguiente, Control de Gestión, a través de los Project Manager, realizan una correcta gestión de los Proyectos, aumentando las posibilidades de éxito.

2.1.1.3 Soporte y Monitoreo

Soporte y Monitoreo consiste en realizar servicios 24/7 y 5/9 con el fin de establecer parámetros de prevención y revisión de plataformas y servicios asociados para entregar soluciones a corto plazo:

- Se dedica de la mantención de los productos, a fin de recomendar y coordinar en conjunto las actualizaciones necesarias para asegurar la continuidad operacional del servicio.
- Atender los requerimientos técnicos de los clientes en relación con sus plataformas y aplicaciones.
- Mejorar el funcionamiento y la utilización de plataformas existentes por medio de trabajos de mantenimiento preventivo, asesorías técnicas y capacitaciones.

Estos servicios están mayormente conectados con proyectos. La gerencia comercial vincula la venta de Proyectos con Soporte y Monitoreo y/o licencias para poder realizar una venta a largo plazo, permitiendo aumentar la sustentabilidad organizacional.

2.1.1.4 Licencias

Esta línea de negocio consiste en la venta de licencias de Software de los Partners y licencias de productos propios de Altiuz. Cabe mencionar que el equipo de operaciones no participa en la venta de licencias, por lo que se establece la coordinación de manera directa entre el KAM y el cliente.

En consideración al proceso de venta de licencia, es la venta con menos actividades siendo uno de los más sencillos debido a que gracias a la interacción con los Partners. A través de estos se obtienen los precios de costo y venta, donde el KAM solo tiene que establecer un precio que permita realizar la venta y no perderla por un precio menor (competencia).

2.1.2 Definición y descripción de la UEN

Para el presente trabajo se ha definido como la Unidad Estratégica de Negocio la empresa Altiuz Chile S.A. Si bien es cierto, Outsourcing representa más del 66% de las ventas del 2018 (tabla 2), se utilizó la organización en su totalidad, dado a la integración de las líneas de negocio.

La naturaleza del negocio permite realizar transferencias entre equipos de trabajo (Outsourcing, Proyectos, y Soporte y Monitoreo). Permitiendo que los equipos de trabajo puedan realizar múltiples servicios distribuidos por las líneas de negocio actuales, por lo tanto, para efectos de este trabajo se realizaron los análisis mediante el flujo correspondiente a las líneas de negocio y no por los equipos que los conforman.

Además, para complementar el párrafo anterior, independientemente que las licencias entreguen un margen menor a la organización, esta línea permite generar mayor flujo en la organización ya que el 4% es equivalente al 10% de margen del negocio (el otro 90% es costo) y también, debido a que la venta de licencias permite que Altiuz esté mejor posicionado en el mercado y aumentar los ingresos de la marca.

Tabla 2
Participación en ventas por líneas de Negocio

Línea de Negocio	Participación en ventas
Outsourcing	66 %
Proyectos	17 %
Soporte y Monitoreo	13 %
Licencias	4 %

2.1.2.1 Soluciones de Negocio

Altiuz a través del tiempo ha identificado las principales necesidades/requerimientos de los clientes en el mercado de las tecnologías de Información (TI) y se dedica a idear e implementar soluciones de negocios T.I. en los siguientes ámbitos:

2.1.2.1.1 Administración de Contenido (Enterprise Content Management)

Consiste en la gestión completa del ciclo de vida de la información con el objetivo de capturar y almacenar datos, documentos e imágenes.

La administración de Contenido abarca estrategias, métodos y herramientas, desde la creación inicial de la información a lo largo de todo su recorrido a través de la organización hasta, si procede, su eliminación.

Dentro de las principales actividades, se destacan:

- Diseño de soluciones: Transformación de los objetivos de negocio del cliente y sus requerimientos operacionales en arquitecturas de software, hardware y servicios. Provisión de estimaciones cuantitativas de los beneficios económicos esperados al implementar una solución de ECM.
- Implementación de soluciones: Provisión de servicios necesarios para instalar, configurar, integrar, implementar y probar los distintos componentes de hardware y software asociados con la puesta en marcha de una solución de administración de contenido.

2.1.2.1.2 Gestión de Procesos (Business Process Management y Adaptive Case Management)

Consiste en las metodologías, herramientas y conceptos que logran levantar procedimientos mediante la automatización, debido a que los sistemas actuales no pueden soportar las actividades porque son demasiado dinámicos, variables y desestructurados.

La gestión de procesos provee componentes de software que permiten la correcta integración y utilización de las soluciones con los procesos de negocios, aplicaciones y plataformas ya existentes.

2.1.2.1.3 Integración de Sistemas (ETL, IIB, OSB)

Las integraciones de sistemas consisten en mover datos desde múltiples fuentes, reformatearlos y limpiarlos con el fin de cargarlos en otra base de datos para analizar y apoyar un proceso de negocio.

2.1.2.1.4 Comunicación Multi-canal

Permite transformar los documentos disponibles desde distintas fuentes de datos (repositorios documentales, base de datos, Filesystem y Online). Estas fuentes de datos logran que el cliente genere cartolas con información relevante para los usuarios.

2.1.2.1.5 Desarrollos

Los desarrollos a través de un lenguaje informático conciben y elaboran sistemas informáticos en base a los requerimientos del cliente. Estos sistemas permiten que el cliente realice sus actividades de acuerdo a sus procesos actuales al brindar un enfoque a su negocio y, además, no se adaptan a los softwares de la industria.

2.1.2.1.6 Servidores de Aplicaciones

Programas de servidor que proporcionan servicios de aplicación a las computadoras del cliente. Es una red distribuida que proporciona la lógica de negocio para un programa de aplicación.

2.1.2.2 Posición competitiva

Para establecer un análisis crítico sobre la posición competitiva, se realizó una reunión entre las Gerencias de Altiuz (considerando la Gerencia General) con el objetivo de identificar las líneas de negocios en función de los principales competidores, posicionando a Altiuz como una de las empresas líderes en Soporte y licencias de los partner y por otra parte, en segundo lugar Outsourcing y Proyectos. Es importante establecer esta relación porque al momento de construir

la Propuesta de Valor es necesario posicionar estratégicamente a las empresas en un plano de competitividad.

Entonces, de acuerdo con las líneas de negocio, la tabla 3 describe la posición competitiva que actualmente hay en la empresa. Esta permite categorizar y valorar la participación del mercado por sobre los principales competidores.

Tabla 3
Posición competitiva de Altiuz vs Principales Competidores por Línea de Negocio - año 2018

Línea de Negocio	Altiuz	DBsolution	Azurian	Neox
Outsourcing	2°	1°	3°	4to
Proyectos	2°	3°	1°	4to
Soporte	1°	3°	2°	N/A
Licencias	1°	3°	2°	N/A

2.1.2.3 Alianzas estratégicas

Las Alianzas estratégicas, son todas aquellas empresas, reconocidas a nivel mundial, como referentes de software. Estas alianzas son creadas para que Altiuz (en este caso) pueda tener mayor credibilidad en el mercado y que puedan vender sus productos con el respaldo de la marca.

Estratégicamente, estas alianzas permiten aumentar los contactos, establecer conexiones con clientes potenciales a través de sus recomendaciones, obtener certificaciones acentuando la ventaja competitiva en el mercado e invitaciones a eventos, lo que aumenta la posibilidad de cerrar negocios con nuevos clientes.

Otro beneficio que se obtiene de los socios estratégicos es el financiamiento, el cual logra proveer mayor sustentabilidad al negocio disminuyendo el riesgo de pago de los clientes.

Dependiendo de la potencia de ventas, certificaciones y recomendaciones de clientes, las alianzas estratégicas categorizan a las organizaciones jerárquicamente, categorización que determina los beneficios que pueden alcanzar las empresas.

En la ilustración 7, se divide porcentualmente la cantidad de soluciones por partnership de Altiuz que son IBM, Oracle, Red Hat y Kong.

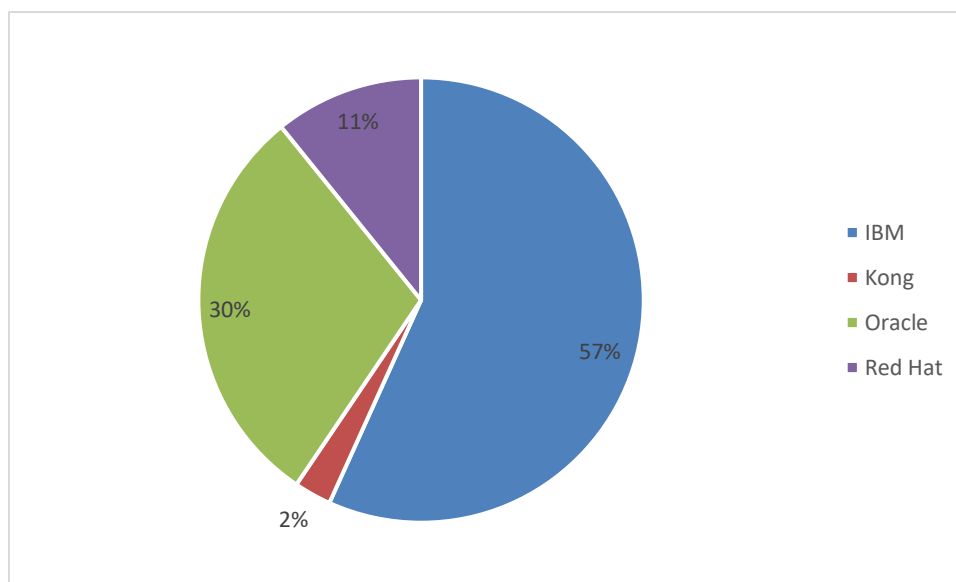


Ilustración 7: distribución porcentual de Soluciones adquiridas por Partner – año 2018

Por un lado, IBM, siendo la primera alianza estratégica, ha sido con la cual se han realizado 76 implementaciones en cinco países del continente, logrando más de 50 certificaciones, tanto a los colaboradores de Operaciones como a Comerciales.

Por otro lado, Oracle ha posicionado a Altiuz como “Gold Partner” durante 3 años consecutivos, lo que posibilita la asistencia a sus grandes eventos en EE. UU.

Por último, Red Hat, alianza realizada en el 2017, y Kong, en el 2018, permitieron adquirir nuevas soluciones que han facilitado la realización de potenciales proyectos, tanto en el sector privado como en el público.

2.1.3 Caracterización del Negocio

En la industria en la que está inserta Altiuz, el segmento de clientes está compuesto por empresas públicas y privadas que buscan soluciones de negocio que les permitan automatizar sus principales procesos de negocio.

En la industria, los ingresos provienen de diversos servicios. En el caso del segmento enfoque, los ingresos provienen de Proyectos, Outsourcing, Soporte y Monitoreo y Licencias de software.

Estos servicios son más apreciados por el cliente cuando se realizan soluciones a la medida que componen más de un servicio, puesto que existen clientes que

solicitan, por ejemplo, una composición entre licencias, proyectos y soporte o monitoreo.

Dentro de las principales actividades se encuentran las relaciones con los socios estratégicos, los cuales proveen tecnología y certificaciones a los colaboradores. La correcta relación con los socios estratégicos implica además la participación en eventos, lo que permite conocer nuevos clientes potenciales.

En el segmento que está inserto, las certificaciones son un atributo muy valorado por los clientes. En el caso del segmento público, las instituciones son más tajantes, siendo las certificaciones una condición ineludible para poder participar en las licitaciones públicas.

Los partners solicitan que sus alianzas cumplan con características y en cierta periodicidad para cumplir con los objetivos propuestos. A continuación, se presentan requisitos a nivel estándar de las alianzas estratégicas:

- Cantidad de Certificaciones.
 - Técnicas
 - Comerciales
- Cantidad de venta de licencias.
- Cartas de recomendación de clientes.

Además, dentro de la industria T.I. los canales son sumamente importantes. El marketing en las redes sociales es bastante competitivo, por lo que la correcta gestión en aplicaciones tales como LinkedIn, Instagram o en el sitio web de la empresa, permite que los clientes se mantengan informados sobre los actuales servicios que las organizaciones ofrecen y el futuro digital. Gracias al sitio web fue posible captar a clientes que no se habían podido alcanzar a nivel continental.

Además, la realización de eventos es muy común en esta industria. En estos las empresas realizan reuniones con los Partners para entregarles a los entes interesados, clientes actuales o clientes que aún no han sido fidelizados, información sobre las soluciones que se pueden implementar.

La temática del marketing interno es muy importante para el cliente, ya que las organizaciones venden la transformación digital y los profesionales deben estar al tanto de esta evolución, tanto tecnológica como organizacional, por ejemplo, la apariencia de los KAM debe ser más contemporánea, dejando de lado la formalidad de la vestimenta entregando una imagen de evolución, además, las oficinas representan un valor agregado sumamente importante, dejando de lado la estructura formal

En cuanto a la captación de nuevos talentos, la evolución de las generaciones busca organizaciones que se adecuen más a sus necesidades, por lo que es fundamental que el marketing sea en función de cómo la empresa se comporta con sus colaboradores.

A diferencia de otro tipo de industrias, los profesionales no solo buscan a una empresa que sea exitosa en niveles de posicionamiento, si no que buscan organizaciones que sean más flexibles, con una apariencia contemporánea y valores organizacionales más orientados a la inclusión y diversidad.

Respecto a la competencia en la industria, existe una guerra de precio que provoca un ambiente muy competitivo, puesto que las empresas buscan constantemente fidelizar a clientes a un precio cada vez menor. Por ende, la evolución en los servicios y la rápida adaptación a los cambios permite a las organizaciones obtener ingresos en los mercados en los que aún no hay mucha oferta.

En el 2018, dentro de estos aplicativos cabe destacar la utilización de software de “Robotic Process Automation” (RPA), la cual capacita a las compañías a automatizar fácilmente tareas repetitivas y API Management que permite crear y publicar APIs bajo los niveles de seguridad, control del usuario, información estadística, etc.

A través del conocimiento de estas dos herramientas, las organizaciones que lograron capacitar a su equipo y, por ende, comercializar estos productos, se posicionaron estratégicamente en un mercado aun no totalmente explotado, permitiendo extender su cartera de clientes a un precio muy atractivo.

Desde esa perspectiva, la capacidad de adaptación es un punto crítico en las organizaciones, ya que los excelentes procesos de captación de soluciones potenciales permiten captar clientes que se sitúan fuera del alcance de la competencia.

Lo anterior también es posible mediante la incorporación de nuevos productos. Los productos que son creados por las mismas empresas son muy escasos. A través de un desarrollo a la medida, las organizaciones han podido generalizar el servicio y, por consiguiente, extraer la funcionalidad y patentar productos que sean transversales para cualquier industria/cliente que desee tener este producto.

Donde principalmente comienza el flujo es en el área comercial, por lo que la primera actividad clave es el levantamiento del requerimiento o la necesidad del cliente. En caso de que exista una preventa que no logre comunicar y establecer una conexión con el servicio, el resultado puede ser un riesgo para ambas partes. Debido a que por parte de Altiuz, se entrega una estimación equivocada con una planificación que

no apunta a solucionar el problema/solución y por parte del cliente, contratar un servicio que no cumpla con sus requerimientos y problemas que se quieren compensar para su cliente.

En este tipo de industria, la fidelización es sumamente importante, especialmente cuando el cliente escoge un servicio en particular, dado que las integraciones y/o implementaciones de productos son realizados en un software de un Partner y si no se logra el objetivo, el cliente incurre a altos costos de migración de datos.

Para finalizar, la trayectoria es sumamente importante, ya que los conocimientos en la materia permiten dar mayor confiabilidad hacia el cliente, pero eso no necesariamente justifica ser un experto en la materia. Por lo que la suma de todos estos aspectos permite el éxito de la compañía.

2.1.4 Composición del contexto

En el siguiente apartado se realizará una descripción de la industria, determinando la participación de las variables propias de la industria y de las variables del macroentorno. Se tendrán en cuenta aspectos sobre la perspectiva del poder de negociación de los grupos de interés, grupos de competidores, tamaño de empresas que participan para contextualizar la industria y se definirán los riesgos a los que están expuestas las organizaciones que deciden participar en este negocio.

2.1.5 Grupos de competidores

El tipo de industria define a los grupos de competidores en tres partes, competidores por precio, por nicho y una fusión entre ambas:

2.1.5.1 Competidores por precio

Los competidores por precio son organizaciones que presentan las mismas tecnologías o similares (servicios sustitutos) de forma masiva, por lo que son

organizaciones que están dispuestas a disminuir más el margen y/o ser excelentes en sus procesos disminuyen lo máximo posible los costos para disminuir además su precio.

Este tipo de grupo está orientado a dejar a un lado la innovación y seguir la corriente del mercado, buscando siempre la excelencia operacional, disminuyendo sus costos, pero siempre cumpliendo con las especificaciones técnicas del segmento, tales como certificaciones, respaldo de las marcas y trayectoria.

2.1.5.2 Competidores por nicho

Las compañías que buscan competir por nicho están orientadas a estar en la vanguardia en los procesos de marketing e innovación. Por un lado, deben apostar a una tecnología y realizar una inversión a mediano plazo para desarrollar las competencias de las nuevas tecnologías que serán utilizadas durante los próximos meses, semestres o hasta años.

Existen eventos en EE. UU. de los Partners con mayor presencia mundial, en donde exponen el futuro digital. En su mayoría, las organizaciones aprovechan esta instancia para decidir un movimiento estratégico potencial para los próximos periodos, como, por ejemplo, la entrada de nuevas tecnologías, inversión en personal y nuevas alianzas estratégicas.

Este tipo de competidores presentan altos niveles de inversión, pero a un retorno mucho más alto que las competencias por precio y posiblemente a mediano y largo plazo.

Por otra parte, en este grupo están las Startup que al igual realizan apuestas digitales, pero con la diferencia que producen sus propios productos para satisfacer necesidades puntuales de los clientes, dado que son especialistas en una determinada tecnología y se enfocan en desarrollar un determinado producto.

2.1.6 Proveedores

Las alianzas estratégicas surgieron a causa de la idea de que empresas tales como IBM y Oracle no podían captar más clientes dado a lo complejo que era gestionar la corporación en todo el mundo, por lo que decidieron externalizar ciertos servicios y dejar que otras organizaciones se dediquen a vender sus productos. Gracias a la creación de alianzas es posible que empresas medianas y grandes obtengan una ventaja competitiva.

Estas tecnologías permiten captar clientes (para medianas y grandes empresas) que realizan inversiones TI en empresas con trayectoria y buena reputación, confiando sus plataformas a estas empresas multinacionales.

La relación entre proveedor-empresa debe ser cercana y confiable a fin de evitar roces que perjudiquen el respaldo de las marcas. Es por esto que estas alianzas estratégicas hacen dependiente a las empresas que utilizan su software, entonces el cumplimiento de sus requerimientos determina su existencia.

2.1.7 Inversión Pública

El mandato de Ricardo Lagos fue precursor de la inversión de capital en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) el cual comenzó con una iniciativa llamada “País Digital” con la misión de potenciar las TIC. Luego, durante el primer Gobierno de Michelle Bachelet (2006-2010) se hizo aún más énfasis en la inversión, comenzando a priorizar el concepto “recurso estratégico” para los procesos institucionales y propios del estado.

La ilustración 8, representa la participación de los gastos TIC en el total del presupuesto de Chile. Como balance se puede obtener que durante la presidencia de Michelle Bachelet se realizó un gasto de 1.251MM de pesos.

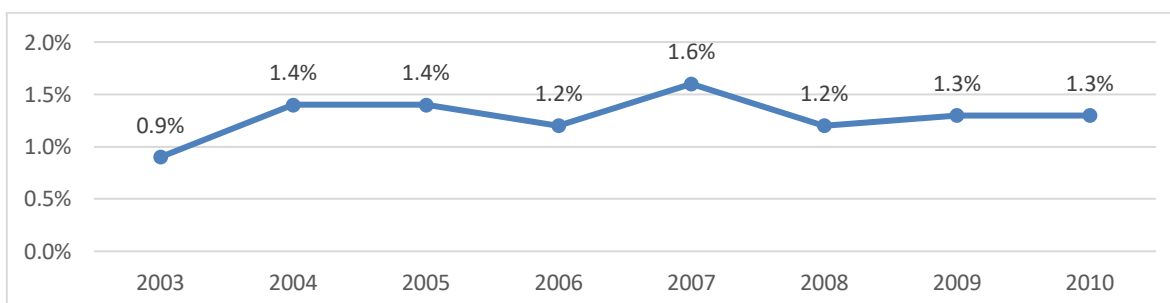


Ilustración 8: Participación del Gasto TIC del Estado en presupuesto de la Nación basado de Informe del Gobierno de Chile “Gasto en tecnologías de Información y comunicación del Estado 2010”

Actualmente, los seguimientos de los programas de gobierno en este ámbito son realizados a través de la “agenda digital” que tiene los siguientes criterios y objetivos:

- Derechos: masificar el uso de los servicios en línea del Estado y garantizar su calidad, apoyar las Políticas sectoriales del Estado mediante el uso de tecnologías, fortalecer un Estado abierto y transparente y promover un Estado más dinámico e innovador.
- Conectividad Digital: masificar el acceso digital de calidad y mejorar las condiciones habilitantes para un servicio de conectividad de mayor calidad.
- Gobierno Digital: masificar el uso de los servicios en línea del Estado y garantizar su calidad, apoyar las políticas sectoriales del Estado mediante el uso de tecnologías, fortalecer un Estado abierto y transparente y promover un Estado más dinámico e innovador.
- Economía Digital: transformar la empresa digitalmente, impulsar el crecimiento del sector TIC y promover el Emprendimiento y la Innovación Digital.
- Competencias Digitales: mejorar la calidad de la educación mediante tecnologías digitales y abrir oportunidades laborales en la era digital.

Los esfuerzos otorgados políticamente a los cambios políticos han cambiado el enfoque (desde sus comienzos solo vistos como un cambio interno), pero actualmente se ven iniciativas que abarcan desde Pymes hasta como la accesibilidad de la información en términos educacionales.

2.1.8 Cambios sociales

Actualmente, en la industria laboral existen 4 generaciones, (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centenials) con distinta perspectiva sobre ¿Qué es lo que debe tener la organización para cumplir con mis expectativas? Es decir, las generaciones tienen distintos puntos de vista sobre el ambiente laboral y la estructura organizacional.

A lo largo de los años ha existido un cambio drástico en las expectativas de los profesionales con su empresa, en cómo el mantener la fidelidad con la empresa, en crecer y jubilarse en la misma organización o no. Hoy en día los objetivos de los profesionales son muchos más ambiciosos y van desde tener un horario flexible hasta el cuestionamiento de la figura de jefatura.

Tener en consideración cuales son las necesidades hoy en día sobre las nuevas generaciones es un aspecto crítico, ya que dichas organizaciones que no se adaptan a las creencias contemporáneas serán empresas que de a poco pierden credibilidad en los profesionales.

2.1.9 Evolución tecnológica

La capacidad de adaptarse de las organizaciones que participan en esta industria debe ser un proceso crítico para cumplir con los requerimientos de los clientes. Esta habilidad determina si las organizaciones preparadas para una nueva era digital. Por lo tanto, la innovación en términos técnicos es sustancial para permanecer en la industria.

Las tecnologías que se proyectan a más cambios TI en su totalidad son las siguientes:

- Inteligencia artificial
- Bitcoins y blockchain
- Impresoras 3D
- Vehículo autónomo
- Robótica
- Realidad virtual y realidad aumentada
- Biotecnología
- Computación, redes e Internet de las cosas

La industria que se enfoca en el estudio de la participación de las tecnologías es: a) Inteligencia artificial, b) Blockchain, c) Robótica y h) Computación, redes e Internet de las cosas. Estas están presentes en el 50% de las nuevas tecnologías que revolucionaran la forma en que se realizan las tareas cotidianas y laborales.

2.2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS

En el momento en que las Gerencias determinan y toman la decisión de establecer un proceso de Desarrollo de la Estrategia formal (Ilustración 9) se debe determinar un camino en el cual deben emprender.



Ilustración 9: Sistema de Gestión: desarrollo de la estrategia, Kaplan y Norton (2012). Adaptado de "The Execution Premium".

En un proceso normal de Planificación Estratégica, la Gerencia General antes de comenzar, se debe cuestionar cual es el actual rumbo de la organización:

- ¿El actual segmento es favorable?
- ¿Los clientes valoran nuestros servicios?
- ¿La estrategia actual es viable?
- ¿La tecnología que se implementa es valorada por el segmento a largo plazo?
- Entre otras.

A través de esta información, se establecen la misión y visión para poder comunicar a la organización las decisiones estratégicas que se quieren establecer dentro del horizonte de tiempo establecido (3 a 5 años)

Simons en 1995, define las declaraciones estratégicas como "sistemas de creencias" los cuales permiten comunicar los valores, principios y propósitos propios de la organización a los colaboradores para lograr inspirar la búsqueda de creación de valor y comprometerlos con la visión de la organización:

- Valores centrales
- Declaración de Misión y Visión
- Los Credos y Propósitos

Las declaraciones estratégicas en su conjunto definen pautas para formular la estrategia, por lo que, para comenzar a definir cuál será la orientación de la organización debe describir cuál es su misión, su visión y sus valores.

- Misión: se describe y responde a las preguntas: “¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí?” (Thompson, 2015).
- Visión: se determinan parámetros e identifican objetivos a largo plazo que definen la estrategia de la organización en un periodo determinado y en que ámbitos se quiere distinguir de la competencia.
- Valores: se explican cuáles son las creencias que impulsan las conductas de la organización, las cuales son propias de esta.

Si bien, la visión solo se mantiene durante el plan estratégico, la misión y los valores permanecen constante en el tiempo, ya que, dado su naturaleza, es propia de la organización. Por esta razón debería haber un cambio radical en la dirección de la empresa (de acuerdo con las preguntas planteadas), o que cambie la Cultura Organizacional (valores).

En el siguiente apartado se establecerá un análisis y se definirá la Misión y Visión. Luego, se explicarán los valores y las razones por las cuales la empresa los ha escogido.

2.2.1 Análisis y definición de la Misión de la UEN

La redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización y los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad (Gutiérrez 2005). En la tabla 4, se presenta el detalle de los pasos a seguir.

Tabla 4
Requisitos planteados para el desarrollo de la Misión

Requisitos	¿Qué hacer?	¿Qué evitar?
¿Quiénes somos?	Establecer una identidad a la organización.	No especificar como aporta al mercado y/o no determinar la necesidad a satisfacer.
¿Cuáles son nuestros productos?	Especificar cuál es/son los servicios y/o producto que entregan,	Ser ambiguo, no especificar cuál es el producto/servicio o

	de forma general, no específica.	describir una variedad demasiado amplia.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Determinar cuáles son los clientes, segmento o mercado está enfocado.	No determinar o ser preciso en la descripción.
¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?	Precisar el lugar, país, continente el cual está inserto.	No identificar cobertura.

1.1.1.1 Misión actual

“Generar productos y servicios de tecnología para el éxito de nuestros clientes de quienes forman parte de nuestro equipo.”

1.1.1.2 Análisis crítico

En la tabla 5 se establece una evaluación crítica de las preguntas propuestas por Thompson.

*Tabla 5
Análisis de Misión*

Requisitos de la Misión	¿Cumple?
¿Quiénes somos?	Sí.
¿Cuáles son nuestros productos?	Sí.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Sí, pero es redundante.
¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?	No, se desconoce en qué lugar está posicionada la empresa.

Aunque la misión responda de manera global quiénes son los clientes, se ha considerado que “...para el éxito de nuestros clientes que forman parte de nuestro equipo.” Es muy redundante para el lector ya que se establece una mezcla entre el equipo (colaboradores) y los clientes.

Además, se ha decidido agregar la cobertura geográfica, ya que el receptor de esta información no tendrá claridad sobre dónde está presente la organización y cuál es su situación actual.

Dado el análisis anterior, se propone la siguiente propuesta, que además establece un eficiente vínculo con el objetivo actual de determinar una misión acotada.

1.1.1.3 Misión Altiuz

“Generar productos y servicios de tecnología para el éxito de nuestros clientes en Chile y América.”

Luego de los cambios propuestos, el lector puede determinar con claridad qué realiza Altiuz, ¿cuáles son sus productos, sus clientes y su cobertura geográfica? Esto permite definir de manera más clara el propósito de la compañía para los colaboradores y clientes.

2.2.2 Análisis y definición de la Visión de la UEN

Al igual que la misión, en este apartado se analizará la visión definida por Altiuz. Se utilizará la metodología de desarrollo de una visión estratégica (Thompson, 2015), con el objetivo de declarar una visión que comunique el rumbo de la compañía a largo plazo para así canalizar y alinear la organización.

Para cumplir con las expectativas del desarrollo de la visión, en la tabla 6, se estableció una serie de preguntas que defienden el “qué hacer y qué evitar” con la idea de obtener una declaración de una visión clara, medible y concisa que permita ser comunicada con facilidad a todos los entes participantes en las actividades propias y externos de la organización.

Tabla 6
Requisitos planteados para el desarrollo de la Visión

Requisitos	¿Qué hacer?	¿Qué evitar?
¿Es medible?	Ser bastante claro para que las Gerencias tengan una guía utilizada para tomar decisiones.	Evitar utilizar un lenguaje genérico que cause que las Gerencias vayan en sentidos distintos.
¿Se direcciona al futuro?	Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y la posición que quiere conseguir.	Ser ambiguo o no especificar el rumbo ni como se prepara.

¿Es viable?	Se debe plantear de acuerdo a las posibilidades razonables de la organización.	Ofrecer una identidad genérica, es decir, que sea aplicable a cualquier industria.
¿Es fácil de recordar?	Tiene que ser fácil de recordar para que la dirección y propósito sea comunicado con facilidad.	Prevenir las declaraciones sumamente largas, ya que causa la pérdida de enfoque y significado.

A continuación, se presenta la visión actual de Altiuz declarada a principios del 2018.

1.1.1.4 Visión actual

“Ser un referente de soluciones tecnológicas para negocios en la región.”

1.1.1.5 Análisis crítico

En la tabla 7, se realiza una evaluación crítica de las preguntas propuestas por Thompson.

*Tabla 7
Análisis de la Visión*

Requisitos de la Visión	¿Cumple?
¿Es medible?	No.
¿Se direcciona al futuro?	Sí.
¿Es viable?	No.
¿Es fácil de recordar?	Sí.

La visión actual no establece parámetros para poder medir el cumplimiento de la estrategia, ya que “ser referente” no determina una definición clara de qué se medirá y cómo, por lo que se invalida la meta.

La RAE define “referente” como:

1. adj. Que refiere o que expresa relación a algo.
2. m. “Término modélico de referencia”

Si se utiliza esta definición para establecer un lazo entre las metas organizacionales y “ser referente” se obtendría que los clientes, la competencia, los partnership, los proveedores y cualquier organización que esté involucrada con Altiuz, recomiende y lo utilice como ejemplo para comparar con la competencia.

Actualmente, dado el nivel de competitividad de la empresa, es imposible lograr ser un “referente” en la industria en un plan de 3 a 5 años. Por lo tanto, dado el análisis anterior, se propone la siguiente visión.

1.1.1.6 Visión Altiuz

“Estar posicionado dentro de las 10 empresas con mayor participación de mercado en soluciones de negocio T.I. de Chile el 2025”

Gracias a los cambios realizados, los colaboradores tienen una guía de la dirección que adoptará la organización y cuál es la meta luego de que se defina el horizonte de tiempo para cumplirla.

2.2.3 Definición de Creencias

Las creencias se definen como un significado compartido entre sus miembros y que distingue una organización de otras. Cuando las organizaciones definen la percepción se determinan lineamientos los cuales son claves y que la organización valora.

Desde cierta perspectiva, los valores que establecieron los fundadores de la organización y que se fueron formando a través de los años, conforman parte de la Cultura Organizacional (CO). Utilizados para el Reclutamiento y Selección y en estricto rigor se va adoptando/profundizando en el tiempo que permanece en la organización (modelo de Socialización) con el apoyo de la alta gerencia que debe

difundir e influir para que los colaboradores se alineen para obtener resultados como mayores desempeños y satisfacciones propias (Ilustración 10)

La CO tiene un cierto número de funciones dentro de la organización (Robbins y Judge, 2013):

- Crea diferencias entre una organización y las demás.
- Transmite a los miembros sentido de identidad
- Facilita la generación de compromiso.
- Mejora la estabilidad del sistema social logrando mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.
- Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

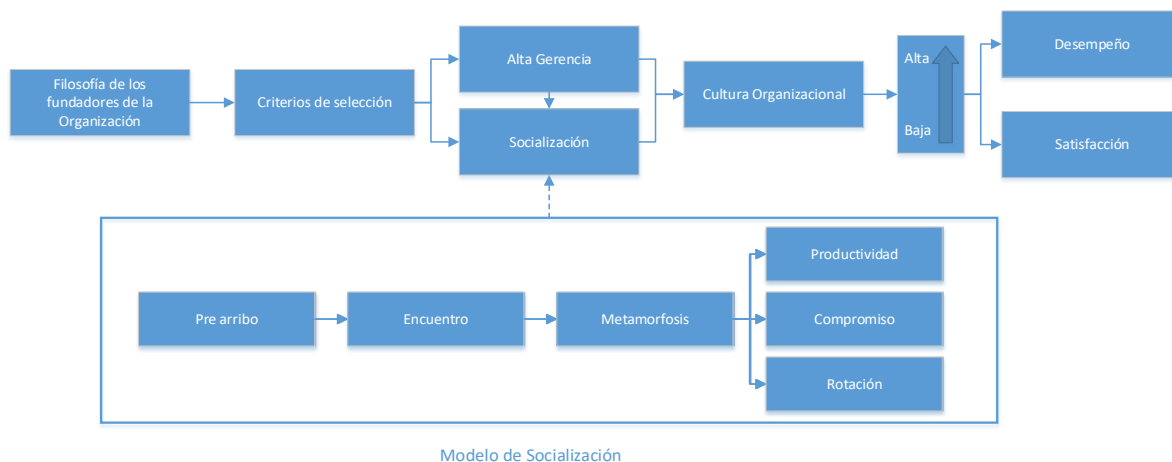


Ilustración 10: Como se forman las Culturas Organizacionales y Modelo de Socialización, Robbins y Judge (2013). Adaptado de "Comportamiento Organizacional"

Si bien estos pilares fundamentales han tenido como efecto una inversión de capital sustancial, en el largo plazo han permitido fidelizar clientes a través de la confianza que se quiere transmitir y obtener. Creencias que bajo la industria no son muy comunes y presenta escenarios favorables al proveedor que necesita el producto/servicio. Ocurre el hecho de que, si el cliente no paga, se le corta el servicio y también que si la contraparte no cumple con los plazos y no permite avanzar se abandona el servicio/proyecto.

Por lo tanto, las creencias propias de la organización transmitidos a los clientes y que le han permitido generar convicción de contratar a Altiuz como proveedor estratégico, lograr ganar nuevos proyectos y extensión de servicios, dado que esta orientación al cliente ha permitido que el cliente quede contento y satisfecho.

Teniendo en cuenta que, para alcanzar la misión y visión, es necesario determinar cuáles son las bases valóricas, en la tabla 8 se muestra la relación con dichas herramientas.

Tabla 8
Valores v/s Misión y Visión

Valor	Explicación	Relación con la Misión	Relación con la Visión
Cercanía	Nos preocupamos de entender y satisfacer las necesidades de quienes hacen posible nuestra existencia	Aumenta la eficiencia en la relación con el cliente, entregando servicios de excelencia orientados a cumplir con su objetivo	Implementar sistema de gestión de la calidad orientado al cliente que innove los procesos internos y genere oportunidades de mejora continua
Compromiso	Tomamos nuestros requerimientos con seriedad y nos esforzamos por cumplirlos siempre	Permite transparentar la fidelización y obligación intrínseca al momento de ser contratado como proveedor	Crear un clima laboral que permita un ambiente de responsabilidad con el cliente obteniendo su fidelización al largo plazo
Calidad	Construimos soluciones tecnológicas utilizando a los mejores profesionales y recursos disponibles en el mercado	Asegura que en cada circunstancia los colaboradores están preparados para cumplir a cabalidad en base a sus conocimientos y trayectoria el requerimiento del cliente	Utilizar la experiencia y conocimientos adquiridos como retroalimentación continua dentro de la organización, estableciendo políticas que permitan que esto ocurra

A continuación, se presentan antecedentes que destacan la elección de las creencias y que han permitido una diferenciación en el mercado:

1.1.1.7 Cercanía

Desde sus comienzos, en Altiuz se ha dado importancia a realizar conexiones a largo plazo con sus clientes y stakeholders, priorizando y empatizando con sus objetivos, entendiendo sus requerimientos y asumiendo un rol de consultor para poder orientar al cliente sobre su necesidad para cumplir con sus expectativas con un proyecto y/o servicio que le permita a él entregar un mejor servicio desde el punto de vista de su negocio.

1.1.1.8 Compromiso

Como sello organizacional, existe un principio de “nunca abandonar un proyecto/servicio”. En caso de que existan negocios que por cualquier motivo no son favorables financieramente para la empresa, no se puede desistir en cumplir con la meta del cliente, por lo que la perseverancia es primordial para satisfacer en tiempo y forma los requerimientos.

De hecho, han existido ocasiones en que no le corresponde a la empresa participar, pero dado sus creencias se ha decidido intervenir y orientar al cliente bajo sus objetivos, asumiendo las consecuencias de los cambios que han surgido durante la ejecución del servicio.

Un claro ejemplo son los proyectos que bajo la evaluación comercial tienen un determinado alcance: durante la ejecución se determinaron cambios que aumentaban las funcionalidades del software y Altiuz ha asumido esa carga bajo Controles de Cambio (nuevos hitos de pago no considerados durante la venta) dejando de lado nuevas oportunidades de negocio, dado a los cambios no proyectados.

1.1.1.9 Calidad

Estar a la vanguardia tecnológica implica mucho esfuerzo en capacitar al personal, por lo que es sustancial contar con colaboradores que se sientan parte de este objetivo, sean proactivos y estén dispuestos a aprender constantemente sobre nuevas tecnologías.

Es fundamental que los profesionales sean serios con respecto a los servicios para cumplir con tiempo y forma, además de mantener una correcta relación con los Partners para mantener el respaldo de las marcas.

Al ser una empresa de servicio, Altiuz como sello de calidad considera acompañar al cliente en la etapa de preventa, desarrollo y postventa del producto/servicio, por lo que es fundamental para la organización desarrollar un rol de consultor en la etapa previa, de proveedor y ofrecer una completa atención al cliente durante el periodo de postventa.

2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Todas las organizaciones tienen una estrategia (ya sea implícita o explícita). Un proceso formal de formulación permite la coordinación entre departamentos y la canalización de una meta común. Al obtener enfocarse en actividades formales, surgen preguntas tales como: ¿Qué impulsa la competencia en mi industria o donde pienso entrar? ¿Qué medidas adoptarán probablemente los competidores y cuál es la mejor manera de responder?, ¿Cómo evolucionará mi industria? ¿Cuál es la mejor manera de posicionarla para que compita a largo plazo? (Porter, 2009).

Si bien, desde la perspectiva estratégica la formulación permite detectar los cambios en la industria, esta actividad no la implementa, solo determina los lineamientos que permiten cumplirla. (Anthony y Govindarajan 2007).

Los dos indicadores más utilizados en las empresas para medir si la estrategia opera correctamente son (Thompson, 2015):

- Si la empresa alcanza sus objetivos financieros y estratégicos
- Si su desempeño es superior al promedio de la industria

Si una empresa quiere ser competitiva, las gerencias deben escoger actividades que logren captar el interés del cliente en su propuesta de valor, ya sea ejecutando tareas nuevas o de manera distinta a sus competidores.

La Ilustración 11, presenta un procedimiento para evaluar la situación actual de la compañía, comenzando con el análisis externo (punto 1.3.1), análisis interno (punto 1.3.2), continuando con la presentación del listado de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades identificadas (punto 1.3.3), luego con el análisis

correspondiente del FODA y en los próximos apartados se continuará con la formulación de la Propuesta de Valor y Estrategia (punto 1.4).

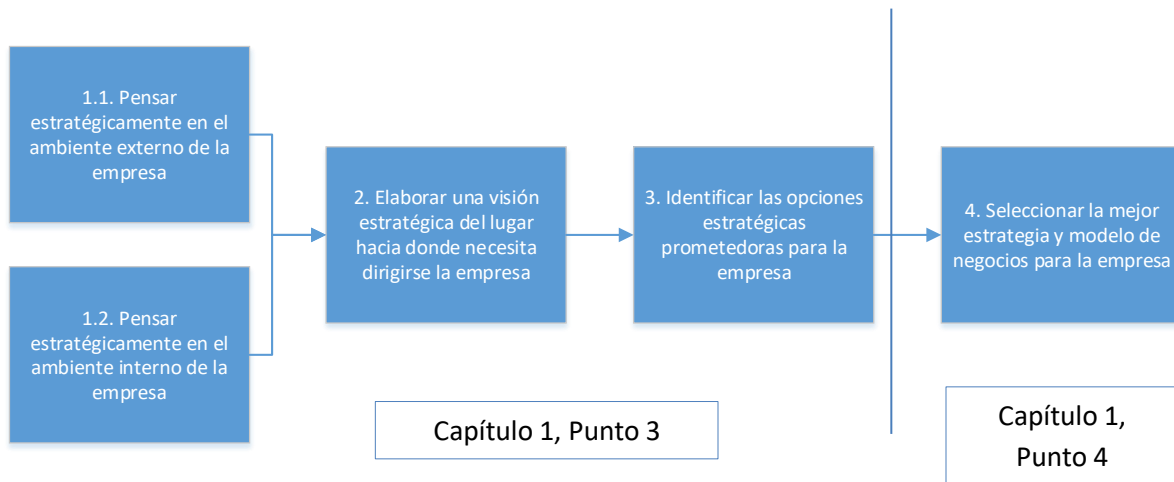


Ilustración 11: Esquema del análisis estratégico de la situación de la compañía ante la elección de una estrategia, Thompson (2015). Adaptado de “Administración Estratégica Teoría y Casos”.

2.3.1 Análisis Externo

Es importante determinar cuáles son las variables externas que afectan a la estrategia, es decir, aquellos factores que determinan el impacto en la organización a futuro. (Ilustración 11)

El análisis externo está compuesto por una parte por el “macroentorno” que da a conocer el contexto en que está ubicada la organización, factores que están lejanos y no tiene control. Para efectos del estudio se utilizará la herramienta PEST.

Por otra parte, por el “microentorno”, que permite entender la estructura de la industria mediante la identificación de la intensidad de competencia y del potencial monetario de la industria. Para identificarlos se utilizarán las 5 fuerzas de Porter mediante la definición de la rivalidad entre competidores, la entrada de nuevos participantes a la industria, los productos sustitutos y el poder de negociación de los clientes y proveedores (Porter, 2009).

La distribución de ambas herramientas permite detectar riesgos, como “Amenazas” y cambios convenientes, como “Oportunidades”.

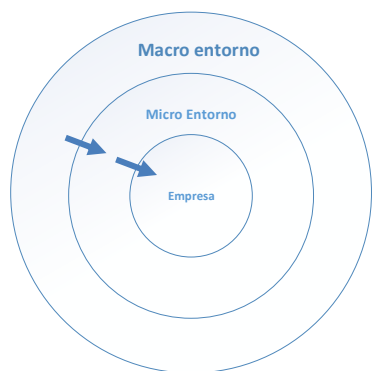


Ilustración 11: Relación de posición de componentes del macroentorno y microentorno sobre una empresa.

2.3.1.1 PEST

Determinar los componentes que mayor influencia tienen en la industria es crítico para la organización, puesto que el conocimiento del contexto en el que se desenvuelve puede determinar la capacidad de comprensión que involucra directamente en los desempeños que se quieren obtener.

Por lo tanto, cuando se conoce el entorno se puede planificar una estrategia eficaz posicionando los posibles riesgos, como Oportunidades o Amenazas, considerando, por una parte, cuando se quiere realizar un proceso de internacionalización permitiendo identificar y controlar los factores que afectan los rendimientos esperados y, por otra, anticipando cambios e identificando tendencias futuras en el actual entorno minimizando el impacto ante escenarios adversos.

2.3.1.1.1 Político

La situación política de una localidad, país o región puede afectar al desempeño de una compañía a causa del cambio en las condiciones generales en que ésta opera. El impacto de cambios en las leyes laborales, tributarias, de protección a los consumidores, de regulación medioambiental, son algunos ejemplos de factores que podrían influir positiva o negativamente en el desempeño de una organización.

Dentro de los factores de tipo gubernamental que afectan al desempeño de las entidades, los más destacados son la política fiscal, las restricciones al comercio y la industria y los aranceles. También se deben considerar situaciones como las guerras, los gobiernos, entre otras.

Los factores políticos tienen relación con la vida política en todos los aspectos (local, regional, nacional e internacional) que puedan afectar en la actividad de una empresa a futuro.

Desde el año 2000 existe una iniciativa de transformación digital llamada “País Digital”, que tiene la misión de potenciar las Tecnologías de la Información y Comunicación en una participación de un 5,6% del PIB en Chile (Ilustración 12).

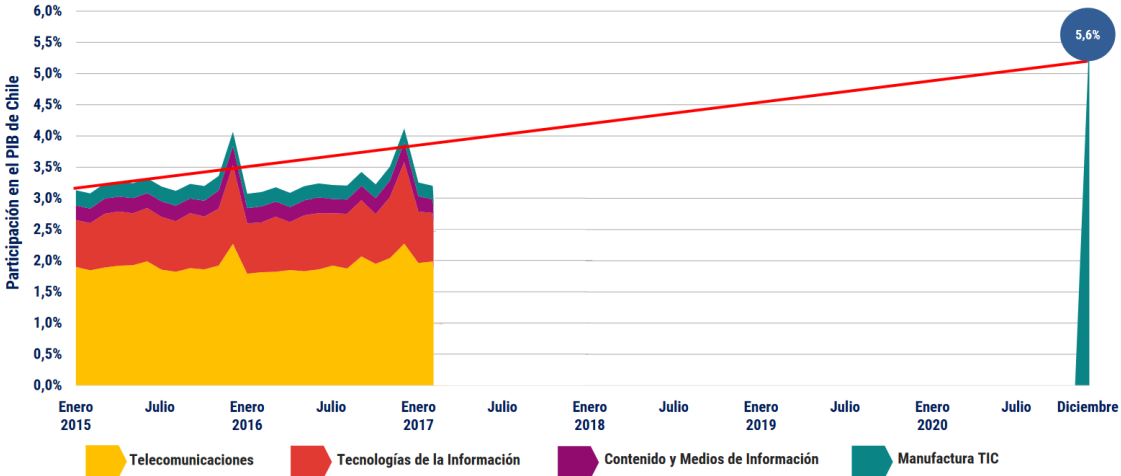


Ilustración 12: Progresión de la participación en Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) desde año 2015 al 2020, tomado de www.indicepaisdigital.cl

Otro objetivo a nivel público es digitalizar los procesos de generación de documentos y trámites. Según un estudio realizado en la misma institución, la composición de trámites digitalizados por los ministerios determina que los entes con mayor infraestructura TIC lo componen el Ministerio de Medioambiente (84%), el Ministerio de Hacienda (66%) y el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio Cultural (78%); mientras que los ministerios con menor infraestructura son el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (38%), el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (31%) y el Ministerio de Defensa Nacional (31%).

La meta propuesta para el año 2020 es totalizar los trámites (100%). De acuerdo con la Ilustración 13, los trámites digitales ascendieron a 46,5% el 2016 con un crecimiento de un 5% anual promedio desde el año 2012.

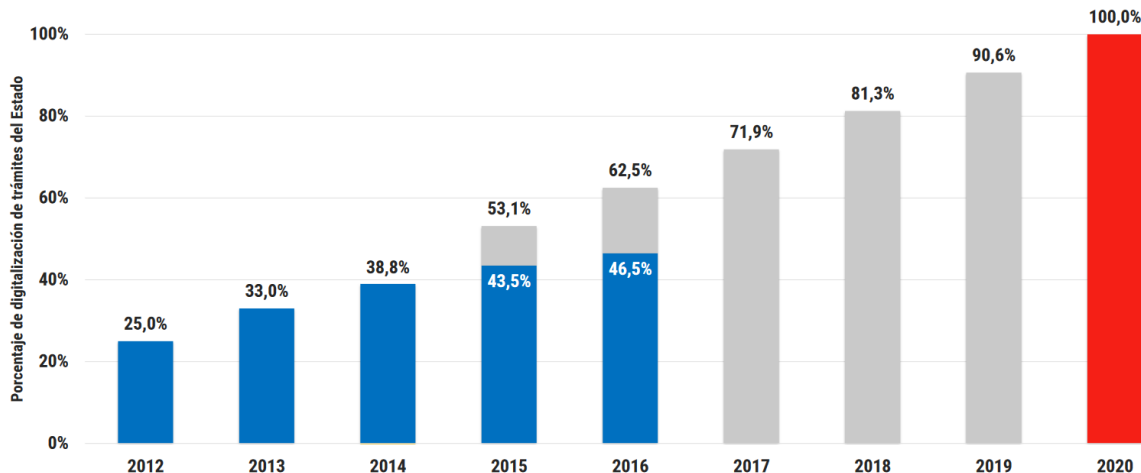


Ilustración 13: Evolución de los tramites digitalizados en Chile desde el año 2012 al 2020, tomado de www.indicpaisdigital.cl

El 2018, comenzó un nuevo plan de Gobierno digital que considera 3 ejes:

- Gobierno cercano: Facilitar el acceso a las personas a beneficios, oportunidades de emprendimiento y servicios entregados por las instituciones públicas.
- Gobierno abierto: Acceso a información pública vía digital con el objetivo de empoderar a la ciudadanía entregándole herramientas que le permitan tomar decisiones en todo ámbito.
- Gobierno inteligente: Transformación digital, entregándole a los funcionarios herramientas para mejorar sus servicios.

Con el fin de lograr que el plan sea posible y funcione, se debe realizar una inversión sustancial para cumplir con los planes de gobierno, por lo que se espera que durante los próximos 4 años aumenten las contrataciones públicas.

Si bien, se potenciaría la sustentabilidad de las empresas TIC, existen iniciativas mediante la financiación que impulsan el desarrollo de las Pymes, disminuyendo las oportunidades de adjudicar negocios públicos, dado que los objetivos van orientados al crecimiento del mercado de Pymes.

2.3.1.1.2 Económico

La situación económica también tiene efectos en el desempeño de una compañía. Una tasa de interés mayor definida por el banco central de un país disminuye el acceso al crédito de las personas, lo que desincentiva su consumo, lo que, a su vez, hace más complejo para una empresa obtener ingresos de su actividad. El comportamiento de la inflación y la tasa de crecimiento de la economía, son otros ejemplos de factores económicos que pueden afectar los resultados de distintas organizaciones.

Dentro de los factores económicos, se deben destacar las tasas de cambio, las tasas de interés, la inflación y los niveles de importación y exportación.

Los factores económicos son aquellas cuestiones económicas actuales o futuras que pueden afectar la ejecución de la estrategia de una empresa.

La actividad económica en Chile proyecta para el 2019 un crecimiento del PIB en un 3,5%. Este es un escenario favorable de acuerdo con los resultados de años anteriores, ya que hasta la fecha no se ha logrado superar el crecimiento del 2013 (Ilustración 14).

Para el cierre del 2018 se esperaba tener un crecimiento de un 3,9%, teniendo en cuenta que el tercer trimestre la varianza anual fue de 2,8%, muy inferior a la del primer semestre. (Banco Mundial, 2019)

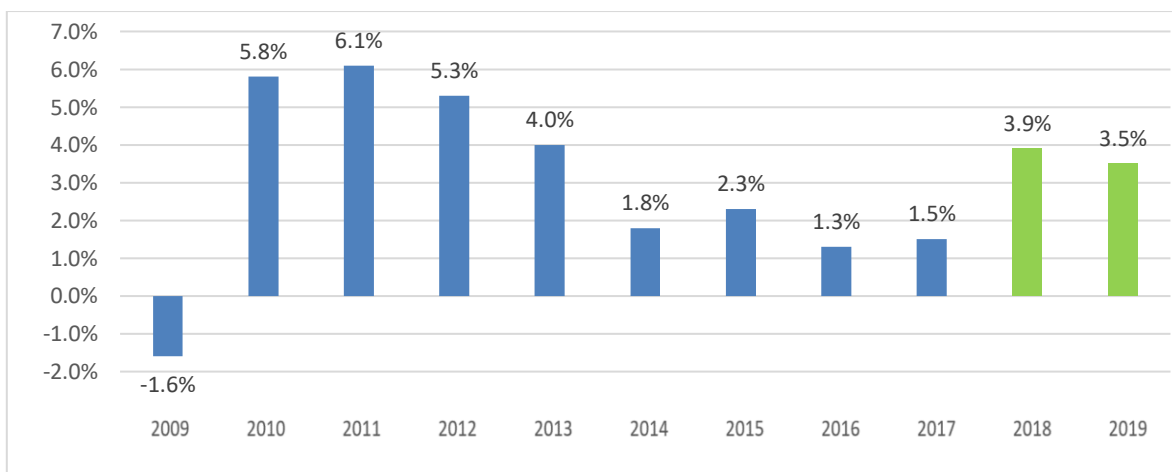


Ilustración 14: Producto Interno Bruto en Chile entre los años 2009 y 2019, adaptado de <https://datosmacro.expansion.com/pib/chile>

Sin embargo, de acuerdo con lo declarado por el Banco Central, se pronostican bajas considerables del dólar: pronosticando que a finales del 2019 el valor del dólar

disminuiría a \$660 y el 2020 se pronostica a \$650. Estos valores son muy favorables para Altiuz, ya que la valorización del peso chileno (CLP) permite aumentar los márgenes en la compra de licencias.

La situación económica actual proyecta una caída en la economía mundial de 1% promedio desde el 2018 (Ilustración 15), afectando principalmente en el largo plazo a las principales economías avanzadas, teniendo una desaceleración de 8 puntos porcentuales de acuerdo con el año 2017, siendo este un peor escenario que el del año 2016, obteniendo un crecimiento mundial de 1,7%.

	2016	2017	2018e	2019f	2020f	2021f
Mundo	2.4	3.1	3.0	2.9	2.8	2.8
Economías avanzadas	1.7	2.3	2.2	2.0	1.6	1.5
Economías emergentes y en desarrollo (EMDEs)	3.7	4.3	4.2	4.2	4.5	4.6
Asia oriental y el Pacífico	6.3	6.6	6.3	6.0	6.0	5.8
Europa y Asia central	1.7	4.0	3.1	2.3	2.7	2.9
América Latina y el Caribe	-1.5	0.8	0.6	1.7	2.4	2.5
Oriente Medio y Norte de África	5.1	1.2	1.7	1.9	2.7	2.7
Asia meridional	7.5	6.2	6.9	7.1	7.1	7.1
África al sur del Sahara	1.3	2.6	2.7	3.4	3.6	3.7

Ilustración 15: Crecimiento económico mundial desde el año 2016 a 2021, tomado de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>

De acuerdo con lo anterior, se realizó un extracto del crecimiento esperado de los países que tienen representación Altiuz (tabla 9), obteniendo como resultado un crecimiento favorable en Colombia con las alzas más esperadas en Latinoamérica, logrando una reposición en la economía en Ecuador y un crecimiento menor en Brasil. A causa de la información desfavorable a nivel mundial, se espera que las economías de los países latinoamericanos se estabilicen disminuyendo las amenazas de estrategias adversas al riesgo y la posibilidad de obtener negocios fuera de Chile.

*Tabla 9
Crecimiento esperado de países objetivo*

País	2016	2017	2018	2019	2020	2021
------	------	------	------	------	------	------

Estados Unidos	1,6%	2,2%	2,9%	2,5%	1,7%	1,6%
Brasil	-3,3%	1,1%	1,2%	2,2%	2,4%	2,4%
Ecuador	-1,2%	2,4%	1,0%	0,7%	0,7%	1,2%
Colombia	2,0%	1,8%	2,7%	3,3%	3,7%	3,6%

Crecimiento esperado por país, indicadores tomados de www.bancomercial.org

2.3.1.1.3 Social

Las costumbres, las tendencias demográficas y los cambios culturales que generan variaciones en los gustos de los consumidores, son algunos de los factores que se deben analizar con el fin de detectar las principales oportunidades y amenazas para la organización. Por ejemplo, una mayor conciencia social respecto los aspectos nocivos del consumo de tabaco, puede constituirse en una seria amenaza para la rentabilidad y el crecimiento de la industria tabacalera.

En este campo se engloban los factores que están relacionados con las características básicas, las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad y educación.

Los factores socioculturales son aquellos elementos de la sociedad (cultura, religión, creencias...) que pueden afectar a un proyecto. Es importante prestar atención a las tendencias en la sociedad actual y ver cómo éstas van cambiando.

La tabla 10 muestra la evolución de la participación por Generación: Baby Boomers, Generación X (Los perdidos), Generación Y (Los idealistas) y Generación Z (Los conectados). Se puede observar que desde el año 2017, la Generación Y ha mantenido mayor representación en el mercado laboral (para el análisis se consideró una muestra de chilenos de 24 años para ambos sexos hasta 59 años para mujeres y 64 para hombres).

Tabla 10

Cantidad anual de profesionales por Generación en Chile (2017 - 2020), Censo 2017

Generación	2017 (M)	2018 (M)	2019 (M)	2020 (M)
Baby Boomers	2.135	2.010	1.865	1.698
Femenino	889	807	715	612
Masculino	1.245	1.203	1.150	1.086
Generación X	3.485	3.528	3.578	3.634
Femenino	1.757	1.777	1.799	1.825

Masculino	1.727	1.752	1.779	1.809
Generación Y	4.002	4.431	4.575	4.708
Femenino	1.977	2.184	2.254	2.320
Masculino	2.024	2.247	2.321	2.388
Generación Z	-	-	297	585
Femenino	-	-	146	288
Masculino	-	-	151	297
Total	9.621	9.969	10.315	10.625

Información obtenida del Censo 2017, tomado de www.ine.cl

Además, como complemento, la tabla 11, se estima que la participación de “Los idealistas” se mantenga a partir del 2018, luego de la entrada de la Generación Z, atribuyéndoles un 3% en el 2019 y 6% el 2020, disminuyendo la participación de “Baby Boomers” desde el 2017 en un 6%.

Tabla 11

Distribución porcentual por generación, Censo 2017

Generación	2017	2018	2019	2020
Baby Boomers	22,2%	20,2%	18,1%	16,0%
Generación X	36,2%	35,4%	34,7%	34,2%
Generación Y	41,6%	44,4%	44,4%	44,3%
Generación Z	0,0%	0,0%	2,9%	5,5%

Información obtenida del Censo 2017, calculados con la diferencia de la cantidad de profesionales entre el año actual contra el año pasado, tomado de www.ine.cl

A continuación, se describen detalladamente las expectativas laborales de las “Generaciones Y” y “Generaciones Z”, tomando como referencia su participación en el largo plazo en las industrias, posicionándolos como (para el caso de Generación Y) quienes toman las decisiones estratégicas en las organizaciones.

2.3.1.1.3.1 Generación Y

Los Millennials se caracterizan por buscar libertad laboral, ser su propio jefe y ser dueños de sus tiempos y horarios, a continuación, se presenta lo que comúnmente requieren de una empresa al momento de escogerla:

- Un trabajo con buena y adecuada remuneración económica

- Flexibilidad en horarios y tiempos
- Libertad para hacer el trabajo a su manera
- Sentirse valorados laboralmente
- Avanzar dentro de las organizaciones
- Tener un líder, no un jefe
- Un ambiente laboral agradable
- Buscan cumplir sus sueños

2.3.1.1.3.2 Generación Z

Los Centennials, al igual que la “Generación Y” y al igual que la “Generación Y” buscan libertad laboral y ser sus propios jefes, pero con la diferencia de que aparte de la libertad de horarios, buscan trabajos remotos, es decir, prefieren el trabajo fuera de la oficina, lo que les da mayor autonomía. Si bien, existen varias similitudes entre las generaciones, en la siguiente lista se atribuyen las mayores características de esta Generación:

- Un trabajo con buena y adecuada remuneración económica.
- Balance entre su vida personal y sus responsabilidades profesionales.
- Orientación para cumplir con las causas sociales.
- Estabilidad y crecimiento laboral.
- Solo uso de plataformas digitales.
- Interesados por esquemas de trabajo a distancia.
- Atención en el Feedback de profesionales exitosos.
- Un ambiente laboral agradable.

2.3.1.1.4 Tecnológico

Cambios en la tecnología, producto de innovaciones en hardware, software o, incluso, en el acceso de las personas a la utilización de sistemas, aplicaciones y dispositivos, pueden impactar la forma en que se lleva a cabo el negocio y, por lo tanto, el desempeño de la organización. Una mayor disponibilidad y un mejor acceso a distintos medios de pago, por ejemplo, puede aumentar los ingresos de una compañía.

Los factores tecnológicos son decisivos actualmente, pues la velocidad de mejora tecnológica de hoy es significativa. Se debe tener en cuenta que la tecnología que se está desarrollando actualmente cambiará el futuro inmediato, y las empresas no serán ajena a esto.

El 2019 se esperan grandes avances tecnológicos, teniendo un papel primordial en las empresas siendo una palanca para el cambio.

Las relevancias tecnológicas con mayores tendencias son:

- Inteligencia Artificial (IA)
- Internet de las Cosas
- Cloud Computing
- Blockchain
- Ciberseguridad

Existe una mayor tendencia a las aplicaciones de IA, que promete revolucionar todos los mercados considerados “llave” para obtener un mundo hiperconectado.

A continuación, se describirá individualmente las tecnologías anteriormente mencionadas. La información que detalla porcentajes se obtuvo desde publicaciones

2.3.1.1.4.1 Inteligencia Artificial

La evolución de la IA permite obtener aplicativos en el ámbito “machine learning”, lo que les permite a los sistemas generar autoaprendizaje y aplicativos de acuerdo con los escenarios que ha sido expuesto el sistema. Además, se tienen expectativas sobre un incremento de RPA.

Se espera que para el 2019, las tecnologías anteriormente señaladas logren reestructurar las organizaciones y, según como realizan su trabajo, les permita a los trabajadores eliminar sus actividades repetitivas y utilizar su tiempo en actividades para tomar decisiones estratégicas.

Además, la automatización de procesos apoyará a las organizaciones a aumentar la comprensión de los comportamientos del cliente y ampliar escenarios para tomar decisiones en tiempo real sobre necesidades del cliente.

En 2019, la inteligencia artificial representará 30% de las iniciativas de transformación digital y para el año siguiente corresponderá a 50% de las aplicaciones empresariales (Gestión, 2018). El 40% de las iniciativas de transformación digital utilizarán los servicios de IA y para el próximo año aumentará a 75% las aplicaciones empresariales comerciales. También, más del 90% de los consumidores interactuarán con bots de soporte al cliente y más del 50% de los nuevos robots industriales aprovecharán la inteligencia artificial (CorporateIT, 2018).

2.3.1.1.4.2 Internet de las Cosas (IoT)

Desde el 2010, se pudieron estimar las conexiones de “cosas”, proyectando una conectividad de 4 veces al 2020, considerando como punto de inflexión el 2015. Se espera incorporar la inteligencia casi instantánea en ciudades, organizaciones, hogares y vehículos mejorados con IoT. En la ilustración 16, se puede identificar el crecimiento anunciado.

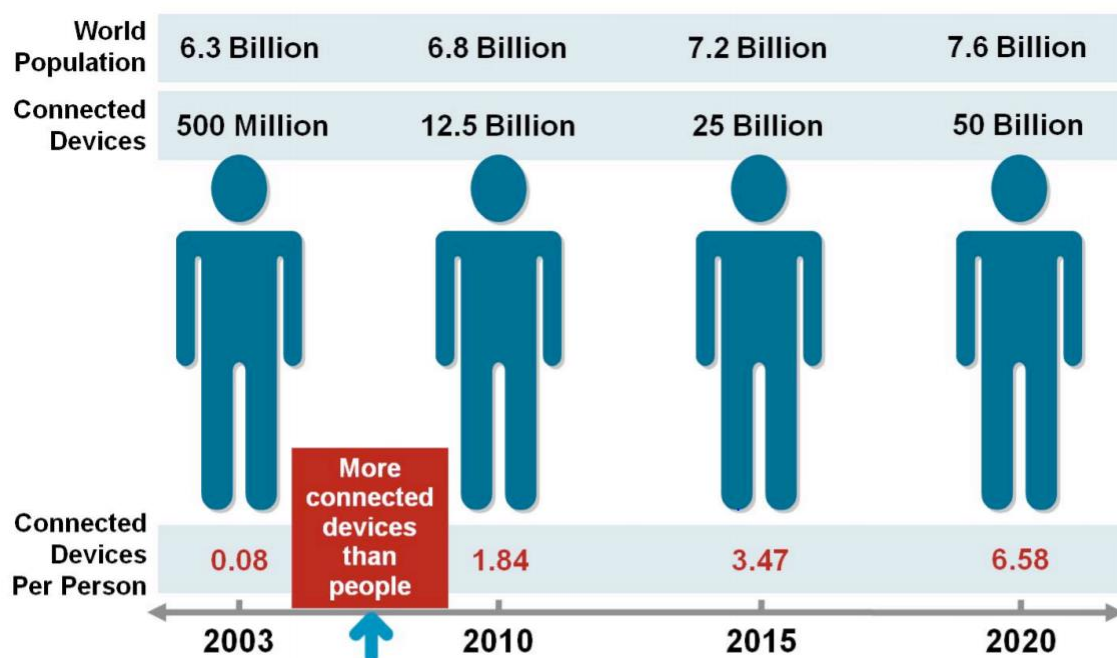


Ilustración 16: Contador de conexiones entre los años 2003 y 2020 – Cisco, tomado de https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/innov/IoT_IBSG_0411FINAL.pdf

2.3.1.1.4.3 Cloud Computing

Se estima que para el 2021 el gasto empresarial de la nube crecerá en más de US\$ 11,000 millones, dentro del cual 80% corresponderá a proyectos multicloud. (Gestión, 2018).

La Ilustración 17 muestra el posicionamiento estratégico de las principales empresas Cloud, considerando como factor los “cambiantes”, “líderes”, “jugadores por segmento” y “visionarios”, donde el liderazgo este dictado por Amazon, seguido

por Microsoft. Esto posiciona a los Partner IBM y Oracle más bien como competidores por nicho.

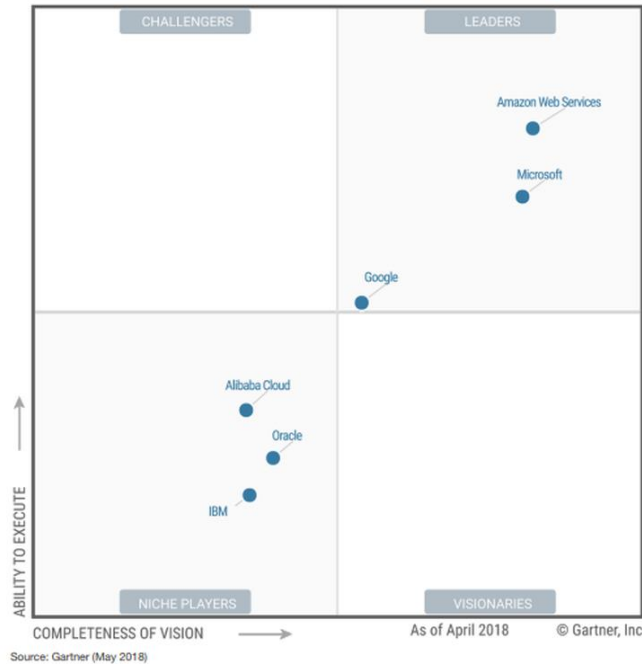


Ilustración 17: Cuadrante mágico para la infraestructura de la nube como servicio en todo el mundo de acuerdo con 4 principales variables: Challengers (retadores), Leaders (lideres), Niche players (jugadores por segmento) y visionaries (visionarios), tomado de <https://www.zdnet.com/article/google-cloud-gains-in-gartners-2019-cloud-infrastructure-magic-quadrant/>

2.3.1.1.4.4 Tendencias en general:

De acuerdo con una opinión presentada por International Data Corporation (IDC), se presentan los principales puntos mediante sus estudios realizados en el mercado y el posible comportamiento de la industria TI en los próximos años (CorporateIT, 2018):

- Para el año 2020, los inversores utilizarán las métricas de plataforma/ecosistema, el valor de los datos y compromiso del cliente como factores de valoración para todas las empresas.

- Para el año 2020, el 60% de todas las empresas habrá articulado por completo una estrategia de transformación digital para toda la organización, y estarán en proceso de implementar esta estrategia como el nuevo núcleo de TI para competir en la economía digital.
- Para 2020, las interfaces humano-digitales (HD) se diversificarán, ya que los técnicos de campo y los informadores usarán Realidad aumentada; casi el 50% de las nuevas aplicaciones móviles usarán la voz como interfaz primaria.
- Para el año 2021, las aplicaciones empresariales utilizarán arquitecturas hiperágiles, con el 80% del desarrollo en plataformas en la nube y más del 95% de los nuevos microservicios en contenedores.
- Para el año 2021, al menos el 50% del PIB mundial se digitalizará y el crecimiento estará impulsado por ofertas, operaciones y relaciones mejoradas digitalmente, (ASIC, <https://asicamericas.com/sertic/>).
- Para el año 2021, al menos el 25% de las empresas de Global 2000 utilizarán blockchain para sus servicios de escala.
- Para 2020, el 90% de las grandes empresas generará ingresos a partir de datos como servicio, vendiendo datos brutos, métricas derivadas, ideas y recomendaciones, en comparación con casi el 50% de lo que se hizo en el año 2017.
- Para el año 2021, más de la mitad de las empresas Global 2000 verán un promedio de un tercio de sus interacciones de servicios digitales a través de sus ecosistemas de API abiertos, amplificando su alcance digital mucho más allá de las interacciones propias del cliente.

A continuación, en la tabla 12 se nombran las Oportunidades y Amenazas detectadas a través del análisis PEST.

Tabla 12

Listado de Oportunidades y Amenazas - análisis PEST

Oportunidades	Variable asociada	Amenazas	Variable asociada
---------------	-------------------	----------	-------------------

Iniciativas públicas en inversión TI	Político	Probable entrada de competidores poderosos	Político
Crecimiento en mercados potenciales	Económico	Cambios bruscos en perspectiva empresarial de las Generaciones	Social
Alta rotación de tecnologías	Tecnológico		
Potente entrada de servicios de IA y Cloud	Tecnológico		

2.3.1.2 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter (Ilustración 18) son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, sin importar cuál sea el giro de la empresa.

Este modelo establece un marco para analizar el nivel y/o conocer el grado de competencia que existe en una industria para poder desarrollar una estrategia de negocio en cuanto atractiva es esta industria en relación con las oportunidades de inversión y rentabilidad.

Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma, lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además da acceso a un puesto importante dentro de una empresa.

A fin de determinar la posición competitiva de una compañía, Porter identificó tres posibles estrategias para competir:

- La estrategia de diferenciación: en este caso, la empresa se enfoca en diferenciar su producto (por vía de la innovación, o de la creación de marca, por ejemplo) de manera que al cliente tenga menos alternativas que puedan sustituir un producto.

- La estrategia de precio: es aquella que claramente pone el acento en ser lo más económico posible para capturar el mercado.
- La estrategia de nicho: una empresa selecciona a un grupo determinado de clientes con una característica en común, y decide enfocar su producto y servicio en satisfacerlos al 100%.

En este apartado se evaluará la industria a través de las 5 fuerzas de Porter clasificando ciertas variables de acuerdo con las siguientes categorías: alta, media y baja. Cada variable se evaluará según el nivel de amenaza o de rivalidad dentro de la industria, siendo alta cuando se acentúa más la rivalidad/amenaza y baja cuando el nivel de rivalidad/amenaza es menor.

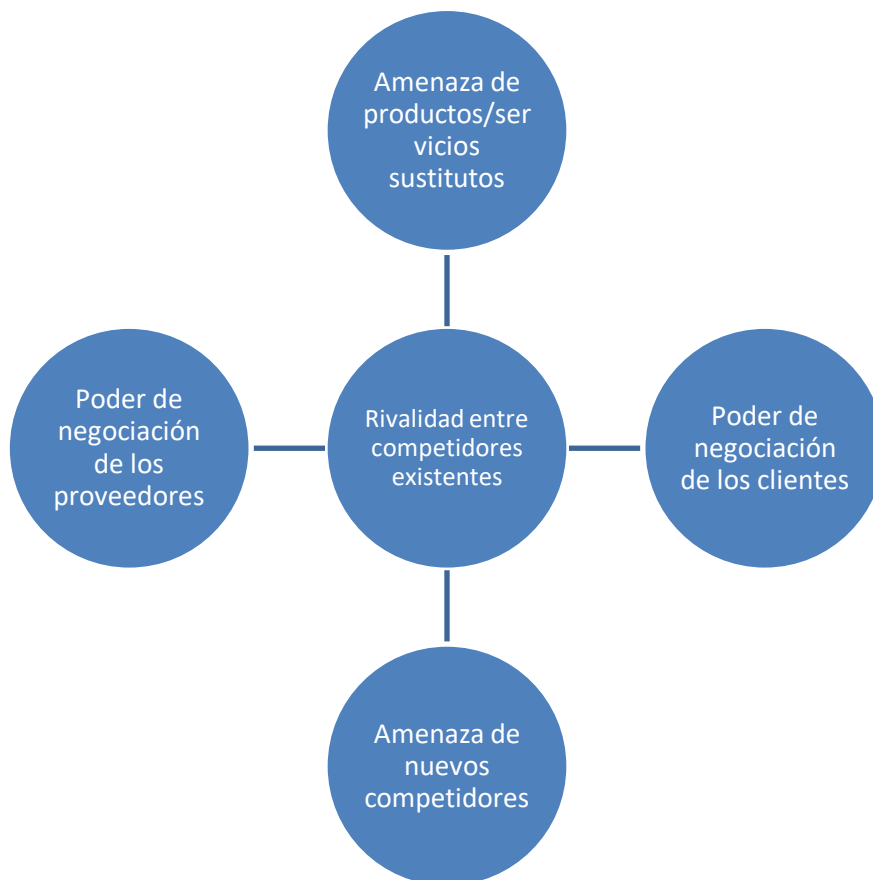


Ilustración 18: Fuerzas que impulsan la competencia en la industria, Porter (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores

2.3.1.2.1 Rivalidad entre competidores existentes

La primera fuerza que será analizada mide los factores que involucran las diversas estrategias de los competidores de la industria, dentro de estas se consideran como estándar las siguientes:

- Guerra de precios
- Publicidad
- Innovación
- Servicio
- Garantías

En el caso de las estrategias de precio, se influye significativamente en otras empresas, generando represalias o esfuerzos para contrarrestar dichas estrategias.

Las variables consideradas en este primer análisis en conjunto incluyen la rivalidad en la industria y las numerosas oportunidades que la industria presenta a lo largo del año, las cuales se enumeran a continuación:

2.3.1.2.1.1 Cantidad de competidores.

Al estar frente a una industria que evoluciona constantemente y que las corporaciones a nivel mundial descubren e innovan en la creación de nuevas tecnologías que permiten cubrir necesidades que no han sido abarcadas, o bien que aún no han sido identificadas, permiten la generación de demanda, la cual ha crecido exponencialmente durante la última década.

A medida que la demanda aumenta en la industria, las organizaciones ya conformadas y/o emprendimientos van orientados a beneficiarse de estas oportunidades por lo que estas tienden a acaparar las mismas filiaciones con las marcas. Según un artículo publicado por la tercera a principios del 2019: Porque entienden que subirse a esta 'cuarta revolución industrial' es más que sobrevivir, es ganar en eficiencia y productividad. Esto tiene un costo económico, de hecho, proyecciones de mercado indican que más del 50% de las empresas debiesen aumentar sus gastos en tecnologías de la Información, pero el crédito de este esfuerzo se verá reflejado en sus resultados y competitividad, latercera, (2018).

Según las actuales alianzas estratégicas de Altiuz, en Chile existen 90 asociaciones con IBM, 179 con Oracle y 40 con RedHat (Ilustración 19). Por lo que, complementando con el párrafo anterior, estas alianzas irán aumentando exponencialmente durante el año 2019-2020.

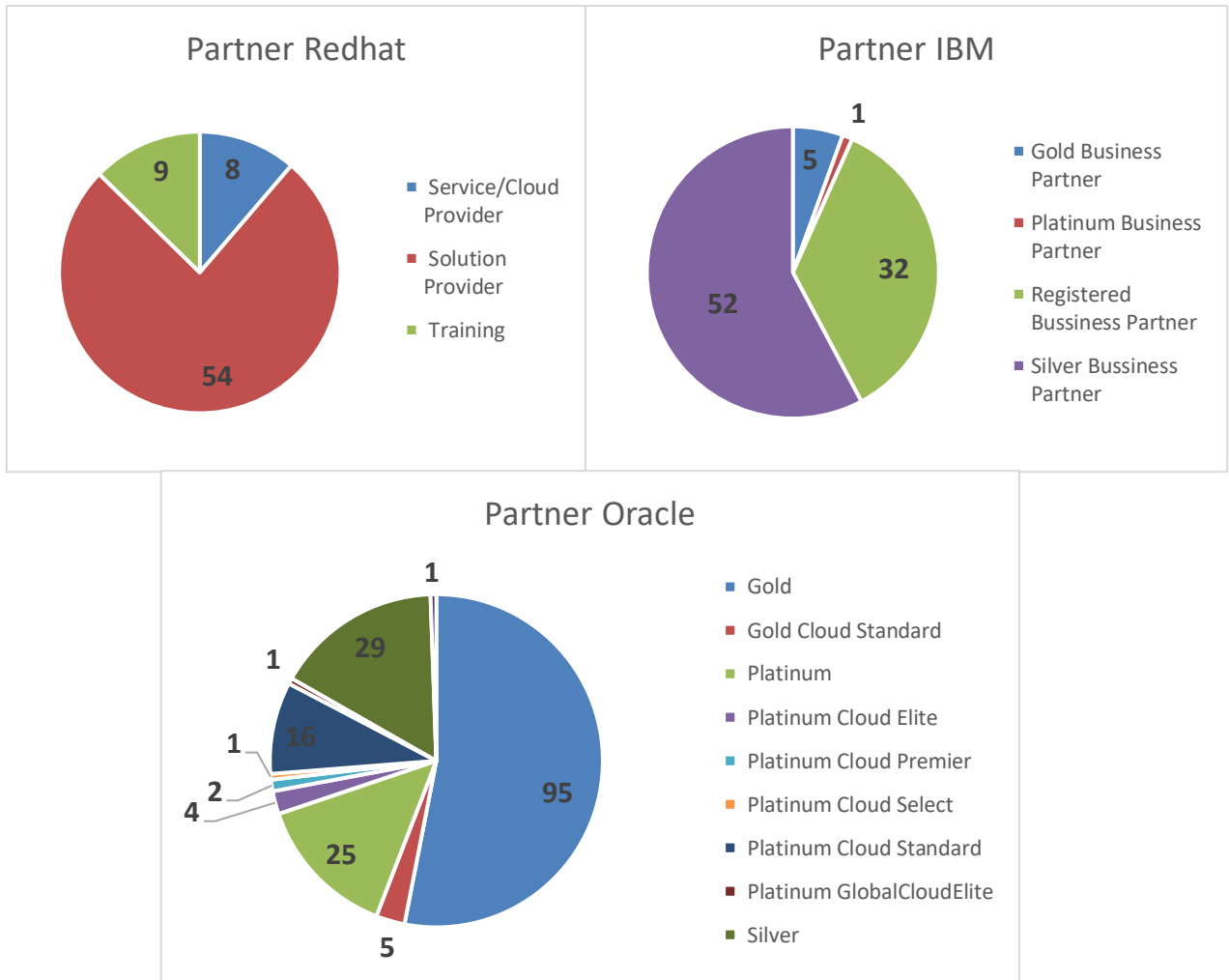


Ilustración 19: Cantidad de empresas por Partner (RedHat, IBM y Oracle) y su distribución por nivel respectivamente. Tomado de www.redhat.com, www.ibm.com y www.oracle.com

Por ende, a medida que la industria establezca nuevas tecnologías y que las organizaciones en su totalidad estén dirigiendo presupuestos significativos en la inversión de las Tecnologías de la Información, más competidores irán tras la nueva demanda y los competidores ya instaurados en la industria establecerán estrategias para contrarrestar los nuevos ingresos mediante iniciativas de disminución de precios y/u otras iniciativas que permitan establecer una ventaja para superar a los nuevos competidores aumentando las tensiones dentro de la industria.

2.3.1.2.1.2 Lealtad de los clientes.

El grupo de competidores categorizado está familiarizado con la mayoría de las alianzas estratégicas que en general ofrecen los mismos productos, por lo que la captación de clientes dependerá de cómo ofertan individualmente sus productos.

En la Ilustración 20 se representan mediante flechas las principales disminuciones en las ventas de los clientes con mayor participación en el 2013 y su evolución hasta el año 2018.

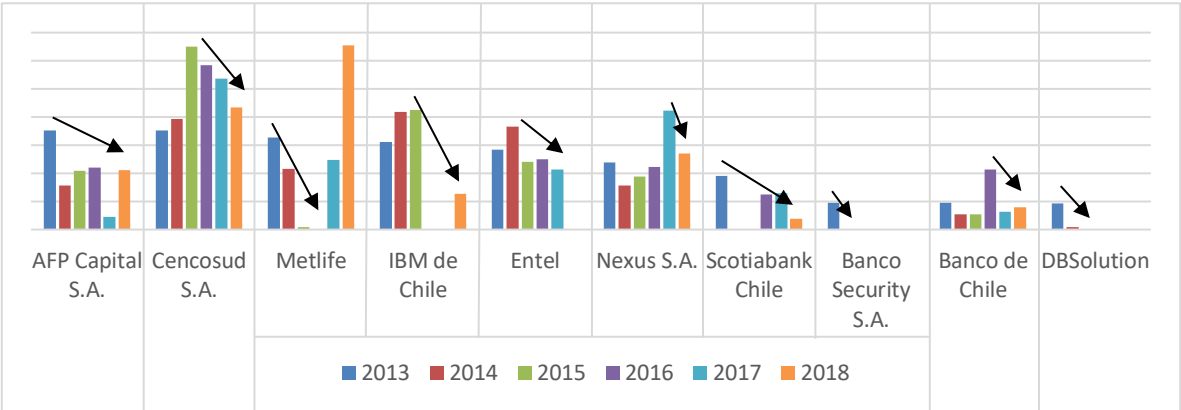


Ilustración 20: Demanda monetaria de servicios en Altuz de los últimos 6 años

De acuerdo con lo anterior, y según los antecedentes sobre el crecimiento de la demanda y la cantidad de alianzas realizadas hasta el 2019, las organizaciones tienden a requerir mayores inversiones en tecnologías a través del tiempo. Es por esto por lo que es inusual que las organizaciones disminuyan su capital TI. De hecho, según la Ilustración 20, se puede interpretar que en la mayor parte de los casos en los que las empresas disminuyen su capital TI, la lealtad de los clientes disminuye. Además, el comportamiento de los competidores que sostienen distintas estrategias en la industria dificulta la labor de captar e interpretar sus intenciones en el mercado. Esto ocurre en especial estando frente a competidores internacionales que adquieren tecnología de forma más rápida, que tienen una mayor trayectoria y que obtienen información del mercado más viable.

Por lo tanto, la oferta desencadena constantemente una tensión entre los principales competidores que continuamente han intentado fidelizar a los clientes y acapara una mayor parte del mercado dedicando sus esfuerzos en buscar la relación margen/volumen.

La tabla 13, representa los resultados obtenidos de cada variable, determinando una alta rivalidad entre los competidores.

Tabla 13

Grado de la Rivalidad entre competidores existentes

Variable	Alta	Medio	Baja
Los competidores son numerosos.	X		
La lealtad de los clientes es baja.	X		
Barreras de salida			X
Resultado Rivalidad	X		

2.3.1.2.2 Barreras de salida

Identificar correctamente las barreras de salida de la industria permite anticipar el comportamiento al que se ve enfrentada una organización. Estas son clasificadas según Porter (2009)¹ como:

- Activos especializados
- Costos fijos de salida
- Interrelaciones estratégicas
- Barreras emocionales

A continuación, se establecerá un análisis por la variable presentada por el autor:

2.3.1.2.2.1 Activos especializados

Las organizaciones que realizan inversiones en la industria TI y que buscan filiaciones con otras organizaciones para comercializar sus productos, se enfrentan a especializar a sus colaboradores en tecnologías específicas propias de la industria, por lo que es complejo centrar ese conocimiento a otro mercado.

2.3.1.2.2.2 Amenaza de nuevos competidores

¹ Para el análisis se excluyó la variable “Restricciones gubernamentales y sociales” porque la teoría habla sobre barreras impuestas por el estado al momento de tomar la decisión de salir del mercado, cuyo caso no está expuesta la organización en estudio ya que en Chile no existen restricciones de este tipo.

A continuación, se evaluará la amenaza de la entrada de nuevos competidores en la industria que buscan establecer una posición en el mercado y que generalmente ingresan con el objetivo de acaparar clientes nuevos y/o ya fidelizados. Esto puede causar la disminución de los precios del mercado y, además, el aumento de los costos de las empresas ya existentes.

2.3.1.2.3 Barreras de entrada.

Los proveedores que logran estar a la vanguardia tecnológica y que tienen la capacidad de poder acaparar esta nueva demanda que surge por la creación de nuevos productos, consiguen abrirse a nuevos mercados y logran así salir de una industria competitiva. Sin embargo, al buscar situarse a la delantera en los nuevos productos estos incurren a altas inversiones:

- Inversión del equipo Comercial y Marketing en nuevo contrato de Partner
- Participación y preparación de eventos de la marca
- Inversión en Certificaciones Comerciales y Operacionales
- Capacitación del equipo de Operaciones

Por lo que, a medida que se realizan más inversiones para fidelizar socios estratégicos con el fin de comercializar y adquirir los conocimientos necesarios para operar los productos, será más difícil entrar en el mercado/segmento que se quiere obtener, considerando que los actuales competidores ya poseen una identificación de marca. Por una parte, mediante el cumplimiento de requisitos de los socios estratégicos y publicidad y, por otra parte, mediante el conocimiento de los clientes, dificultando las barreras de entrada y determinando una importante inversión en capital, conocimiento de la marca y esfuerzos en obtener lealtad de los principales clientes que en el mediano o largo plazo produce grandes pérdidas operativas.

2.3.1.2.3.1 Costos de trayectoria

Las organizaciones que realizan alianzas estratégicas están expuestas a altos costos de inversión en certificaciones y capacitaciones, tanto del equipo de comercial como de operaciones, además de estar constantemente cumpliendo con los requisitos de las alianzas (ver capítulo 1, punto 1.3).

Lo mencionado en el párrafo anterior requiere una potente fuerza de ventas, por lo que no basta solo con certificar al equipo, sino que haber fidelizado clientes mediante el tiempo invertido en buscar nuevas oportunidades y el conocimiento de

las necesidades del mercado, que a través del tiempo se ven reflejados en altas fuentes de ingreso.

Al momento de realizar una inversión, no solo hay que tener en consideración que se deben realizar costos en capacitación, sino que además hay tener profesionales competentes que hayan adquirido experiencia en la industria, considerando que las remuneraciones representan el 80% del costo total de la organización.

El resultado de los costos de trayectoria permite que las altas inversiones en adquisición de nuevas alianzas y experiencia del mercado mantengan una ventaja competitiva en el mercado, excluyendo de cierta forma a los nuevos competidores en el segmento, disminuyendo la amenaza de la entrada de nuevos competidores.

2.3.1.2.3.2 Curva de aprendizaje

La experiencia asociada al manejo de los productos, conocimientos de los Partner y clientes de la industria, son costos de inversión que a largo plazo han sido una ventaja en la industria para establecer estrategias que permitan manejar situaciones críticas. Esta curva de aprendizaje es importante, ya que permite en el largo plazo disminuir costos mediante la asignación correcta de los colaboradores gracias a la correcta distribución de su carga laboral, cuyo caso es difícil para los nuevos competidores porque tienen bajo o nulo conocimiento del negocio.

Para finalizar, la utilización de tecnologías propias de los partnership permite que los colaboradores se especialicen, es decir, que no solo estén certificados, si no que tengan la experiencia y se conviertan en especialistas en la materia, siendo además consultores en la materia, por ejemplo, la implementación de un software o la utilización de un software de integración.

Por lo tanto, en la industria no solamente es importante realizar alianzas estratégicas, si no que conocer el negocio y saber utilizar los recursos disponibles óptimamente para alcanzar las rentabilidades esperadas. La experiencia en su totalidad permite disminuir la amenaza de los nuevos competidores reflejando una ventaja en los competidores ya instaurados.

La tabla 14, representa los resultados obtenidos de cada variable, determinando una baja amenaza en la entrada de nuevos competidores.

Tabla 14
Grado de la amenaza de nuevos competidores

Variable	Alta	Media	Baja
Barreras de entrada bajas.		X	
Costos de trayectoria.			X
Curva de aprendizaje.			X
Resultado Amenaza			X

2.3.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En la industria los productos sustitutos están compuestos por servicios realizados por otras empresas en base a nuevos productos, desarrollos a la medida y a productos de otros Partnership que no están relacionados con Altiuz.

Existen dos tipos de sustitutos que merecen mayor atención en el mercado:

- a) Los que mejoran relación de precio-desempeño.
- b) Los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

2.3.1.2.4.1 Comportamiento de los sustitutos.

El comportamiento de los productos sustitutos está orientado a los desarrollos a medida, estos son software que son diseñados según la necesidad de un cliente, los cuales están orientados a cumplir con todas sus expectativas y con el capital de inversión de la organización. En cambio, cuando se adquiere un software de un Partnership, este está estandarizado a cumplir con un objetivo determinado por el mercado, y no según las necesidades específicas del cliente. Cabe mencionar que los costos ligados a los desarrollos a la medida son menores en comparación con los altos costos de implementación de los softwares de las alianzas.

Además, el cliente se enfoca en un requerimiento específico y no estándar, porque no son necesarios otros esfuerzos monetarios, los cuales no se pueden evadir al momento de implementar un software estandarizado, el cual no entrega un requerimiento específico.

Por último, el producto del conjunto de características de los desarrollos a la medida en relación con precio/rendimiento, limita la rentabilidad de la industria permitiendo al cliente obtener productos a un precio más accesible que cumplan un mismo objetivo y que pueden hasta tener mejor rendimiento, potenciando la amenaza de que los clientes se inclinen a utilizar productos sustitutos.

2.3.1.2.4.2 Desempeño de los nuevos sustitutos.

Los nuevos productos sustitutos englobarán a todos aquellos softwares que permiten realizar una tarea que la ejecutaba uno o más software de los Partner en solo un paquete. Estos permiten procesar información con mayor facilidad o realizar nuevas tareas que antes no eran posibles.

Dichas características permiten al cliente mantener un mejor rendimiento del negocio. Sin embargo, estas tecnologías de punta ponen en riesgo los servicios que están al alcance y, por consecuencia, a la empresa, puesto que no se encuentran patentados o estandarizados por el mercado.

2.3.1.2.4.3 Costos de cambio.

Si bien los productos de los otros Partner no son una amenaza directa, ya que los clientes que utilizan o que llegasen a utilizar sus productos no son considerados como clientes de una organización, los clientes pueden discriminar la elección del proveedor y escoger una mejor oferta de acuerdo con los beneficios que puede entregar la industria, tales como: contratos de soporte, monitoreo o servicios complementarios.

En el caso de que el cliente esté utilizando actualmente un programa de una marca, al momento de adjudicar un producto sustituto, éste debe incurrir a altos costos de migración para poder llevar todos los datos al nuevo software. Dentro de estos riesgos destacan:

- Tiempo del proceso de migración
- Cantidad de tiempo de inactividad
- Riesgos operativos: problemas de compatibilidad y/o rendimiento, corrupción o pérdida de datos.

Además, existen otros riesgos en relación con la evaluación del proyecto, es decir que la dimensión de la carga de trabajo sea superior y, por consecuencia, aumenten

los tiempos de traspaso y ajustes de datos, elevando la pérdida de información a tiempo, lo cual es sustancial para el negocio.

Entonces, el costo de Oportunidad al momento de que el cliente tome la decisión de cambiar de proveedor se ve influenciado por los riesgos de funcionalidad y de evaluación de proyectos, disminuyendo la amenaza de cambios en los servicios ya establecidos.

La tabla 15, representa los resultados obtenidos de cada variable, determinando una media amenaza sobre los productos sustitutos.

Tabla 15
Grado de la Amenaza de productos sustitutos

Variable	Alta	Media	Baja
Comportamiento de los sustitutos.	X		
Desempeño de los nuevos sustitutos.	X		
Costos de cambio			X
Total Amenaza		X	

2.3.1.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Para la industria, los proveedores son considerados los Partner que proporcionan los productos, las comunicaciones con clientes potenciales y el financiamiento. Estos determinan e influyen en los términos y condiciones de la oferta bajo su criterio, permitiéndoles tener un poder de negociación que pone en riesgo a las organizaciones que dependen de sus productos.

2.3.1.2.5.1 Los productos son esenciales para los procesos de negocio de la organización.

Los clientes escogen una marca de acuerdo con las características del producto, por ende, la industria se adapta a la elección de los clientes, es decir, a la marca del producto. Desde este punto de vista, los productos son bastante escasos cuando la

organización se afilia con un solo Partner, porque abarcaría una demanda muy acotada. Por ejemplo, solo existe un grupo de clientes que utiliza productos IBM, Oracle y Microsoft, por esta razón, la empresa que solo tiene una alianza con IBM no podrá atacar al mercado de los clientes de Oracle y de Microsoft, encontrándose en un estado sumamente vulnerable frente a un mercado muy acotado.

Además, si la empresa solo mantiene una alianza, existe una mayor dependencia con ésta a medida que transcurre el tiempo, lo que incrementa aún más la negociación del proveedor, aumentando el riesgo de la empresa y su sustentabilidad en el tiempo, elevando su poder de negociación.

2.3.1.2.5.2 La industria de los proveedores está dominada por unas cuantas empresas grandes.

Actualmente, existen ciertos proveedores, como IBM, Oracle, Microsoft y Amazon, que están a la vanguardia de la tecnología, que marcan la diferencia en el mercado, que constantemente están innovando, que cuentan con una amplia trayectoria y que, en base a esta, logran mantener la confianza con el cliente. Por esta razón, el mercado se acota a escoger sus productos y limita aún más a las empresas a ser dependientes de estas alianzas, por lo que es de suma importancia que las empresas cumplan con los requisitos que el proveedor solicita en el contrato.

2.3.1.2.5.3 Los proveedores no dependen de la industria para obtener una parte significativa de su ingreso.

El liderazgo de estos Partner se debe a su alto nivel de innovación, lo que les permite crear productos únicos en el mercado, aumentando su capacidad de negociación con las empresas que están dispuestas a comercializar sus productos.

Las alianzas estratégicas desde un comienzo fueron realizadas porque anteriormente los Partner no lograban acaparar toda la demanda del mercado, o bien las inversiones para obtener nuevos clientes no cumplían con una rentabilidad prometedora. Sin embargo, pese a que las alianzas les proporcionan ingresos importantes, los Partner no dependen de estas para sustentar su negocio, puesto que sus ingresos más grandes provienen de la comercialización independiente de sus productos.

La tabla 16, representa los resultados obtenidos de cada variable, determinando un medio poder de negociación de los proveedores.

Tabla 16

Grado del Poder de negociación de los proveedores

Variable	Alta	Media	Baja
Los productos son esenciales para los procesos de negocio de la organización.	X		
La industria de los proveedores está dominada por unas cuantas empresas grandes.	X		
Los proveedores no dependen de la industria para obtener una parte significativa de su ingreso.	X		
Total Poder de Negociación	X		

2.3.1.2.6 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los grupos importantes de clientes depende del número de características de su situación en el mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global (Porter, 2009).

Los compradores establecen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según (Thompson, 2015):

- a) El grado en que los compradores tienen poder de negociación.
- b) La medida en que los compradores son sensibles al precio.

2.3.1.2.6.1 Los costos de cambiar de competidores son bajos.

Como se mencionó en la fuerza, rivalidad entre competidores existentes, hay una extensa variedad de empresas que ofertan los mismos productos de las marcas (90 asociaciones con IBM, 179 con Oracle y 40 con RedHat), por ende, para el cliente los costos de cambio de comercializador no son muy altos. Por lo tanto, si los clientes logran encontrar mejor precio, mejor calidad o mayor cantidad de servicios complementarios en otra empresa, no existen limitaciones de funcionalidad que retengan al cliente a cambiarse de proveedor.

En ese caso, la naturaleza del negocio les permite a los clientes mantener mayores negociaciones con los proveedores, determinando de cierta forma los

requerimientos a los cuales se quieren enfocar, aumentando los riesgos de cambio de proveedor intensificando el poder de negociación de los clientes.

2.3.1.2.6.2 Los compradores no pueden postergar las compras.

A pesar de que existe una extensa cantidad de oferta en productos de las marcas, para los clientes es crítico mantener actualizados sus softwares, comprar las licencias de los productos y también, en caso de ser necesario, realizar modificaciones en el software, dado los cambios en los procesos de negocio que han surgido en la organización en el corto plazo. Dentro de los cambios se encuentran:

- Los cambios en sus procesos críticos
- Los nuevos procesos
- El aumento en la cantidad de colaboradores
- La reestructuración de la organización

Por lo tanto, las organizaciones se ven beneficiadas ante este escenario y la dependencia de las organizaciones que comercializan estos productos, disminuyendo el poder de negociación de los clientes.

2.3.1.2.6.3 Los productos de los vendedores están diferenciados.

Es necesario enfocarse en dos tipos de productos al momento de medir la diferencia. Entre estos se destacan:

- Los productos comercializados a través de las alianzas estratégicas
- Los productos propios

Por un lado, en el caso del primer tipo de producto, existe una extensa oferta que comercializa los mismos productos, como se mencionó anteriormente. Por ende, los clientes que requieren los productos de las alianzas pueden acudir a muchos vendedores. Por consecuencia, el vendedor se ve enfrentado a una extensa competencia, lo que aumenta el poder de negociación del cliente.

Por otro lado, en el caso de los productos propios solo se pueden acudir a estos servicios a través de la empresa que los creó, por lo tanto, el poder de negociación de los clientes disminuye.

Como resultado de ambos tipos de productos, se considera que el poder de negociación de los clientes es medio, centralizando ambos casos en función del escenario actual de la organización.

2.3.1.2.6.4 Los compradores son sensibles al precio.

Los compradores pueden acceder fácilmente a los precios de la industria:

- Realizando un estudio de mercado.
- Solicitando cotizaciones a diversos proveedores.
- Contactándose con el proveedor (partnership).

Gracias a esta información, el cliente es más exigente al momento de escoger un proveedor, por lo que su poder de negociación aumenta a fin de obtener menores precios y/o mayor cantidad de servicios.

Si bien, los productos que se ofertan a los clientes son esenciales para sus procesos de negocio, generalmente estos no forman parte de su mayor inversión, ya que se enfocan más en los procesos que son claves para la producción (activos tales como maquinaria, personal, inversiones en infraestructura, etc.) y no a los procesos que permiten procesar mejor la información. Por lo tanto, buscan una propuesta que se ajuste a su situación económica actual, escogiendo un proveedor que entregue dichos productos al menor precio posible y de esta forma entregando una ventaja al cliente aumentando su poder de negociación.

La tabla 17, representa los resultados obtenidos de cada variable, determinando un alto poder de negociación de los clientes.

Tabla 17
Grado del Poder de negociación de los clientes

Variable	Alta	Media	Baja
Los costos de cambiar de competidores son bajos.	X		
Los compradores no pueden postergar las compras			X
Los productos de los vendedores están diferenciados.		X	
Los compradores son sensibles al precio.	X		

Total Poder de Negociación	X		
-----------------------------------	----------	--	--

De acuerdo con el análisis anterior, en la tabla 18 se nombran las Oportunidades y Amenazas, asignando la variable donde ha sido detectada.

Tabla 18

Listado de Oportunidades y Amenazas - Análisis 5 Fuerzas de Porter

Oportunidades	Variable asociada	Amenazas	Variable asociada
La demanda del mercado va aumentando	Rivalidad entre competidores existentes.	Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria	Rivalidad entre competidores existentes.
		Perdida de venta ante productos sustitutos	Amenaza de productos/servicios sustitutos
		Creciente poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los proveedores
		Alta dependencia de un cliente en específico	Poder de negociación de los clientes
		Creciente poder de negociación de los clientes	Poder de negociación de los clientes

2.3.2 Análisis Interno

El análisis interno describe la situación actual de la organización, lo que logra segmentar a la empresa en actividades fundamentales midiendo su desempeño de forma individual con el objetivo de ver si su fuerza competitiva es sólida o deliberadamente frágil. A través del análisis interno, se obtienen las Fortalezas y las Debilidades.

Se entenderá para todos los efectos que la fuerza competitiva son todas las características o atributos que entrega la organización al cliente que determinan cierta capacidad por sobre los competidores.

Para identificar el desempeño y las capacidades de la organización, se utilizará la cadena de valor (Porter, 1982) a través de la identificación de las actividades primarias y actividades de apoyo. Luego, se podrá identificar cuáles son los puntos más críticos que hay que cumplir para lograr el valor que se quiere entregar y que está buscando el cliente o, por el contrario, acciones que se estén perjudicando o que son desventajosos para la empresa y no permiten destacar los factores claves del éxito.

2.3.2.1 Cadena de Valor

El objetivo de utilizar esta herramienta es establecer deliberadamente como la organización desempeña sus actividades y los enfoques que utiliza para cumplir con la propuesta que entrega al cliente a lo largo del ciclo de vida del Producto/Servicio y, desde cierto punto, si los esfuerzos realizados por los colaboradores están alineados con la estrategia de la organización

Para determinar las actividades tanto primarias como secundarias (Ilustración 21), se realizó una trazabilidad completa de la línea de vida del Producto/Servicio esenciales para cumplir con las metas y objetivos del negocio.



Ilustración 21: Cadena de Valor de la UEN

2.3.2.1.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias se refieren a los procesos básicos que conforma el ciclo de vida del Producto/Servicio, comenzando con la detección de las Oportunidades, desarrolladas por la Gerencia Comercial y que finaliza por el servicio de Postventa realizado por la Gerencia de Operaciones.

2.3.2.1.1.1 Detección de Oportunidades

La detección de Oportunidades es considerada la actividad primaria más crítica dentro de los procesos de negocio, ya que a través de esta instancia se captan los próximos negocios.

Además, se consideran las necesidades del cliente (demanda) como referencia para la decisión de la orientación a nuevas tecnologías, por lo que estas son utilizadas como input para la formulación del plan de ventas.

La detección puede ser a través de un cliente existente, con el cual realizan reuniones con la contraparte para levantar nuevos requerimientos que no estén considerados en la venta inicial, o bien, mediante la búsqueda de nuevos clientes.

La captación de nuevos clientes se realiza, por un lado, a través de la plataforma www.mercadopublico.cl y www.altiuz.com, o directamente a través de los Partnership, dado que el cliente contacta a través de estos medios a Altiuz para hablar sobre nuevos negocios. Por otro lado, mediante la visita al cliente, con la intención de poder captar algún déficit en su negocio con el fin de entregarles una propuesta comercial.

2.3.2.1.1.2 Propuesta Comercial

En preventa, cuando el cliente está listo para evaluar el negocio entrega al Key Account Manager (KAM), responsable de la cuenta (cliente), el detalle del producto y servicio que quiere negociar.

Para esta etapa, existe un equipo de preventa encargado de evaluar el negocio, levantando los requerimientos, riesgos y alcances del servicio.

A lo largo de esta actividad, es sustancial que exista una perfecta comunicación con el cliente para que el área comercial pueda valorizar los esfuerzos. Luego, el área

comercial solicita a Operaciones apoyo para que, mediante la información entregada, revisen los esfuerzos planteados que requiere el servicio para ejecutar correctamente y a tiempo.

Es primordial que el área de operaciones en conjunto con el Key Account Manager (KAM) estudien el requerimiento del cliente y luego de su evaluación determinen si es viable o no, además de canalizar dudas y necesidades.

Para finalizar, se llega a un acuerdo entre la gerencia Comercial y Operaciones para que después el KAM le presente la propuesta al cliente (dependiendo de la complejidad, es acompañado por un técnico que pueda apoyar en la presentación y responder dudas que puedan ser determinantes).

Estos términos pueden ser concluyentes para poder fidelizar a un cliente y generar nuevas oportunidades de negocio en el futuro. Sin embargo, cuando esto se subestima, dado el bajo conocimiento del equipo de preventa y de la Gerencia de Operaciones, termina perjudicando la entrega del Producto/Servicio y, por consecuencia, la satisfacción del cliente.

Luego, se determinan los alcances, términos y condiciones finales con el cliente, cerrando el negocio y, por ende, obteniendo el compromiso legal.

Antes de finalizar esta etapa, se debería generar un comunicado que responsabilice a las gerencias en la distribución y/o asignación de los equipos de trabajo involucrados en el servicio/producto, para que la organización tenga conocimiento sobre las próximas actividades y pueda programar sus esfuerzos.

2.3.2.1.1.3 Ejecución

En este proceso se desarrolla una planificación interna de la asignación de personal de acuerdo con la exigencia del servicio.

Para cumplir a cabalidad esta actividad, se realiza una reunión con el objetivo de realizar el traspaso desde la Gerencia Comercial al equipo de Operaciones. En esta instancia debe estar presente el KAM (con el apoyo de la evaluación comercial) y el equipo técnico (Gerencia de Operaciones)

La reunión coordinada por el área comercial es llamada "Kick off interno". En esta se realiza el traspaso oficial al área de operaciones y se resuelven dudas sobre alcance y términos del servicio para ofrecer a los clientes un servicio acorde a los requerimientos levantados.

En el peor de los casos, en esta instancia surgen las discrepancias entre la evaluación comercial y la operativa, ya que, luego del juicio del KAM, sin el consentimiento del equipo técnico en la etapa de “preventa”, se estiman costos que no reflejan la operación o se desvalorizan actividades en el proceso de desarrollo. Algunos de los efectos de este tipo de decisiones son múltiples iteraciones con el cliente y que se no cumplan con los plazos.

Antes de finalizar esta actividad, se debe obtener la planificación de los esfuerzos del servicio y la programación (Carta Gantt) que considere todos los puntos solicitados por el cliente, con el objetivo de coordinar con el equipo técnico las actividades a realizar y cuáles son los compromisos específicos para cumplir con lo demandado.

Para comenzar a implementar el servicio, es necesario que se haya acordado formalmente con el cliente la planificación previa. El desarrollo posterior de esta actividad vendrá avalado por las decisiones que soporten todas las actuaciones que se validaron por el cliente.

La falta de criterio en las actividades previas perjudica directamente en el resultado de esta actividad, impactando en retrasos en la entrega y posibles desacuerdos en los alcances del producto.

2.3.2.1.1.4 Postventa

El objetivo de esta etapa es ofrecer servicios de asistencia definidos en el contrato que señalen cualquier eventualidad y/o necesidad, asegurando la continuidad operacional del cliente luego del cierre de la etapa de ejecución.

Actualmente existe un lineamiento exhaustivo y un control de los servicios que brinda, lo cual ha generado mayor confianza por parte de los clientes para el Soporte y Monitoreo de sus aplicativos durante la garantía.

2.3.2.1.2 Actividades Secundarias

Las actividades secundarias son aquellas que sustentan el apoyo al desarrollo de las actividades primarias, proporcionando tecnología, Recursos Humanos e información.

Las Gerencias que están involucradas no están asociadas directamente a ninguna de las actividades primarias, sino que apoyan en la totalidad de la Cadena de Valor.

2.3.2.1.2.1 Infraestructura

Generar Cultura Organizacional que promueva el crecimiento de la organización y del personal es fundamental para la organización dado sus principales pilares valóricos: Cercanía, Compromiso y Calidad.

Además, organizacionalmente se ha demostrado que existe una formación igualitaria ante la gestión del cambio luego de los 10 años de trayectoria de la organización. Esto le ha permitido estar posicionada dentro de las empresas más competitivas en la materia.

A nivel empresarial, existe un déficit en la definición específica, en ciertos casos ambigua, sobre los alcances de los procedimientos críticos de la organización. Esto perjudica la ejecución de las actividades administrativas, disminuyendo la eficiencia de estas actividades y entorpeciendo el flujo. Por lo que existe una deuda técnica de las unidades de apoyo en definir procedimientos claros que puedan mejorar el flujo de actividades, lo que le permitiría a las Actividades Primarias focalizarse en sus procesos técnicos.

2.3.2.1.2.2 Recursos Humanos y Bienestar

Recursos Humanos tiene como objetivo asignar adecuados beneficios para su personal, cultura de respeto, programas de salud y seguridad, capacitación y formación.

Para el caso de los especialistas que trabajan con clientes (Outsourcing), estos se preocupan de visitarlos semanalmente, a fin de averiguar información sobre ¿cómo es el cliente?, ¿cómo es la relación? y ¿está satisfecho con los tratos? También se visita a los colaboradores (bajo la modalidad Outsourcing) para su cumpleaños y se les llevan frutas y snack para que tengan los mismos beneficios que el resto de los profesionales. Lo anterior es para lograr que se sientan parte de la organización, independiente de que no trabajen en las dependencias de Altiuz.

Durante años anteriores, existieron reclamos por parte de los especialistas de Outsourcing ya que el cliente no cumplía con las condiciones mínimas de trabajo: existían abusos de la contraparte, las condiciones de la oficina eran deplorables y eran discriminados. Bajo estas circunstancias se realizaron iniciativas para mejorar la calidad de vida de estos especialistas, aumentando además la comunicación con el cliente y llegando a acuerdos.

Otra responsabilidad de Recursos Humanos es gestionar el reclutamiento y selección, coordinando con el área solicitante para encontrar a profesionales competentes que estén alineados con los pilares fundamentales de la organización.

Por último, existe un proceso de formación, llamado “Plan de Desarrollo Organizacional” que realiza evaluaciones de desempeño a toda la organización. Esta constituye evaluaciones ascendentes (Equipo a Jefatura), descendentes (Jefatura a Equipo) y autoevaluación. Los criterios de evaluación son habilidades blandas y técnicas.

El objetivo del plan es obtener un Feedback que responda a ¿cuáles son los aspectos que se deben mejorar?, ¿cuáles son las actividades que son necesarias para mejorar? y ¿cuál es el plazo en el cual se debe cumplir? A través del Feedback se realiza un plan por especialista, asignando recursos para su perfeccionamiento, teniendo en cuenta habilidades personales y técnicas mediante cursos y/o capacitaciones.

Para mejorar el desarrollo interno del personal, es de suma importancia que el profesional encargado en coordinar y consolidar el proceso de evaluación de desempeño logre realizar el proceso de la manera más efectiva posible. El 2018, luego de la primera implementación, hubo demasiadas incidencias y no se logró consolidar bien el proceso, por lo que los planes de acción no llegaron a tiempo, lo que perjudicó a las jefaturas al no haber realizado un plan que cumpla con las expectativas de la Gerencia General.

2.3.2.1.2.3 Marketing e Innovación

Marketing está encargado de difundir todo tipo de información a los colaboradores, tales como eventos internos, difusión del trabajador del mes, ingresos y concursos.

Los concursos permiten a los colaboradores mediante “trivias” participar y evaluar su conocimiento sobre momentos importantes en la empresa o sobre noticias relevantes, tales como nuevas tecnologías o información de partnership. Esto les otorga a los colaboradores mantener una mayor participación en la organización y conocer más sobre la industria.

Adicionalmente, en esta área se preocupan por realizar una constante inversión en “Merchandising”, donde se crean productos como poleras, lápices, agendas que produzcan un efecto publicitario dentro de la organización a fin de que los colaboradores los utilicen en su día a día y como regalos a los clientes.

También, se preocupan de crear un ambiente más contemporáneo en la oficina, realizando remodelaciones sin seguir la estructura tradicional para que los colaboradores se sientan más cómodos. Por ejemplo, en Altiuz no se utilizan cubículos, las paredes de las oficinas son de vidrio y existe la mezcla entre Gerencias, jefaturas y colaboradores en la misma oficina. El objetivo es ofrecer un ambiente más acogedor para el empleado en su puesto de trabajo y también mostrar una imagen moderna y actualizada de la empresa al cliente que represente los estereotipos actuales.

Otras actividades realizadas por Marketing son la realización de eventos internos y la participación en eventos externos. Actualmente existe el “Kickoff”, una instancia para realizar un balance del año anterior, para premiar a los profesionales destacados y para presentarle a la organización el plan del año en curso. Además, hay eventos de los socios estratégicos que, en conjunto con el área comercial, les permiten generar nuevas oportunidades de negocio, y/o orientarlos sobre las nuevas tecnologías.

Por el lado de innovación, la función consiste en explorar las necesidades del mercado y crear los sistemas respectivos para poder comercializarlos y aumentar la cartera de productos propios. Del mismo modo, actualizar los actuales productos a nuevas versiones que puedan adecuarse a las condiciones vigentes del mercado.

Además, innovación está encargada de optimizar los actuales procesos administrativos, con el objetivo de disminuir los tiempos de realización de estas actividades y mejorar el bienestar dentro de la oficina.

Actualmente, esta área se encuentra detenida, ya que desde que se creó no se logró concluir ningún producto, por lo que la Gerencia General decidió asignarle un proyecto para no tener profesionales competentes sin una labor productiva.

Si bien esta actividad logró que esta área obtuviera generar ingresos, se disminuyeron a cero los tiempos invertidos en investigación y desarrollo, eliminando toda posibilidad de levantar un prototipo de un producto.

A causa de estas incidencias, los planes estratégicos son invalidados para cubrir pérdida en base a pensamientos de corto plazo (operativos).

2.3.2.1.2.4 Administración y Finanzas

Esta actividad de apoyo procura el correcto funcionamiento de la empresa, además de planear, dirigir, organizar y controlar los costos, gastos y recursos de capital.

La medición de la organización es realizada mensualmente y en base a la facturación, no a la cobranza, con fecha corte el primer jueves del mes siguiente. Administración debe efectuar una correcta gestión de clientes, lo que permite obtener la facturación a tiempo y rentabilizar lo máximo posible las líneas de negocio.

Hubo oportunidades en las cuales, durante los cierres de mes, las líneas de negocios lograban cumplir con las metas, pero el flujo de caja de la organización no representaba resultados favorables. Dado a estos inconvenientes, se incurrían a financiamientos bancarios o de partnership que permitían realizar las labores diarias. Desde esa perspectiva, la medición actual distorsiona la realidad de la organización.

En general, el foco interno del área es enfocar sus esfuerzos en lograr facturar y cumplir con las normas contables para no tener ningún inconveniente legal, pero se pierde el foco en el control financiero.

Administración está enfocado completamente en lo operativo (contable) con una mirada más del día a día y dejando de lado lo estratégico (financiero), por lo que se terminan cubriendo solo incidencias (a corto plazo) dado a su insuficiente capacidad de planificar.

2.3.2.1.2.5 Control de Gestión

Procura mantener auditoria en las principales actividades estratégicas de la organización y definir procedimientos eficientes para la organización, estableciendo alcances y los objetivos de cada perfil que se quiere obtener, asegurando que se cumplan los desempeños buscados de manera extraordinaria.

Control de Gestión, en procesos previos se definieron planes estratégicos para cumplir con los lineamientos de la Gerencia General, pero durante su ejecución se dieron por malinterpretados los objetivos o no se definieron correctamente, lo que impulsó un desempeño desfavorable para la organización.

A partir del año 2019 se comenzaron a utilizar presupuestos de ventas y costos según el objetivo de tener una mirada a mediano plazo de la organización, alineado directamente con los Objetivos Estratégicos planteados por Gerencia General.

En la tabla 19, se presentan las principales fortalezas y Debilidades de la organización, asignando la actividad primaria o de apoyo que corresponde.

Tabla 19

Listado de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Variable asociada	Debilidades	Variable asociada
Cultura Organizacional potente	Infraestructura	Competencias de los trabajadores no certificadas	Desarrollo
Alta iniciativa en gestión del cambio	Recursos Humanos y Bienestar	Falta de conexión en Propuesta Comercial y Ejecución	Actividades Primarias
Habilidades y conocimientos tecnológicos competitivos	Actividades Primarias	Procedimientos críticos definidos de manera ambigua o incompleta	Infraestructura
		Desvalorización de perfiles de Innovación	Marketing e Innovación
		Reactividad en la gestión	Planificación

2.3.3 Análisis FODA

Tras finalizar el análisis interno y externo, se logró identificar una variedad de factores que enfrenta la organización. A continuación, se presenta la comparación entre los Factores Endógenos (Fortalezas y Debilidades) y los Factores Exógenos (Oportunidades y Amenazas) realizada en el FODA Cuantitativo.

En la tabla 20 y 21, se presenta el conjunto de factores endógenos y exógenos identificados en los puntos 1.3.1 y 1.3.2, enumerando dichos factores según el orden que fueron distinguidos. Esta enumeración será utilizada en los siguientes puntos para realizar la conexión con el modelo de negocios.

Tabla 20

Factores Endógenos del análisis FODA

Fortalezas		Debilidades	
F₁	Cultura Organizacional potente	D₁	Competencias de los trabajadores no certificadas
F₂	Alta iniciativa en gestión del cambio	D₂	Falta de conexión en Venta y Servicio
F₃	Habilidades y conocimientos tecnológicos competitivos	D₃	Procedimientos críticos definidos de manera ambigua o incompleta
		D₄	Desvalorización de perfiles
		D₅	Reactividad en la gestión

Tabla 21

Factores Exógenos del análisis FODA

Oportunidades		Amenazas	
O₁	Iniciativas públicas en inversión TI	A₁	Probable entrada de competidores poderosos
O₂	Alta rotación de tecnologías	A₂	Creciente poder de negociación de los proveedores
O₃	Potente entrada de servicios de IA y Cloud	A₃	Perdida de venta ante productos sustitutos
O₄	La demanda del mercado va aumentando	A₄	Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria
		A₆	Creciente poder de negociación de los clientes
		A₇	Cambios bruscos en perspectiva empresarial de las Generaciones

2.3.3.1 FODA Cuantitativo

El FODA Cuantitativo tiene como objetivo medir el impacto de los Factores Endógenos en contra o a favor de los Factores Exógenos.

Para realizar este análisis se utilizará la escala de Likert con puntuaciones del 1 al 5 (Cancino, 2012), según el siguiente detalle:

- Fortalezas v/s Oportunidades: permite cuantificar la relación entre la Fortaleza y Oportunidad en cuestión. Para poder medir la relación esta se establece numéricamente de acuerdo con la tabla 22.

Tabla 22

Criterio asignación de Puntuación Fortalezas v/s Oportunidades

N°	Fortalezas v/s Oportunidades
1	No permite aprovechar la Oportunidad
2	No permite en cierta medida aprovechar la Oportunidad
3	Neutro
4	Permite en cierta medida aprovechar la Oportunidad
5	Permite aprovechar totalmente la Oportunidad

- Debilidades v/s Oportunidades: permite cuantificar la relación entre la Debilidad y Oportunidad en cuestión. Para poder medir la relación esta se establece numéricamente de acuerdo con la tabla 23.

Tabla 23

Criterio asignación de Puntuación Debilidades v/s Oportunidades

N°	Debilidades v/s Oportunidades
1	No afecta en aprovechar la Oportunidad
2	No afecta en cierta medida aprovechar la Oportunidad
3	Neutro
4	No permite en cierta medida aprovechar la Oportunidad
5	No permite aprovechar la Oportunidad

- Fortalezas v/s Amenazas: permite cuantificar la relación entre la Fortaleza y Amenaza en cuestión. Para poder medir la relación esta se establece numéricamente de acuerdo con la tabla 24.

Tabla 24

Criterio asignación de Puntuación Fortalezas v/s Amenazas

N°	Fortalezas v/s Amenazas
1	No permite enfrentar la Amenaza
2	No permite en cierta medida enfrentar la Amenaza
3	Neutro
4	Permite en cierta medida enfrentar la Amenaza
5	Permite enfrentar totalmente la Amenaza

- Debilidades v/s Amenazas: permite cuantificar la relación entre la Debilidad y Amenaza en cuestión. Para poder medir la relación esta se establece numéricamente de acuerdo con la tabla 25.

Tabla 25

Criterio asignación de Puntuación Debilidades v/s Amenazas

N°	Debilidades v/s Amenazas
1	No activa la Amenaza
2	No activa en cierta medida la Amenaza
3	Neutro
4	Activa en cierta medida la Amenaza
5	Activa totalmente la Amenaza

Además, para complementar el análisis se realizó una reunión con las gerencias a modo de consensuar su opinión sobre la Matriz FODA realizada en el presente proyecto a través de la página “www.mentimeter.com”.

En esta reunión se planteó: primero, un concepto global del objetivo de la encuesta, presentando los resultados obtenidos desde el análisis estratégico (FODA), segundo, solicitando la importancia/puntuación desde el 1 al 5 a cada una de las relaciones entre los factores endógenos y exógenos (dependiendo del criterio, tablas 22-25) y tercero, entregando el resultado o promedio del promedio obtenido de la puntuación entregada por cada una de las gerencias.

En la tabla 26 y 27, se presentan los resultados obtenidos mediante la comparación de Fortalezas y Debilidades. Esto se logró a través del análisis de la Cadena de Valor y las Oportunidades y Amenazas extraídas de las Herramientas PEST y 5 Fuerzas de Porter.

Tabla 26

Matriz FODA Cuantitativo, Factores Endógenos y Oportunidades

		Factores Exógenos - Oportunidades				Promedio
		Iniciativas públicas en inversión TI	Alta rotación de tecnologías	Potente entrada de servicios de IA y Cloud	La demanda del mercado va aumentando	
Factores	Cultura Organizacional potente	3	3	4	3	3,3

	Alta iniciativa en gestión del cambio	3	5	5	3	4,0
	Habilidades y conocimientos tecnológicos competitivos	4	5	3	3	3,8
	Promedio	3,3	4,3	4,0	3,0	N/A
	Competencias de los trabajadores no certificadas	5	4	3	5	4,3
	Falta de conexión en Propuesta Comercial y Ejecución	4	3	5	5	4,3
	Procedimientos críticos definidos de manera ambigua o incompleta	4	3	4	4	3,8
	Desvalorización de perfiles de Innovación	5	4	5	5	4,8
	Reactividad en la gestión	4	5	5	5	4,8
	Promedio	4,4	3,8	4,4	4,8	N/A

Como se puede observar en la Tabla 26, por una parte, las Fortalezas no influyen en aprovechar las Oportunidades y las Debilidades actuales de la organización no permiten aprovechar las Oportunidades que presenta la industria debido a que no se tienen las capacidades óptimas para esto.

Tabla 27

Matriz FODA Cuantitativo, Factores Endógenos y Amenazas

		Factores Exógenos - Amenazas							Promedio
		Probable entrada de competidores poderosos	Creciente poder de negociación de los proveedores	Pérdida de venta ante productos sustitutos	Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria	Alta dependencia de un cliente en específico	Creciente poder de negociación de los clientes	Cambios bruscos en perspectiva empresarial de las Generaciones	
Factores Endógenos	Cultura Organizacional potente	3	3	3	3	3	5	5	3,6
	Alta iniciativa en gestión del cambio	4	4	4	4	4	4	3	3,9
	Habilidades y conocimientos tecnológicos competitivos	4	4	3	4	3	5	3	3,7
	Promedio	3,7	3,7	3,3	3,7	3,3	4,7	3,7	N/A
	Competencias de los trabajadores no certificadas	5	5	3	5	5	5	3	4,4
	Falta de conexión en Propuesta Comercial y Ejecución	4	3	4	5	3	5	3	3,9
	Procedimientos críticos definidos de manera	4	3	4	4	3	3	3	3,4

ambigua o incompleta									
Desvalorización de perfiles de Innovación	5	5	5	4	5	5	5	5	4,9
Reactividad en la gestión	5	4	5	4	4	4	4	5	4,4
Promedio	4,6	4,0	4,2	4,4	4,0	4,4	3,8	3,8	N/A

Luego, a través de la información obtenida de la Tabla 27, las Debilidades no permiten enfrentar las Amenazas, lo que pone en riesgo la competitividad de la organización y, de cierta forma, las Fortalezas influyen de manera neutra frente a las Amenazas.

2.3.3.2 Posicionamiento estratégico de la empresa

A continuación, se establecerá en detalle una comparación entre las puntuaciones obtenidas y de qué manera un factor endógeno puede afectar y/o aprovechar un factor exógeno.

2.3.3.2.1 Fortalezas v/s Oportunidades

Dentro de las tres fortalezas utilizadas en este análisis, podemos observar que la Alta iniciativa en gestión del cambio y Habilidades y conocimientos tecnológicos competitivos de la organización pueden beneficiar satisfactoriamente en aprovechar la alta rotación de tecnologías y ser competitivo ante las nuevas tecnologías Cloud y de Inteligencia Artificial. Sin embargo, las actuales capacidades no integran la posibilidad de aprovechar la demanda creciente del mercado y la alta inversión pública, lo que excluye la posibilidad de realizar Alianzas con otras organizaciones para ampliar la cartera de productos/servicios que permiten tener una ventaja en el mercado.

Además, independiente de que la Cultura Organizacional genera un excelente clima laboral, es la Fortaleza la que en promedio no permite estar frente a cambios que permitiría una orientación en la búsqueda de la fidelización, nuevas alianzas y aprovechar la creciente demanda e inversión pública.

2.3.3.2.2 Debilidades vs Oportunidades

Los problemas organizacionales en el área de operaciones y comercial, tales como la falta de conectividad entre ventas y operaciones, y las competencias no certificadas de esta área, afectan en el largo plazo ante una fidelización con un cliente potencial y/o realizar nuevas alianzas, de la misma forma, imposibilita la captación de clientes a través del aumento de la demanda y la oportunidad de competir en el ambiente público.

Por ende, no basta tener una gran iniciativa organizacional que potencie los cambios, si existen debilidades que podrían afectar un movimiento estratégico potencial.

Además, cabe considerar que las certificaciones en el 2018 han disminuido sustancialmente, dado que en muchas ocasiones los colaboradores no cumplen con los requisitos mínimos, a pesar de que la empresa motive y de importancia de capacitarse mediante campañas internas de Marketing.

Entonces, para potenciar la competitividad en los aspectos mencionados anteriormente, por una parte, es de suma importancia redefinir los procedimientos actuales de certificación y redirigir los desempeños del equipo comercial y de operaciones. Por otra parte, si no se establece un proceso formal que permita a un nuevo perfil o que genere una instancia que realice una conectividad y permita la coordinación continua entre las dos áreas, los problemas de comunicación seguirán aumentando con el tiempo afectando los flujos de la organización.

Este comportamiento puede repetirse a lo largo del tiempo, puesto que, ante las altas rotaciones tecnológicas, aumenta el riesgo de disminuir las certificaciones y perder una ventaja competitiva.

Complementando los puntos mencionados anteriormente, si a nivel global de la organización, no solo considerando el área comercial y el área de operaciones, si no existen procedimientos que definan estructuralmente los SLA, los diversos conflictos entre las áreas seguirán aumentando, logrando que se desconozcan los alcances de cada una, por lo tanto, están entorpecen las actividades primarias, desde la detección de la oportunidad hasta la postventa, no pudiendo identificar por ejemplo: productos IA y/o Cloud, potenciales nuevos clientes, disminuyendo la posibilidad de anticipar un cambio tecnológico importante, detectar un cliente que busque relaciones a largo plazo o nuevas organizaciones que estén revolucionando la industria y no tengan la capacidad de poder impulsar su negocio.

También, por una parte, la desvalorización de perfiles de innovación impacta directamente en abrirse a nuevos mercados desde la perspectiva de productos IA y Cloud, alianzas y fidelización de clientes. Por otra parte, la reactividad de la gestión, disminuye la posibilidad de establecer un plan a largo plazo, potenciando el comportamiento mencionado en el párrafo anterior.

2.3.3.2.3 Fortalezas v/s Amenazas

Al estar frente a un mercado que va evolucionando constantemente mediante el desarrollo de nuevos productos, es de suma importancia estar actualizado con respecto a nuevas tecnologías que puedan representar de mejor forma las necesidades de los clientes. Por ende, la alta iniciativa en la gestión del cambio apoya en relación con todos los factores exógenos negativos de la industria identificados.

Asimismo, una potente Cultura Organizacional, orientada al cliente mediante la cercanía, compromiso y calidad, favorece la reducción de riesgos según los factores identificados del Poder de negociación de los clientes y los cambios sociales.

Del mismo modo, las Habilidades y Conocimientos de los colaboradores permiten mantener negociaciones con los proveedores y marcan ventaja por sobre la intensidad de los competidores, contrarrestando de cierta manera la entrada de nuevos competidores y el poder de negociación de los clientes.

2.3.3.2.4 Debilidades vs Amenazas

Por una parte, la certificación de los productos de las alianzas es un punto sumamente importante, ya que podría activar las amenazas en su totalidad, siendo la segunda debilidad con mayor influencia en activar las Amenazas. Por otra parte, la desvalorización de los perfiles aumenta la dependencia de los proveedores y el riesgo de que un cliente utilice productos sustitutos y aumente la dependencia del cliente imposibilitando vender productos propios a otros clientes. Además, las nuevas generaciones buscan organizaciones que den la posibilidad de expresar sus ideas y generar productos que puedan revolucionar la industrial.

Por ende, es impostergable utilizar un plan de acción para certificar a los especialistas y activar nuevamente los planes de innovación, lo cual permita disminuir ambas debilidades y que se logre mitigar el riesgo.

También, a causa de los problemas administrativos y operativos, tales como la definición de procedimientos, la reactividad en la gestión y la conexión con el área comercial y operaciones, la organización debería instaurar una metodología que, en conjunto con todas las áreas de la empresa, establezcan lineamientos organizacionales con el fin de que el trabajo sea más eficiente.

2.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Existen diversas alternativas de estrategias que permiten enfrentar a las presiones identificadas en el apartado anterior mediante el análisis de factores externos e internos.

Entre los diversos tipos de estrategia que existen se destacan las siguientes (Porter, 2009):

- Estrategias competitivas: dentro de este tipo de estrategia se definen liderazgo en costos, estrategias de diferenciación de productos/servicios, estrategias por segmento de mercado.
- Estrategias con base en la industria: se define de acuerdo a las nuevas estrategias en la industria para empresas emergentes, estrategias para empresas ya constituidas que tienen como objetivo romper con las actuales decisiones tácticas, estrategias en declive, para industrias que estén bajo una reducción de demanda fundamental para el negocio y estrategias para sectores fragmentados, constituido por organizaciones que no presentan mayor participación en el mercado y la demanda esté distribuida sin tener un liderazgo bien determinado.
- Estrategias de desarrollo: estrategias de diversificación que realizan cambios en las actuales actividades de la organización que logren ser competitivos en la industria. Estrategia de internalización que concreta la decisión de invertir en el extranjero o desde otro punto definir tácticas que obtengan una ventaja sobre las empresas que busquen un lugar en la situación geográfica.

¿Cómo escoger una estrategia? Existen diversas metodologías que permiten identificar la estrategia que posiciona a la organización en la industria, según Sun Tzu:

“Un ejército victorioso gana primero y entabla después la batalla”

Por lo que, una fuerte planificación de la estrategia eficaz, que sepa identificar una ventaja única y sostenible en el tiempo respecto a sus principales competidores, en el largo plazo le permitirá obtener mejor resultados mediante potenciales ventas y excelentes rentabilidades.

Sin embargo, independiente de la identificación de una estrategia, hay que considerar que existen diversos factores, tanto monetarios como culturales, que establecen una barrera sustancial para la implementación de la estrategia. Existen interrogantes que vulneran la obtención de los objetivos, tales como ¿puede financiarse la estrategia?, ¿existen los sistemas necesarios?, ¿se tienen los Recursos Humanos suficientes para implementarse?, ¿la posición actual de la organización puede hacer frente a estos cambios?, ¿se tiene la fuerza de Marketing suficiente y el mercado suficiente para entablar la estrategia? En los siguientes apartados se responderá a las preguntas planteadas mediante el análisis de la curva de valor en relación con los resultados obtenidos mediante el análisis FODA.

2.4.1 Análisis de la curva de Valor y selección de atributos clave

Se realizará un análisis sobre los atributos de la industria, con el objetivo de poder describir y analizar la empresa de acuerdo con el mercado y lo que se quiere obtener.

Para esto, se utilizará la herramienta Cuadro Estratégico (Chan Kim, 2005) que, por una parte, permite realizar una comparación entre el estado actual de la organización y la competencia y, por otro lado, permite detectar lo que los clientes perciben luego de adquirir los servicios de los principales competidores.

Los atributos que fueron seleccionados para poder representar a la industria en la que compete la empresa están determinados en la ilustración 22. Se consideró una evaluación del 0 al 10, donde 0 es la puntuación más baja y 10 es la más alta. En el caso del precio, se considera que 0 es el precio más bajo y 10 el más alto.

A continuación, se describen los principales atributos de la industria en que está inserta la organización determinados en el presente estudio:

- Entrega en tiempo y forma: el centro de la organización es el cliente, por lo que al momento de levantar sus requerimientos es importante tener la capacidad de poder captar su necesidad con el fin de brindar una óptima solución de negocio en tiempo y forma.
- Disponibilidad de fuerza laboral: capacidad de responder ante una oportunidad y/o extensión de un servicio que no estaba contemplada en la propuesta inicial.

- Diversificación de Servicio/Tecnología: cantidad de Tecnologías en los Servicios que la empresa entrega al cliente, con el objetivo de tener la capacidad de responder a la mayor cantidad de especialidades.
- Nuevas soluciones de punta: ante los constantes avances tecnológicos, la adaptación al cambio es importante para una organización T.I., por lo tanto, la capacidad de evolución permite mantenerse actualizado con nuevas herramientas y estar a la vanguardia ante las nuevas soluciones de negocios, complementado con la capacidad de introducir nuevas soluciones al mercado que se adapten a la industria, apoyando de manera oportuna la gestión de los clientes.
- Precio: Valor monetario del proyecto/servicio.
- Recomendación experta: brindar asesoramiento técnico gracias a la experiencia, conocimientos específicos en la materia, orientación en el comprender de los procesos de negocio de los clientes, a través de especialistas que cuenten con las competencias y metodologías más eficientes y actuales del mercado.
- Respaldo de marcas: asociaciones realizadas con las principales corporaciones de tecnología de punta, lo que permite tener un respaldo sobre la utilización de sus softwares.
- Servicio 24/7: soporte y monitoreo 24/7 de software, asegurando la continuidad operacional a través de la constante revisión y solucionando oportunamente los problemas que afecten en el desempeño de los productos de los clientes.
- Soluciones a la medida: cuando se trabaja para empresas de distintos tamaños, rubros y objetivos, es primordial contar con las capacidades de integrar y crear soluciones que sean aptas ante cualquier necesidad.

A través de selección de los competidores más relevantes para Altiuz, en la Ilustración 22 se realizó un análisis crítico sobre la posición estratégica.

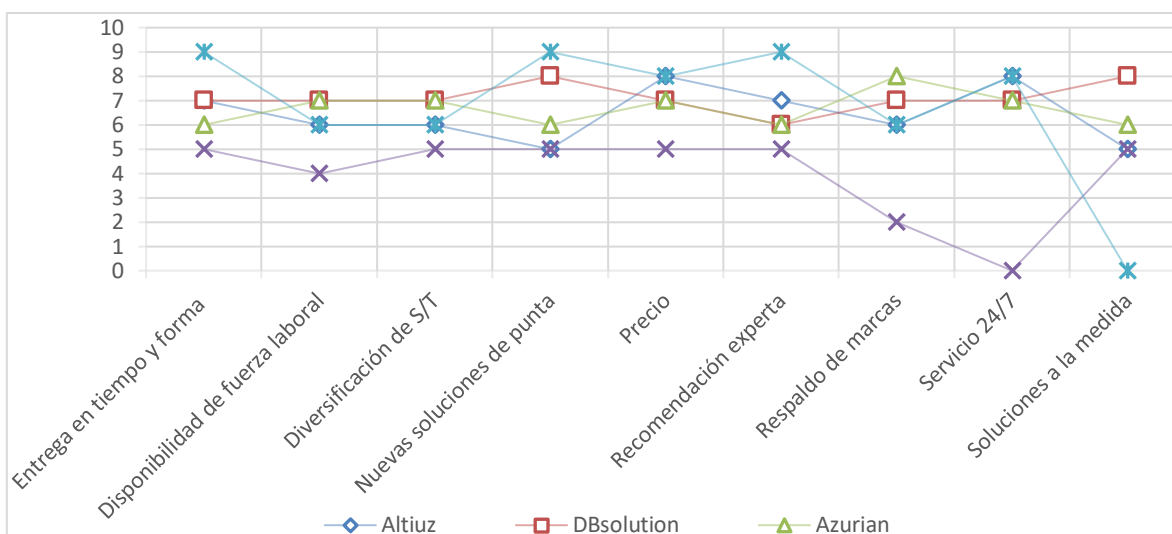


Ilustración 22: Cuadro de Estrategia Altiuz

Para poder determinar una estrategia sustentable en el tiempo, se utilizará el esquema de las cuatro acciones (Chan Kim, 2005) representadas en la Ilustración 23 que, mediante la evaluación de la curva de valor actual de la industria se construya una nueva con la idea de diferenciar los atributos de la empresa.

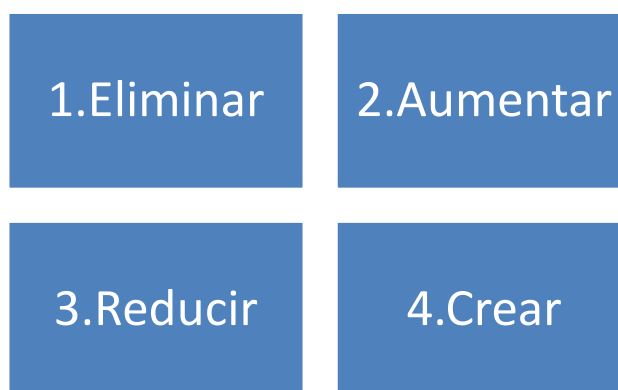


Ilustración 23: Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear (ERIC) Chan y Mauborgne R (2015). "La Estrategia del Océano Azul".

2.4.1.1 Eliminar

Desde sus comienzos, Altiuz ha realizado grandes inversiones en Soluciones a la medida, pero a través del tiempo los negocios que menos se han podido controlar son los proyectos bajo este criterio, consiguiendo como resultado grandes pérdidas

de capital importante para realizar inversiones en el mediano plazo y dedicación de especialistas que pudiesen distribuir sus tiempos en tecnologías ya aplicadas. Por lo tanto, se quiere aumentar la brecha entre los costos e ingresos obtenidos por los Productos/Servicios rompiendo el equilibrio entre ambas variables.

2.4.1.2 Aumentar

El análisis cuantitativo de los atributos presentados en la Ilustración 22, logra detectar que existen potenciales Oportunidades. Estas consideran las nuevas soluciones de punta que potencian la innovación de la organización, independiente de las decisiones tomadas en los años anteriores.

La utilización de las capacidades actuales que empujan la consultoría y la formulación de la propuesta (actividad primaria de la cadena de valor) es realizada mediante la recomendación experta. Además, potencian las capacidades y los procedimientos actuales de la organización, entrega en tiempo y forma, lo cual es primordial para el cliente, porque los productos y servicios son parte de sus procesos críticos (Poder de Negociación de los Clientes).

Excepcionalmente, dado la actual estructura de la organización y el nivel de competitividad de los servicios 24/7, se mantendrán los esfuerzos actuales que permiten de cierta forma potenciar el cumplimiento de la ejecución de los servicios en tiempo y forma.

Como resultado, se espera enfocar a la organización en buscar una diferenciación en el mercado, a través de la utilización óptima de los Recursos Humanos.

2.4.1.3 Reducir

Luego de estudiar las principales 3 organizaciones que compiten directamente con la organización en distintos aspectos, se logró identificar atributos con los que la competencia dispone. Primero, cuenta con mejores Recursos para captar clientes que buscaban fuerza laboral o mayor diversificación de servicios y/o tecnologías, los cuales bajo los estándares de Altiuz no eran de relevancia y no se consideraban atractivos por parte del cliente. Por ende, se estimó mantener la asignación de Recursos actual, pero sin la intención de atraer y/o fidelizar nuevos clientes a través de estos atributos.

Además, puesto que se quiere potenciar la innovación, no se consideró necesario aumentar el respaldo de las marcas a nivel organizacional, dado que desviaría la

capacidad de los técnicos y comerciales a cumplir con los requisitos planteados por las alianzas estratégicas.

2.4.1.4 Crear

Para la estrategia actual, no se detectó un Atributo que logre crear directamente un mercado, pero sí potenciar la captación de nuevos clientes mediante la creación de nuevos productos, valorando la capacidad de innovación de la organización.

Luego del análisis realizado, es importante señalar que los principales atributos que permitirán poseer una diferenciación dentro del mercado son:

- At₁: Nuevas soluciones de punta
- At₂: Recomendación experta
- At₃: Entrega en tiempo y forma

A pesar de que actualmente en Innovación se permite impulsar las nuevas soluciones de punta, no se ha podido apuntar a lanzar nuevos servicios, por lo que su participación ha decaído en el mercado. Además, las nuevas tecnologías son sustancial para mantener una ventaja en relación con la competencia, por lo que las principales diferencias con los competidores determinan este atributo.

La capacidad de brindar recomendación experta ante una orientación al cliente de excelencia permitirá mantenerse al tanto de las necesidades del cliente para lograr levantar sus solicitudes y adaptarlas a las herramientas que actualmente tiene la organización, entregando en tiempo y forma, y apoyando transversalmente las actividades primarias detectadas mediante la utilización de la herramienta Cadena de Valor.

2.4.2 Declaración de la Propuesta de Valor

A través de los atributos seleccionados se propone la siguiente Propuesta de Valor:

“Ofrecemos productos T.I. mediante una **recomendación experta** y desarrollados a través de servicios integrales e innovadores, comprometidos

con **cumplir en tiempo y forma** con los objetivos y metas de nuestros clientes, siempre por medio de **soluciones de punta.**”

2.4.2.1 Nuevas soluciones de punta

Mediante el conocimiento y la información de los profesionales estos están siempre orientados en obtener nuevas soluciones que se adapten a la situación de la industria.

Para representar los inputs que permiten establecer el posicionamiento, la Ilustración 24 representa los recursos necesarios para cumplir con el atributo determinado. Por lo tanto, los requisitos que determinan el total cumplimiento del atributo solicitan que los profesionales involucrados mantengan su capacidad de innovación activa. Esto es mediante la detección de comportamientos de la industria, descubriendo actuales problemas, oportunidades y necesidades insatisfechas. De esta manera logran empatizar con el cliente y conocer mejor al futuro consumidor entendiendo sus problemas, necesidades, percepciones y deseos. Gracias a esta habilidad se logra que el diseño del producto este inspirado en el usuario, por lo que no debería fracasar. Complementando, desde la perspectiva del profesional, y luego del cliente, se continuarán analizando las percepciones de la industria, es decir, la habilidad de cuestionar constantemente cómo se realizan los productos, servicios, cómo se posicionan las marcas y la interacción con los stakeholders, notando potenciales problemas y analizando los detalles y nunca acostumbrarse a la realidad.

También, se deben poseer recursos monetarios que sustenten la inversión, para, por un lado, que Recursos Humanos tenga capacidad de creatividad y un pensamiento divergente, que utilicen herramientas que generen ideas diversas y originales, con carácter suficiente para enfrentar el miedo e incertidumbre. Por otro lado, para que la infraestructura en sistemas de información en relación con el desarrollo del Software sea atractivo para el consumidor.



Ilustración 24: Diagrama IPO - Nuevas soluciones de punta

Para poder medir el cumplimiento de este atributo, se establecerá una relación entre la venta de los productos propios y los productos de las marcas, con el objetivo de que parte de los ingresos sean obtenidos mediante productos de la empresa. Se establecerán planes que potencien la generación de nuevos productos, instancias en las cuales se logren transferir conocimiento del área de Operaciones al equipo de Innovación, evaluaciones de productos, entre otras iniciativas.

2.4.2.2 Recomendación experta

A través de la evaluación actual de la estructura T.I. de nuestros clientes, se brinda asesoramiento técnico gracias a la experiencia y conocimientos específicos en la materia.

En la Ilustración 25, se presentan los inputs detectados en el atributo planteado, comenzando con el Know How, que involucra todas las capacidades y habilidades de un individuo frente a una industria. El extenso conocimiento del comportamiento del mercado y las capacidades técnicas, permiten que la consultoría de la empresa sea primordial para el cliente al momento de solicitar una solución de negocio, especialmente cuando el cliente no conoce el producto que se quiere obtener, sino el resultado que desea. Por lo tanto, la empatía del profesional en conjunto con la intuición comercial permite contrastar la necesidad de acuerdo con las capacidades actuales de la organización.

También, gracias a la comunicación efectiva se logra cumplir con los objetivos esperados del cliente y se le entrega toda la información ya que se comprendió de manera clara la necesidad de este mediante un mensaje claro, preciso y breve. Por ejemplo: utilizar un lenguaje de fácil comprensión, expresarse de manera objetiva y exponer únicamente lo intencionado.

Para finalizar, a fin de cumplir con las expectativas del cliente se debe contar con profesionales que no solo tengan competencias blandas, si no que conozcan las soluciones que se están proponiendo a cabalidad para cumplir con los alcances del servicio. Los profesionales no deben poseer bajos conocimientos del producto, puesto que esto puede causar que se presente un servicio que no cumpla con las características técnicas que se están solicitando. Es probable que lo anterior cause que el cliente pierda la confianza con la marca y, por ende, busque fidelizar con otra organización que tenga una mejor orientación.

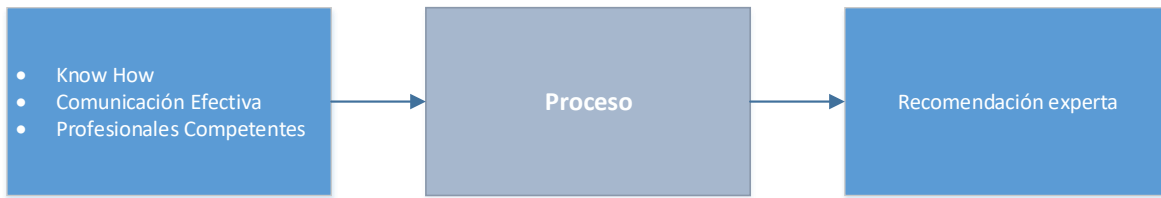


Ilustración 25: Diagrama IPO - Recomendación experta

El atributo se medirá a través del aumento en la participación de mercado, es decir, a través de los presupuestos obtenidos en la evaluación comercial (realizada a principio de cada año) verificar si efectivamente aumento la participación del mercado y si se llegaron a nuevos clientes. Para complementar el cumplimiento de las actividades, se realizará una reestructuración del proceso de Propuesta comercial, con el fin de alinear los esfuerzos técnicos con los comerciales, además de establecer instancias para transferencia de conocimiento desde el área de operaciones al comercial.

2.4.2.3 Entrega en tiempo y forma

Cuando se cuenta con empresas de distintos tamaños, rubros y objetivos, que buscan obtener resultados lo antes posible para poder automatizar sus procesos de negocio y/o sistemas para obtener información fidedigna, es primordial que la implementación de estos productos sea de acuerdo con lo que se ha vendido, por lo que la empresa que realice el servicio debe entregar los productos en el tiempo acordado y forma el servicio.

En la Ilustración 26, se pueden observar los Input detectados que permitirán cumplir con el atributo de entrega en tiempo y forma. Es necesario especialmente que la comunicación entre el área comercial y el área de operaciones sea eficaz desde el comienzo, es decir, desde la propuesta comercial hasta la ejecución, para poder realizar la preventa con la mayor experiencia y conocimientos técnicos.

Asimismo, en el momento del traspaso del negocio (del área Comercial a Operaciones) los riesgos deben ser mitigados hacia el equipo de Operaciones, es decir, estos equipos multidisciplinarios deben tener un liderazgo que sea capaz de entender, conectar todas las capacidades y alinear los esfuerzos para cumplir con la programación.

Los profesionales que realizan las actividades deben estar capacitados para poder enfrentar la demanda del mercado, por lo que el desarrollo de cursos y certificaciones de las marcas, son elementos fundamentales para el negocio.

De igual forma, la capacidad de Sistemas que facilite la realización de las tareas y la continuidad operacional determina que el desarrollo del producto sea de acuerdo con lo prometido al cliente, por lo que hay que tener rigurosidad en los procesos de soporte que den sustento a los procesos operacionales.



Ilustración 26: Diagrama IPO - Entrega en tiempo y forma

Para poder medir el atributo se definirá una iniciativa que establezca una relación entre la propuesta comercial y el resultado monetario del producto/servicio luego de la postventa. Por una parte, se debe medir el presupuesto cubicado por el área comercial y compararlo con el presupuesto utilizado para poder cumplir con las actividades. Por otro lado, se debe medir el cumplimiento de los plazos propuestos a los clientes en función de las actividades realizadas por el equipo de operaciones. Para precisar el cumplimiento se establecerán planes que permitan mejorar el proceso de Ejecución, además de levantar sesiones para la evaluación de proyectos/servicios que estén más propensos a riesgos y que afecten al negocio negativamente (instancias de transferencia de conocimiento).

2.4.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA

A continuación, en la tabla 28 se presenta la relación entre los atributos planteados en el apartado anterior y los factores endógenos y exógenos determinados en el punto 1.3 Análisis Estratégico. De acuerdo con las Oportunidades y Amenazas que se detectaron de las herramientas del microentorno y macroentorno, se presentan las siguientes preguntas: ¿El atributo me permite tomar esta oportunidad? En caso de ser así, ¿esta amenaza pone en peligro cumplir con el atributo? Desde la perspectiva de las Fortalezas y Debilidades identificadas mediante el análisis de la

cadena de valor surgen las preguntas: ¿Esta fortaleza es importante para cumplir con el atributo?, y ¿esta debilidad me dificulta cumplir con el atributo?

Tabla 28
Relación Atributos de P.V. y análisis FODA

Atributo	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Nuevas soluciones de punta	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas públicas en inversión TI - Alta rotación de tecnologías - Potente entrada de servicios IA y Cloud - La demanda del mercado va aumentando 	<ul style="list-style-type: none"> - Probable entrada de competidores poderosos - Pérdida de venta ante productos sustitutos - Cambios bruscos en perspectiva empresarial de las Generaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta iniciativa en gestión del cambio - Habilidades y conocimientos tecnológicos competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos críticos definidos de manera ambigua o incompleta - Desvalorización de perfiles de Innovación - Reactividad en la gestión
Recomendación experta	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas públicas en inversión TI - La demanda del mercado va aumentando 	<ul style="list-style-type: none"> - Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria - Creciente poder de negociación de los clientes - Cambios bruscos en perspectiva empresarial de las Generaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta iniciativa en gestión del cambio - Cultura Organizacional potente - Habilidades y conocimientos tecnológicos competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias de los trabajadores no certificadas - Falta de conexión en Propuesta Comercial y Ejecución - Procedimientos críticos definidos de manera ambigua o incompleta - Reactividad en la gestión
Entrega en tiempo y forma	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas públicas en inversión TI - La demanda del mercado va aumentando 	<ul style="list-style-type: none"> - Probable entrada de competidores poderosos - Creciente poder de negociación de los proveedores - Creciente poder de negociación de los clientes - Cambios bruscos en perspectiva empresarial de las Generaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta iniciativa en gestión del cambio - Cultura Organizacional potente - Habilidades y conocimientos tecnológicos competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias de los trabajadores no certificadas - Falta de conexión en Propuesta Comercial y Ejecución - Procedimientos críticos definidos de manera ambigua o incompleta - Reactividad en la gestión

2.4.3.1 Atributo N°1: Nuevas soluciones de punta

- Oportunidades

El lanzamiento de nuevos productos permite utilizar las inversiones públicas en software que busquen automatizar sus procesos de negocio, además del aumento de la demanda en el mercado en complemento con los cambios de tecnología les permite tomar ventaja con nuevos productos que se centren en las nuevas necesidades de la industria.

- Amenazas

Una amenaza es la entrada de nuevos competidores que pueden fidelizar a los actuales clientes mediante una propuesta de valor más atractiva y/o mediante una mayor fidelización de alianzas estratégicas que les permitan ofertar mayores productos (Productos sustitutos).

Otra amenaza son los cambios en las perspectivas de las generaciones que nuevos colaboradores puedan identificar en otras organizaciones, como por ejemplo que se adecuen de mejor forma a sus preferencias. Por esto, la adecuación a estos perfiles a través de la entrega de un ambiente más contemporáneo es importante.

- Fortalezas

Gracias a la alta iniciativa de gestión del cambio en conjunto con las altas habilidades y conocimientos tecnológicos la organización tiene las herramientas para promover iniciativas que fomenten la participación de profesionales competentes en el desarrollo de nuevas soluciones.

- Debilidades

Al tener un déficit en el levantamiento y formalización de procedimientos, existe una desventaja que influye en los nuevos cambios en los procesos de levantamiento, desarrollo y presentación de nuevos productos. Considerando que actualmente existe una desvalorización de los perfiles de innovación y las decisiones de la empresa son reactivas, se debe establecer una reestructuración y difusión a la organización sobre lo importante que son estos perfiles para obtener una ventaja en la industria.

2.4.3.2 Atributo N°2: Recomendación experta

- Oportunidades

Durante los 12 años de trayectoria de la organización ha sido posible cumplir con la adquisición de conocimientos sobre las distintas industrias. Esta ventaja facilita la fidelización con los nuevos clientes potenciales dentro del ambiente público y privado aprovechando las altas inversiones proyectadas en software y en el crecimiento de la demanda.

- Amenazas

La evolución de la tecnología obliga a que las organizaciones se reinventen, por lo que la competencia está buscando nuevas formas de vender sus productos, tanto a nivel de servicio como de precio. Por esta razón se puede ver afectada la propuesta de valor de Altiuz a causa de organizaciones que sean más competitivas estratégicamente, lo que impacta además en las elecciones de los clientes.

Se debe tener en consideración que al igual que los perfiles de innovación, el personal de operaciones se ve influenciado por la estructura de la organización (o marketing interno), por lo que su déficit de su actualización puede poner en riesgo la continuidad operacional dado la disminución de personal.

- Fortalezas

La alta capacidad de los perfiles técnicos, la capacidad de autoconocimiento (Gestión del cambio) y la importante Cultura Organizacional Altiuz, permite que los colaboradores estén capacitados para cumplir a cabalidad con los requerimientos de los clientes, permitiendo el cumplimiento del atributo sin tener que interferir con una iniciativa que fomenta ejecutarlo.

- Debilidades

Desde la perspectiva del cliente, si un profesional no está certificado por las alianzas estratégicas es invalidado, ya que los clientes buscan en mayor medida a especialistas que estén respaldados por los Partner.

Además, al estar frente a licitaciones en servicios públicos, las certificaciones son un requerimiento excluyente que eliminan toda posibilidad de participación en estos procesos, lo que disminuye notablemente la cartera de clientes en el sector público.

Asimismo, como los procedimientos no están definidos, su alcance afecta el proceso de recomendación ya que no se conoce un correcto flujo y participación de unidades de apoyo o de operaciones que logren captar mejor el requerimiento del cliente.

Complementando amenazas, si el criterio de las gerencias sigue siendo reactivo, los problemas se solucionarán cuando estén surgiendo y esto pone en riesgo la venta.

2.4.3.3 Atributo N°3: Entrega en tiempo y forma

- Oportunidades

Luego de identificar las oportunidades que podrían ser aprovechadas, se determinó que una de estas es la demanda del mercado. Esta se acentúa en función de los cambios en la tecnología, en conjunto con la utilización de la alta rotación del mercado para poder presentar a los clientes las últimas tecnologías de punta. Además, se concreta la fidelización con clientes potenciales y se realizan alianzas con organizaciones que cuentan con tecnología complementaria a la de Altiuz con el objetivo de entregar un producto más completo.

- Amenazas

Dentro de las amenazas detectadas, la creciente poder de negociación de los clientes y proveedores, puede afectar las relaciones con ambos stakeholders aumentando la tensión. También, hay que tener en consideración este punto, dado que pone en riesgo el cumplimiento de la propuesta de valor, ante un posible quiebre con las alianzas.

Además, y en consideración a las amenazas detectadas en los atributos anteriores, siguen presentes la entrada de nuevos competidores y los cambios de perspectiva por generación

- Fortalezas

Gracias a las aptitudes de los profesionales de Operaciones (Proyectos, Outsourcing y Soporte y Monitoreo), es posible tener una ventaja ante los nuevos planes de Desarrollo Organizacional. Estos están constituidos por planes de acción monitoreados por trimestre, lo que permite a las jefaturas realizar seguimiento de estos para mantener una ventaja competitiva en el mercado, además considerando que existe una cultura organizacional y alta iniciativa del cambio, utilizando las fortalezas disponibles para aumentar la competitividad.

- Debilidades

Al estar frente a procesos no definidos correctamente se pueden subestimar los planes de cambio, por lo que en relación con el atributo “recomendación experta” la estimación de la conexión entre el área de operaciones y comercial es fundamental para cumplir con este atributo, ya que una reevaluación de las actividades que se desarrollan puede ser un factor que mitigue el riesgo.

2.4.4 Descripción de la estrategia de la empresa

De acuerdo con la propuesta de valor definida en el punto 1.4.2 Declaración de la Propuesta de Valor, es importante empezar a atacar la extensa cantidad de debilidades detectadas que, de cierto modo, serían un riesgo que podría hacer afectar de manera negativa con los objetivos de la empresa, por lo que es sustancial comenzar a levantar los procedimientos para el desarrollo de nuevas soluciones.

Actualmente, no existe un equipo totalmente enfocado en estas iniciativas, si bien es cierto, se levantan “comunicados” por el Gerente General, que brinda la posibilidad de comunicar las ideas innovadoras, la organización no le aporta valor a este tipo de oportunidades, por lo que esta metodología no ha sido muy eficaz.

Además, en periodos anteriores se iniciaron proyectos internos para poder optimizar procedimientos, pero ninguno ha podido ser exitoso dado que pese a inconvenientes del cotidianos se han tenido que dejar a un lado para atender estas incidencias y cumplir con lo solicitado por el cliente.

Se debe tener en consideración que la amenaza que podría incrementar en mayor impacto la Propuesta de Valor es “la probable entrada de competidores poderosos”. Por esta razón se debe efectuar un plan que permita optimizar los procedimientos de innovación y debe ser con los stakeholders para que mantengan actualizada a la empresa con las próximas tecnologías. Esta actualización debe estar complementada con estudios de mercado con información sobre lo que se está utilizando más en los países con mayor evolución tecnológica.

Además, se debe comenzar con un Plan de Desarrollo Organizacional (PDO) que logre incentivar a los colaboradores a certificarse en las tecnologías más demandadas, ya que independiente que actualmente existe un PDO, la desvinculación con el modelo de incentivos, los profesionales no sienten la motivación de realizar cursos fuera de la jornada laboral o de dejar sus actividades diarias.

CAPÍTULO 3

PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.1 MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocios es una herramienta que permite entregar visualmente lo que la empresa quiere ofrecer al mercado, como es posible realizarlo, quien será el segmento de clientes foco, como se van a vender los productos o servicios, de qué forma se generarán ingresos, cuáles son los costos asociados en la producción y con qué medios se producirá. Desde ese punto, un modelo de negocios es la definición la estructura de la organización y mediante su descripción los administradores pueden modificar, cambiar y/o moldear el negocio para aumentar los beneficios.

El cliente es el centro de cualquier modelo de negocios, que se puede llegar desde varios caminos. Por ejemplo, mediante una necesidad de resolver un problema o mediante el conocimiento de un segmento potencial de clientes (Megias, 2019).

A través su identificación, es posible planificar el cómo se va a llegar a los clientes, cómo se les va a entregar la propuesta de valor, cual es la diferenciación y cómo se distribuye la estructura de costos. De esta forma el cliente tiene una visión clara de la propuesta de valor que otorga diferenciación, lazos de largo plazo y fidelización.

El modelo de negocio puede variar constantemente hasta tal punto que, si no se actualiza, puede ser afectado la propuesta de valor, sobre todo ante mercados que van evolucionando constantemente. (Kawasaki, 2016)

La herramienta más conocida que permite describir un modelo de negocio es el modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2011), es una herramienta estratégica que presenta una alternativa para agregar valor a las ideas del negocio.

El modelo está conformado por 9 módulos que son agrupados por 2 grandes hemisferios, valor y eficiencia, posicionando a la propuesta de valor al centro de ambos hemisferios:

- Valor: segmentos de clientes, canales de distribución, relación con el cliente, ingresos.
- Eficiencia: recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

A continuación, se presenta una breve explicación de los 9 módulos, presentando además una serie de preguntas que los autores Osterwalder y Pigneur proponen para poder determinar con claridad cuáles son los entes/variables que participan en el modelo.

- Segmentos de clientes

Los segmentos de clientes son grupos de personas u organizaciones a los que está dirigida una empresa. Este grupo de organizaciones puede estar constituido por un segmento o muchos, donde las empresas deben escoger al o a los segmentos a los que se va a dirigir y a los que no va a considerar.

Se espera responder a las siguientes preguntas: ¿Para quién estamos creando valor? y ¿cuáles son los clientes más importantes?

- Propuesta de valor

La propuesta de valor es un conjunto de atributos que explican cómo los productos y servicios resuelven un problema o una necesidad en la industria de manera innovadora en un segmento de clientes determinado. Esta declaración permite que los clientes se inclinen por un proveedor u otro gracias a las ventajas o diferencias cuantitativas o cualitativas.

Se espera responder a las siguientes preguntas: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?, ¿qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?, ¿qué necesidades de los clientes satisfacemos? y ¿qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

- Canales de distribución

Los canales de distribución plantean el medio de cómo una organización se comunica con los clientes y cómo proporciona sus propuestas de valor. Estos permiten dar a conocer y son el medio para comprar al segmento de clientes los productos y servicios y ofrecer servicios complementarios (postventa). Los canales se dividen en 5 partes (aunque según el autor, no todas las organizaciones abarcan todas, ya que depende del modelo de negocios de cada empresa), en la ilustración 27 se presentan los distintos canales, tanto directos como indirectos, que el segmento de clientes aprecia y las preguntas que se espera responder.

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio Directo	Equipo comercial Ventas en internet Tiendas propias	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Postventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
Socio Indirecto	Tiendas de socios Mayorista					

Ilustración 27: Fases de los canales de distribución, Osterwalder y Pigneur (2011). El lienzo del modelo de negocio.

- Relación con el cliente

La relación con el cliente determina cómo las organizaciones se vinculan y tratan sus necesidades con el objetivo de captar nuevos clientes, fidelizar a los actuales o estimular las ventas de productos más rentables y que han bajado participación. Esta relación determina en gran parte la experiencia global del cliente, la cual puede ser personal o automatizada.

Se espera responder a las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?, ¿qué tipo de relaciones hemos establecido?, ¿cuál es el costo? y ¿cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

- Ingresos

Los ingresos son los retornos monetarios de los productos/servicios, estos están categorizados por pagos puntuales de los clientes y pagos recurrentes realizados por un servicio y/o postventa.

Se espera responder a las siguientes preguntas: ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿por qué pagan actualmente?, ¿cómo pagan actualmente?, ¿cómo les gustaría pagar? y ¿cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

- Recursos clave

Los recursos clave son aquellos recursos que permiten a las organizaciones crear y ofrecer su propuesta de valor, posicionarse en el mercado y generar relaciones con los clientes. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales y humanos.

Se espera responder a la siguiente pregunta: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

- Actividades clave

Las actividades clave son todas aquellas acciones que generan valor a la organización, es decir, que les permite tener éxito y cumplir con la propuesta de valor que se le entrega al cliente.

Se espera responder a la siguiente pregunta: ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

- Socios clave

Los socios clave son asociaciones con diversas organizaciones por diferentes motivos, siendo estas alianzas críticas para el modelo de negocio. Entre los motivos se pueden encontrar: optimización del modelo de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos.

Se espera responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son los socios clave?, ¿quiénes son los proveedores clave?, ¿qué recursos clave adquieren los socios? y ¿qué actividades clave realizan los socios?

- Estructura de costos.

La estructura de costos es determinada de acuerdo con los costos que la organización incurre al momento de trabajar con un modelo de negocios, es decir, mediante la creación y entrega de valor al cliente.

Se espera responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes al modelo de negocio?, ¿cuáles son los recursos clave más costosos? y ¿cuáles son las actividades clave más costosas?

En los siguientes apartados se explicará el modelo de negocio de acuerdo con el contexto de la empresa, explicando de manera general en qué consiste y qué pretende lograr. Luego se continuará con la descripción y análisis de cada elemento (o módulo) del modelo de negocio estableciendo una conexión directa, por una parte, entre elementos y, por otra parte, con el análisis estratégico realizado en el punto 1.3 Análisis Estratégico del presente proyecto.

Después, se establecerá una relación con los atributos planteados en el punto 1.4 Formulación de la estrategia, con el objetivo de hacer un nexo entre los módulos del Canvas y, para finalizar, se realizará un análisis crítico sobre posibles mejoras que permitan obtener mayor rentabilidad del negocio mediante el cumplimiento de los atributos.

3.1.1 Explicación del modelo de negocio y su Lienzo (Canvas)

El modelo de negocios definido determina una estrecha relación con el cliente, entregándole un producto que busque mejorar y/o automatizar sus procesos de negocio mediante soluciones TI, siempre teniendo en cuenta los objetivos y metas del cliente. A través de esta orientación se espera que el modelo permita posicionar a la organización estratégicamente en el mercado, acompañando al cliente desde inicio hasta el término del servicio, orientando sus requisitos y cumpliendo con las expectativas de funcionamiento.

Altiuz, mediante su propuesta de valor aspira potenciar sus servicios mediante la continua actualización de sus productos, estando a la vanguardia en la implementación de los softwares de las marcas y también a través de productos propios que sean desarrollados de acuerdo con una demanda específica de la industria.

Por lo tanto, lo que busca la empresa es diferenciarse de la competencia, por una parte, mediante la entrega de un servicio integral que aterrice los requerimientos del cliente, y también, gracias a su trayectoria y experiencia en todos los rubros del mercado se pueden orientar los objetivos del cliente mediante la consultoría. Por otra parte, entregar productos y servicios de última generación gracias a la creación/relación con las alianzas estratégicas y de productos propios.

En la Ilustración 28 se presenta el lienzo que se definió para Altiuz, precisando los componentes de cada módulo que permite la ventaja competitiva del negocio.

Socios Clave IBM Red Hat Kong Oracle	Actividades Clave Gestión de Operaciones Desarrollo de soluciones Proceso de preventa	Propuesta de Valor Ofrecemos productos T.I. desarrollados mediante servicios integrales e innovadores , comprometidos siempre con cumplir con los objetivos y metas de nuestros clientes	Relaciones con Clientes Asistencia exclusiva	Segmentos de Cliente Grandes empresas del sector privado e instituciones públicas de cualquier rubro que buscan soluciones T.I.
	Recursos Clave Know How Recursos Humanos Cultura Organizacional		Canales Redes sociales: LinkedIn e Instagram KAM Página Web Eventos Marcas	
Estructura de Costos Costos Operacionales: 56% Gastos de administración y Ventas: 44%			Fuentes de Ingreso Outsourcing: 57% Proyectos: 21% Soporte: 14% Licencias: 8%	

Ilustración 28: Modelo de Negocio de Altiuz

3.1.2 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

A continuación, se definirán y analizarán cada componente del modelo de negocios planteado.

3.1.2.1 Segmentos de clientes

El segmento de clientes está compuesto por dos grupos: sector público y sector privado, que buscan soluciones T.I.

En el 2018, la proporción de acuerdo con los ingresos obtenidos por segmentos es de 6,4% y 93,6%, respectivamente.

- Sector público (S_1): segmento constituido por todas las instituciones públicas, los cuales levantan requisitos más estrictos, por ejemplo, las certificaciones son excluyentes para la participación de licitaciones. Actualmente, existe participación en instituciones de la salud, vivienda, educación, seguridad, etc. Este tipo de cliente además tiene procesos de adjudicación más extensos, regulados por la Ley N ° 19.886.
- Sector privado (S_2): segmento conformado por organizaciones catalogadas como grandes empresas. Este tipo de cliente demanda con mayor frecuencia servicios de Outsourcing, siendo además el que mayores ingresos proporciona a la organización. Cabe destacar que los principales clientes son rubros de la banca, aseguradores, retail, financiera, entre otros.

En la tabla 29, se presenta la relación detectada entre ambos segmentos de clientes con los factores del FODA.

Tabla 29
Relación factores del FODA con Segmentos

Variable/s	S_1	S_2
O_1	Se pretende direccionar los esfuerzos comerciales a beneficiarse de los altos presupuestos en inversión TI.	

F ₂ y O ₃	La entrada de nuevos productos al mercado en conjunto con la iniciativa al cambio, permitirán atacar a ambos segmentos con la intención de fidelizar nuevos clientes.
D ₁ y A ₆	Para ambos segmentos si los especialistas no cumplen con el respaldo de las marcas (certificaciones) existe una alta probabilidad que los clientes busquen a otros proveedores que cumplan con estos requisitos. Por lo tanto, para mantener competitiva a la organización hay que potenciar el respaldo, logrando además disminuir su poder de negociación.

3.1.2.2 Propuesta de valor

Propuesta de valor definida de acuerdo con el punto 4.2, Declaración de la Propuesta de Valor.

3.1.2.3 Canales

Los canales están divididos en dos partes, directos e indirectos. Los canales directos están constituidos por las Redes Sociales, el equipo comercial (KAM), la página Web y la participación en eventos (tanto propios como de las marcas) y del canal indirecto se destaca las marcas:

- Redes Sociales (C₁): Estos medios permiten que los clientes logren conocer la organización desde dos aspectos. Por un lado, consiste en mostrar los productos/servicios que entrega la organización y, por otro lado, demostrar al cliente que es una organización contemporánea que está a la vanguardia de la tecnología y que mantiene una excelente relación con sus stakeholders.
- Key Account Manager y Especialista Técnico (C₂): Son las personas encargadas de gestionar las cuentas clave de la organización, asegurando relaciones de largo plazo con los clientes. Estos deben conocer todos los procesos y estrategias de la organización. A través del C₂, la organización da a conocer los productos/servicios y les da la continuidad al mismo, permitiendo que el cliente perciba la propuesta de valor. Por una parte, el KAM es el medio que permite la compra ya que, de acuerdo con lo planteado en la cadena de valor, están relacionados durante todo el proceso de venta y, por otra parte, el especialista técnico es el que permite que se fidelice al cliente luego de finalizar el producto/servicio.

- Página Web (C₃): la página Web es utilizada como canal de información y evaluación donde se presentan los productos/servicios con mayor detalle, la trayectoria de la organización, los principales clientes, alianzas y noticias de la industria, aplicativos a clientes e información general de la empresa. Esta además está orientada a ser utilizada como canal de evaluación, donde los clientes solicitan demos para conocer los servicios que entrega Altius.
- Eventos (C₄): A través de los eventos se da a conocer a los clientes los productos/servicios, además de los proyectos en los cuales se está trabajando y se otorgan momentos para comunicar al cliente hacia dónde se dirige la transformación digital.
- Marcas (C₅): Los clientes, mediante las marcas, pueden solicitar recomendaciones de servicios de las organizaciones que mantienen alianzas. Las marcas mantienen un ranking de las principales empresas que cumplen con el aspecto monetario (venta de licencias), cumplimiento de requisitos y relación general, por lo que derivan al cliente a Altius cuando está bien posicionado.

En la tabla 30, se presenta la relación detectada entre los distintos canales con los factores del FODA.

Tabla 30
Relación factores del FODA con Canales

Variable/s	Directo				Indirecto
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
F ₂₋₃	Los canales dan a conocer la potencia de la organización en función de los nuevos productos que entrega la empresa y las capacidades técnicas y conocimientos de la industria.				
O ₁ y O ₄	El conjunto de canales facilita el conocimiento de la marca Altius al mercado, lo que potencia la ventaja de aprovechar estas oportunidades				
A ₁ y A ₄	La difusión de información que los distintos canales entregan al mercado apunta a dar mayor conocimiento a los clientes, tomando una ventaja ante los actuales y nuevos competidores.				

3.1.2.4 Relación con el cliente

La relación con el cliente es primordial y establecer lazos de cercanía y de largo plazo mediante una asistencia exclusiva (R_1) es clave para el negocio. Esta interacción es realizada antes de la ejecución del proyecto/servicio a través del KAM, quien está encargado de comunicarse con el cliente, preocupado de atender sus consultas y de levantar los requerimientos previos al proceso y durante el proceso. El encargado técnico asignado se preocupa de levantar los requerimientos, realizar reuniones periódicas durante los hitos más relevantes y estar pendiente ante cualquier eventualidad.

En la tabla 31, se presenta la relación detectada entre los distintos canales con los factores del FODA.

Tabla 31
Relación factores del FODA con Relación con el Cliente

Variable/s	R_1
O_1 y O_4	El compromiso que se le presenta al cliente permitirá que los clientes sean atraídos mediante la confianza que entrega la institución, aumentando la probabilidad de fidelización.
A_5	La propuesta que difunde Altuz tiene como objetivo atraer a nuevos clientes, mitigando la amenaza de dependencia.

3.1.2.5 Ingresos

Los ingresos provienen principalmente de los servicios de Outsourcing (57%) que permiten dar sustentabilidad económica a corto plazo y mediano plazo, ya que la mayoría de los contratos tienen una duración desde un mes hasta un año, aproximadamente. Este tipo de sustentabilidad de igual forma es proporcionada por los contratos de Soporte (14%)

Sin embargo, a diferencia de las dos líneas de negocio anteriormente mencionadas, Proyectos (21%) es la única línea que permite obtener mayor sustentabilidad a mediano y largo plazo, ya que la mayor cantidad de contratos duran mínimo un semestre.

Por último, las licencias (8%) son ventas esporádicas que están constituidas solo por esfuerzos comerciales, ya que la interacción es realizada por el área comercial y no hay participación del área de operaciones, esta línea, como ya se ha

mencionado permite aumentar el flujo de efectivo en el corto plazo, utilizando esta liquidez para eventuales inconvenientes.

3.1.2.6 Recursos clave

Los recursos clave son de suma importancia para poder cumplir con la propuesta de valor y asegurar el correcto funcionamiento de las actividades clave.

Dentro de estos recursos, se encuentra:

- Know How (RC₁): el conocimiento de los procesos consiste en que los profesionales tienen las herramientas para que puedan desarrollar sus actividades críticas, con el objetivo de cumplir con eficiencia y de acuerdo con lo que el cliente requiere. De esta forma la experiencia y la trascendencia en el sector son clave para el desarrollo de los procesos de negocio.
- Los Recursos Humanos (RC₂): profesionales que participan en los procesos críticos y deben cumplir con los requisitos que se les exige. También deben estar alineados con la estrategia de la organización, lograr comunicar y cumplir con los atributos propuestos al cliente.
- Cultura Organizacional (RC₃): constituye los valores de la organización: cercanía, compromiso y calidad, descritos en el punto 1.2.3 Definición de creencias.

A través del compromiso es posible lograr que se cumplan a cabalidad los procesos de Certificaciones, Gestión del cambio e Innovación. Siempre se debe considerar que los profesionales estén orientados a cumplir con los requerimientos técnicos de los clientes.

En la tabla 32, se presenta la relación detectada entre los distintos canales con los factores del FODA.

Tabla 32
Relación factores del FODA con Recursos Clave

Variable/s	RC ₁	RC ₂	RC ₃
------------	-----------------	-----------------	-----------------

F ₁	La potente cultura organizacional está relacionada con el ADN Altius, que expone los valores y la importancia de cumplirlos.		
F ₂₋₃		Los Recursos Humanos van relacionados con la gestión del cambio y potentes habilidades y conocimientos competitivos mediante motivaciones intrínsecas.	
D ₃			Independiente de la trayectoria de la organización, aun no existe la costumbre de documentar los procesos críticos, por lo que los colaboradores se ven dependientes de los profesionales con mayor tiempo en la empresa.

3.1.2.7 Actividades clave

Dentro de las actividades clave para cumplir con la Propuesta de Valor, cabe destacar lo imperativo que son las siguientes:

- Desarrollo de soluciones (AC₁): ya sea desde el brainstorming hasta el lanzamiento del producto, es primordial que sean atendidos en el menor tiempo posible y con el mayor feedback desde el punto de vista del cliente (estableciendo pilotos) como apoyo de los distintos profesionales de la empresa.
- Proceso de preventa (AC₂): tiene que ser ejecutado por el KAM y el encargado técnico. Estos deben estar alineados con la estrategia y, además, tener la experiencia de poder discriminar si estos requerimientos pueden ser levantados y ejecutados eficazmente.

- Gestión de Operaciones (AC₃): luego de la adjudicación del servicio, la directa coordinación entre los profesionales técnicos es crítica, además de la comunicación continua con el cliente durante la ejecución. De esta forma se realizan puntos de control para determinar si los resultados esperados se están cumpliendo.

En la tabla 33, se presenta la relación detectada entre los distintos canales con los factores del FODA.

Tabla 33
Relación factores del FODA con Actividades Clave

Variable/s	AC ₁	AC ₂	AC ₃
O ₁ y O ₄		Esta actividad pretende que mediante los excelentes procesos de venta se capten clientes que sientan confianza al momento de solicitar los servicios de Altius,	
O ₃	Los procesos de innovación irán orientados a generar productos que logren atacar a los servicios mediante plataformas Cloud y desarrollo de productos IA.		
D ₄	La desvalorización de perfiles no permite cumplir con esta actividad, por lo que se tiene que volver al foco de la importancia de estos procesos de innovación.		

3.1.2.8 Socios clave

Los socios clave están constituidos por los partnership (SC_1), descritos en el punto 1.1.2.3 Alianzas estratégicas, propios de la industria. Estos brindan respaldo de su marca a través de certificaciones y categorizaciones (ranking) que permiten darle mayor valor al cliente.

Estas asociaciones además permiten ser parte de eventos a nivel mundial, siendo esta una gran oportunidad para dar a conocer la propuesta de valor planteada a lo largo del mundo y abriendo la posibilidad de generar ingresos a través de nuevos clientes.

Esta relación también brinda información sobre los posibles cambios tecnológicos y hacia donde estarían apuntando, por lo que esta debe ser cercana para generar confianza en ambos sentidos.

En la tabla 34, se presenta la relación detectada entre los socios clave y los factores del FODA.

Tabla 34

Relación factores del FODA con Socios Clave

Variable/s	SC_1
O_{2-3}	Estas asociaciones logran la obtención de tecnología que puede ser relevante para el negocio, apuntando a utilizar estas asociaciones para estar a la delantera con los software de última generación.
A_2	Es importante establecer un gran número de asociaciones para poder liberar tensión con los Partner y no depender mucho de estos.

3.1.2.9 Estructura de costos

La estructura de costos fue dividida por dos grandes grupos: Costos operacionales y Gastos de administración y ventas (GAV):

- Costos operacionales (Ct_1): estos costos están compuestos por la remuneración base, bonos, horas extra (HHEE) y costos imputados de los proyectos/servicios provenientes de las rendiciones. La sumatoria de estos costos representa un 67% del costo total de la organización.

- GAV (Ct₂): El GAV está compuesto por dos subgrupos: Gastos de Oficina (15%) y los Gastos de Administración y Ventas (18%), que contienen los gastos de las actividades de apoyo.

3.1.3 Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

A continuación, se establecerá la relación entre el Canvas propuesto y los 3 atributos de la propuesta de valor planteada, con la idea de establecer una directa relación entre el modelo de negocio y la posición estratégica que se quiere obtener. Por ende, en la tabla 35 se presenta el detalle descrito.

Tabla 35

Relación Elementos Modelo de Negocio y Atributos Propuesta de Valor

	Nuevas soluciones de punta	Recomendación experta	Entrega en tiempo y forma
Canales	La utilización de canales para difundir información de la organización favorece al conocimiento de los clientes de la propuesta de valor.		
Relaciones con Clientes	A través de la interacción con el cliente se logra detectar las posibles necesidades que está demandando el mercado, por lo que esta interacción entrega más información para el desarrollo de productos	La relación con el cliente permite que los involucrados (comerciales y operaciones) puedan captar con mayor facilidad los requerimientos de los clientes y también, ir informando periódicamente el estado de los productos/servicios.	
Recursos Claves	Los recursos son esenciales para cumplir transversalmente con la propuesta de valor, gracias a la Cultura Organizacional implantada por los dueños de la organización, la cual debe mantener siempre presente la calidad en el servicio, la cercanía y el compromiso con el cliente.		
Actividades Claves	La excelencia en la realización de procesos de innovación es primordial para entregar a tiempo y forma según la demanda del mercado, por lo que el equipo de innovación en conjunto al equipo de	El cumplimiento del levantamiento y la ejecución de los requerimientos del cliente deben ser correctos para que los involucrados puedan orientar al	Para entregar al cliente el producto a tiempo y forma, es esencial que los procesos de planificación y control sean realizados minuciosamente, ya

	operaciones es excluyente para cumplir a cabalidad con este atributo.	cliente y entregarle una propuesta que se adecue a su necesidad. También, en conjunto con la información obtenida de las alianzas, representa una parte importante para el KAM a fin de darle conocimiento sobre la demanda del mercado.	que la asignación correcta de recursos posibilita la finalización según lo solicita el cliente.
Asociaciones Claves		Las alianzas estratégicas entregan y respaldan los productos/servicios, por lo que gracias a estas asociaciones Altius puede comercializar y ejecutar sus operaciones, siendo críticas para el cumplimiento de estos dos atributos.	
Segmentos de Mercado	Los atributos están planteados para cumplir a cabalidad con los requerimientos de ambos segmentos de cliente y con la idea de fidelizar a los clientes que forman parte de los dos grupos.		
Ingresos	A través de este atributo se genera sustentabilidad a la organización, además de mitigar el riesgo por el alza del poder de negociación por parte de los proveedores.	Se quiere lograr ser referente de soluciones de negocio en la región, por lo que la recomendación experta permite abrir nuevas puertas y generar ingresos a través la captación de nuevos clientes.	Cumplir con los requerimientos de los clientes y tener la capacidad de realizarlos permite retenerlos por lo que es posible suponer que si existe satisfacción se pueden extender los servicios, logrando así ingresos a mediano o largo plazo.
Costos	Para cumplir con este atributo hay que asignar recursos a la innovación. Actualmente no se ha logrado aumentar esta inversión dado lo mencionado en el punto 4.4 Descripción de la	Los costos que permiten cumplir con el atributo son las remuneraciones comerciales, considerando también los costos de operaciones.	La entrega en tiempo y forma es el atributo que requiere mayor inversión, dado que participa toda la organización para el desarrollo.

	estrategia de la empresa, ya que se han puesto en stand by los proyectos de innovación.		
--	---	--	--

3.1.4 Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

En este apartado se realizará un análisis crítico de los costos e ingresos que van orientados al cumplimiento de los objetivos del Canvas, por lo que se propondrán potenciales mejoras para capturar el mayor retorno económico posible.

Para realizar el análisis de rentabilidad este se dividirá en dos: comportamiento de los costos y comportamiento de los ingresos.

- Costos

Se evaluarán los costos que permiten poner en marcha el modelo y se buscará responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los costos indispensables para el negocio? y ¿cuáles son los recursos y actividades clave más costosas?

- Ingresos

Serán expuestos los ingresos actuales de la organización y se evaluarán posibles estrategias que potencien la venta de los actuales y nuevos productos.

3.1.4.1 Análisis de costos

La tabla 36, representa una comparación entre los costos más importantes con los módulos del modelo de negocios. Se determinan si son costos variables o fijos, si es posible establecer políticas de optimización de recursos y una posterior propuesta de mejora.

Tabla 36
Análisis crítico de costos

Costo	%	Asociación Modelo	Tipo de costo	¿Permite Optimización?	Posible mejora
Remuneraciones Operaciones	60%	Actividades y Recursos Clave	Fijo	Sí	La deficiente asignación de profesionales en los servicios en ejecución no permite aprovechar

					satisfactoriamente los recursos humanos de la empresa, por lo que se establecerá una iniciativa que determine la ocupación por perfil, de esta forma se pueden distribuir de mejor forma los costos en los servicios y eliminar los tiempos de no productividad.
Remuneración Unidades de Apoyo	18%	Actividades y Recursos Clave	Fijo	Sí	Las unidades de apoyo no presentan procedimientos eficaces por lo que un levantamiento y documentación de sus actividades podrían detectar falencias y costos innecesarios en personal.
Gastos de Oficina	15%	Socios y Actividades Clave	Variable	Sí	Actualmente no existe una auditoría de los Gastos de Oficina por lo que no se toman decisiones dependiendo si los gastos imputados son necesarios para el negocio. Se propone realizar una auditoría de los costos que son de esta categoría.
Horas Extra	3%	Actividades Clave	Variable	Sí	Aunque sea el costo con menos representación de la estructura de costos, es posible asignar a profesionales con menor remuneración a estas actividades, sin afectar los servicios postventa o demorar los proyectos/servicios actuales. Independiente de que se realicen mayor cantidad de horas por profesionales con menor peso en la organización, hay que priorizarlo y no utilizar a los especialistas que aumentan los costos por servicio.

3.1.4.2 Análisis de ingresos

A comienzos del 2018 se realizó una reestructuración del equipo comercial, dividiéndolo por sector público y sector privado. Sin embargo, durante todo el año la inversión en profesionales no ha podido rendir los frutos que se estaban esperando en el sector público.

Por un lado, se puede continuar con la apuesta de buscar oportunidades de negocio en el sector público o, por otro lado, ceder y utilizar el conocimiento del área comercial solo para realizar negocios con organizaciones privadas.

Si se establece un balance de los proyectos/servicios realizados en el sector público se puede observar que los esfuerzos en la fidelización de estos clientes originan sustanciales pérdidas para la organización. Además, cabe considerar dentro del análisis que las licitaciones o convenios marcos que demanda el sector público establecen precios menores a los que demandan los clientes del sector privado, disminuyendo el margen que percibe la organización.

Desde esta perspectiva, se plantea que Altiuz debe re-direccionar sus esfuerzos y buscar nuevos clientes, pero del sector privado y evaluar estratégicamente los nuevos negocios del sector público, identificando el posible retorno y riesgos implicados en la realización del servicio.

En la tabla 37, se establece un análisis por línea de negocio, determinando posibles cambios que permitan aumentar los ingresos de acuerdo a los actuales costos que presenta la organización.

Tabla 37
Análisis crítico de ingresos

Ingreso	%	¿Permite obtener mayores ingresos?	Posible mejora
Outsourcing	60%	Sí	Considerando que los ingresos provenientes de los servicios de Outsourcing son más rentables que los proyectos, es posible, de cierta forma, incentivar a los KAM a vender servicios de Outsourcing.
Proyectos	27%	Sí	Se deben establecer estrategias que permitan la obtención de nuevos conocimientos de los productos que están a la vanguardia, por lo que el aprovechamiento de las nuevas tecnologías permite que la valorización aumente considerablemente.
Soporte	11%	Sí	Los servicios de soporte son realizados por perfiles junior, por lo que sus costos son los más bajos de la organización. Es posible aumentar el equipo de soporte para incrementar la utilidad de esta línea y además para que sean utilizados como apoyo en las otras líneas de negocio
Licencias	2%	No	La venta de licencias son los esfuerzos que menor aportan al negocio, por lo que los KAM se deben concentrar en potenciar la venta de proyectos y Outsourcing, los cuales permiten mayor sustentabilidad al negocio. La dedicación en la venta de licencias solo tiene que estar orientada a cumplir con los requisitos de las alianzas y no a destacarse.

3.1.5 Mejoras al modelo de Rentabilidad de Altiuz

Para finalizar este punto, se presenta un resumen de las dos perspectivas con el objetivo de mejorar los niveles de rentabilidad del actual modelo de negocios de Altiuz:

3.1.5.1 Reducción de costos

- Utilizar metodologías que permitan entregar mayor visibilidad de la ocupación de los profesionales, mediante la gestión de Operaciones, ayudando a mantener mayor trazabilidad de las actividades diarias, asignaciones y cumplimiento de hitos. Con el objetivo de utilizar mejor los recursos humanos optimizando los costos por etapa del proyecto.
- Definir procedimientos de las áreas de apoyo para optimizar actividades y dar énfasis en potenciar los recursos claves, tales como Know How y Recursos Humanos. Como resultado, el análisis del negocio, para disminuir la dotación por la no utilización de sus servicios o complementando con el punto anterior, mejorar su distribución.
- Realizar auditoria de los costos imputados como Gastos de Oficina, para verificar si efectivamente existe una mala utilización de los recursos monetarios de la organización, es decir, verificar que los gastos imputados, tienen efecto positivo en los ingresos esperados, optimizando la distribución de los gastos en busca de la Propuesta de Valor, mejorar los canales y las actividades clave.
- Utilizar Recursos Humanos con menor costos para realizar las actividades de postventa o de soporte de los servicios, con la idea de focalizar los perfiles junior al cumplimiento de actividades de seguimiento/monitoreo y asignar a los profesionales senior para el desarrollo de servicios mas complejos.

3.1.5.2 Aumento de ingresos

- Eliminar el foco exhaustivo en el segmento de sector público, orientar las ventas en mayor parte al sector privado y enfocarse solo a los negocios rentables o que generen ingresos al largo plazo en el sector público, para

distribuir de mejor forma los tiempos del equipo de ventas a servicios con menor tiempo de aprobación de propuestas y por otro lado, verificar mediante el presupuesto del negocio, si efectivamente se ajusta al estado actual de la organización, es decir, verificar mediante los perfiles si efectivamente el negocio puede ser rentable en el futuro, verificando requerimientos en la actividad clave, proceso de preventa.

- Orientar las ventas a servicios de Outsourcing y Soporte, ya que son servicios que requieren un servicio mensual, entonces ayuda a mantener un flujo de ingresos mensual fijo, esto ayuda a disminuir riesgos de atraso de desarrollo e implementación de proyectos y por consecuencia el pago.
- Orientar las ventas de Proyectos cuyas tecnologías mantengan menor oferta en el mercado, es decir, buscar en la cartera de servicios, servicios que tengan mayor rentabilidad que otras.

3.2 PROBLEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

En este punto se argumentarán, dado la estrategia planteada, los elementos en los que se deberá enfocar el Sistema de Control de Gestión (SCG) y su relevancia para la organización.

En el siguiente apartado se determinará cuál será el foco del SCG, identificando problemas detectados y proponiendo posibles mejoras.

3.2.1 Focos relevantes de la estrategia para el SCG

A través de los atributos planteados se quiere lograr mantener un mayor enfoque en los procesos de innovación, asignando un equipo que esté enfocado en levantar iniciativas de nuevos productos.

Este equipo además se enfoca en realizar levantamiento de procesos críticos (con el apoyo de la Gerencia de Control de Gestión), lo que permitirá disminuir las debilidades D_2 y D_4 e intensificar la fortaleza F_3 .

Otro tipo de iniciativas estratégicas es lograr generar mejor comunicación con los partners, que a mediano y largo plazo permitirá deliberar conocimientos (O_3) y a

través de los eventos, lograr obtener clientes potenciales y, de esta forma, aprovechar las oportunidades O_2 y O_4 .

Es importante crear un Plan de Desarrollo Organizacional que logre incentivar a los profesionales y que vean la importancia de las certificaciones, tanto para ellos profesionalmente, como para Altiuz. Esta debilidad D_1 podría ser más relevante, dado esta baja sustancial en el año 2018 a corto plazo se perdería el respaldo de las marcas, clientes actuales potenciales y, a mediano-largo plazo, alianzas estratégicas y no se podrían captar clientes potenciales.

Asimismo, a través del mayor conocimiento de las herramientas, se pueden determinar de mejor forma las etapas de las actividades. Es posible establecer un plan que además defina capacitaciones que permitan a los profesionales establecer mejor comunicación con el cliente, que potencien sus habilidades blandas para establecer una relación más cercana y no enfocada solo en los conocimientos técnicos.

Es de suma importancia determinar un plan que facilite el aumento de la capacidad de evolución, ya que, si bien es cierto, existen amenazas que impactan directamente y perjudican el cumplimiento de este atributo (At_3), tales como A_2 y A_3 . El cumplimiento de este permitiría liberar tensiones en cuanto a la disminución de riesgos. Entre estos se destaca; A_1 y A_4 .

Se debe tener en consideración que la inversión en las iniciativas de difusión y que fomentan la CO de Altiuz, debe permanecer en curso, ya que fomenta en mayor conjunto las actividades claves planteadas en el Canvas, siendo parte sustancial R_1 , y que posee los valores centrales de la organización.

El conjunto de los planes tiene como supuesto aumentar la cartera de cliente (mitigando la dependencia de un cliente – A_5) a través del conjunto de Atributos (At_1 - At_4).

3.2.2 Focos relevantes de la organización para el SCG

Para poder desarrollar y mencionar los problemas actuales de la organización, se utilizará el modelo propuesto por Kaplan y Norton, XPP (2008), ilustración 29, donde en los siguientes apartados del presente punto se enfocará a desarrollar las etapas de “1. Desarrollar la estrategia”, “2. Planificar la estrategia”, “3. Alinear a la organización” y “4. Planificar operaciones”.

Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones

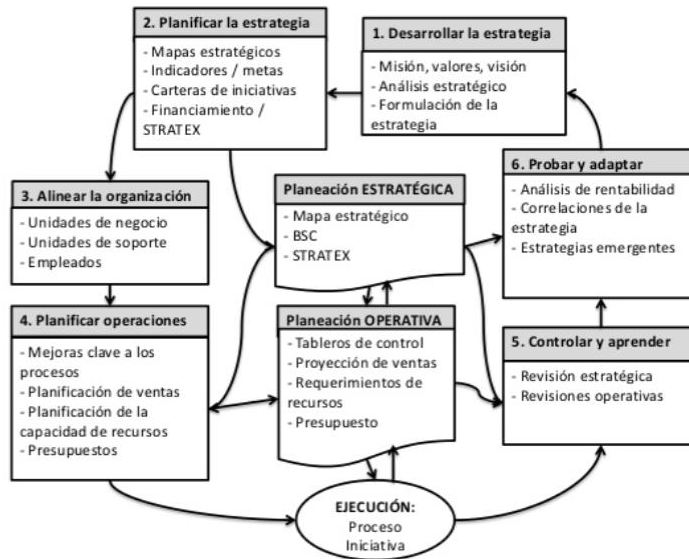


Ilustración 29: Sistema de Control de Gestión – XPP, Kaplan y Norton (2018). The Execution Premium.

3.2.2.1 Desarrollar la estrategia

Actualmente existe un plan estratégico que comenzó a estar en curso por primera vez en la organización el año 2018. En este se definió el foco y la formulación estratégica, planteada en el punto 1.2.

Independiente del desarrollo en sí, no se realizó un análisis interno y externo que permitiera fundamentar la estrategia propuesta, si no que estuvo más orientado a “¿qué podríamos hacer?” y “¿qué estamos haciendo mal?” sin tener respaldo mediante analítica profesional. A través de estas reuniones ejecutivas se planteó en mayores aspectos la estrategia, sin tener respaldo de que la estrategia planteada es deliberadamente estratégica y no operativa y que, de cierto modo, pueden estar presentes en los tableros de control de las unidades, pero no como estrategia corporativa. Es decir, el proceso de desarrollo estratégico no respalda las actividades propuestas para el plan 2018.

3.2.2.2 Planificar la estrategia

En este punto se diseña el Mapa Estratégico corporativo que contempla la estrategia del punto anterior con la propuesta del CMI.

Posterior al desarrollo de los indicadores y metas, por ejemplo, existieron metas de ventas que no alcanzaban a cubrir costos y, por otro lado, no se estableció un plan de iniciativas, lo que resultó complejo para el 2018 realizar un seguimiento del cumplimiento de la estrategia dado que no se parametrizaron iniciativas que pudiesen facilitar el cumplimiento de los objetivos.

3.2.2.2.1 Modelo de incentivos

De igual forma, se construyó un modelo de incentivos que, en teoría, permitía motivar a los entes participantes. Durante la ejecución del plan existió una modificación dado que no se calculó un presupuesto que financiara la estrategia, por lo que los gastos en bonos y comisiones ponían en riesgo la utilidad de la organización.

A mediados del 2018 se tomó la decisión de realizar una transformación del bono operacional, dando la opción de aumentar el sueldo líquido con la restricción de no recibir bono.

El resultado de esta decisión fue desarticular el modelo de incentivos con los objetivos de operaciones.

También se estableció un modelo de comisiones que “fomentaba” la participación en equipo:

- El esquema se divide en dos: grupal e individual
 - Si no se cumple con la cuota grupal, el desempeño individual es considerado solo si cumple con el 20% de la cuota grupal.

Si excepcionalmente el equipo no logra la meta, se premia individualmente a un vendedor que logre sobrepasar el 20% de la cuota grupal. Pero si se logra cumplir la meta grupal, no prevalecen los porcentajes extraordinarios de la meta individual, que permitirían obtener una comisión mayor que con la cuota grupal.

A mediados del año 2018, se produjo un cambio en el que, en caso de haber un desempeño individual superior al cumplimiento grupal, prevalecía la cuota individual. Esta decisión fue tomada luego del primer desempeño extraordinario detectado, lo que produjo quiebres en el área comercial, desmotivando a los KAM y perjudicando su desempeño y credibilidad en el modelo.

Además, existe un problema de alineamiento horizontal, obteniendo el resultado inverso de lo que se quería obtener a través de este modelo (trabajo en equipo)

gracias a la modificación de criterios que no favorecieron al equipo obteniendo como resultado roces.

Asimismo, el modelo de incentivo utilizado mantenía restricciones de desempeños en otras áreas, por ejemplo, una de las restricciones es que solo se pagarán comisiones si la empresa ha generado utilidades. Lo anterior frustró al equipo comercial dado que, independiente de su desempeño, dependían directamente de como el área de operaciones ejecutaba sus labores.

3.2.2.3 Alinear la organización

A través de CMI, se presentó la estrategia corporativa a las gerencias, las cuales fueron encargadas de entregar los lineamientos estratégicos a las demás jefaturas.

Al no existir un CMI en cascada, las gerencias/áreas no tenían mayor claridad sobre hacia donde estaban enfocadas sus principales actividades. Se centraron en cumplir con la estrategia corporativa, sin tener referencia de cuáles son sus actividades críticas, representativas de la gerencia, que permitían obtener el desempeño esperado.

3.2.2.4 Planificar operaciones

La empresa no constituye un Presupuesto, por lo que no existe planificación de ventas y capacidad de recursos. Éste ha sido un problema sustancial, ya que no existen restricciones y/o visualización si los gastos realizados permiten una mejora en las actividades de la organización.

De igual forma, se desconoce y no hay control sobre estos gastos, solo existe una aprobación de acuerdo con lo que demanda el día a día para dar cumplimientos con los objetivos a corto plazo.

De acuerdo con el seguimiento anteriormente mencionado, se propone:

- Realizar una reevaluación de la planificación estratégica para fundamentar los objetivos estratégicos mediante un análisis viable.
- A través de este se comienzan a diseñar iniciativas estratégicas y a realizar seguimiento periódicamente para tener detalle de los resultados obtenidos y tener respaldo de “¿qué es lo que se está haciendo mal?”.

- Reformular el modelo de incentivo que esté articulado con el CMI propuesto, lograr incentivar a los colaboradores y permitir disminuir los problemas de alineamiento horizontal.
- Luego se debe establecer los CMI en cascada para mitigar el problema de alineamiento vertical dentro de las gerencias y poder así entregar herramientas a los mismos para medir sus desempeños característicos.
- Para finalizar, y para alinear los objetivos operativos, se debe realizar un proceso de control presupuestario completo, contemplando el STRATEX, para que logre parametrizar los gastos y los ingresos que se proyectan para el siguiente periodo.

CAPÍTULO 4

PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.3 MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico es un diagrama que permite describir gráficamente la estrategia de la organización de manera coherente, estableciendo relaciones de causa-efecto entre los objetivos establecidos y temas estratégicos, logrando comunicar y delegar las responsabilidades a las Gerencias de forma clara y efectiva.

El proceso de elaboración es diferente en todas las organizaciones, ya que el resultado dependerá de los componentes de esfuerzo y creatividad de la organización, además de una considerable capacidad de análisis por parte de las Gerencias para la determinación de objetivos que se pretenden alcanzar y que realmente se conecten con la estrategia. El resultado determina una ventaja en la gestión del negocio, proporcionando una herramienta completa que permite la construcción del Cuadro de Mando Integral, alineando y enfocando la estrategia en la gestión del negocio.

Según Kaplan y Norton, creadores del Mapa Estratégico, su construcción se basa en varios principios que son reflejados como perspectivas:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias:

Si bien, para cumplir con ciertos objetivos organizacionales se establecen iniciativas que determinen una disminución en los costos, se busca invertir en activos intangibles ¿Es esto contradictorio? Desde la perspectiva del mapa estratégico a corto plazo, las inversiones en activos intangibles disminuyen el desempeño de la organización, pero en el largo plazo la inversión pretende obtener un mayor crecimiento y sostenible en el tiempo.

- Propuesta diferenciadora

La orientación al cliente al momento de definir la estrategia determina una fuente sustentable de valor, por lo que la identificación clara del segmento objetivo de clientes y posterior formulación de la propuesta de valor permite diferenciar a la empresa requerida para satisfacer sus expectativas. Por lo que su definición es crítica y la dimensión más importante de la estrategia.

- Procesos internos del negocio

Las perspectivas financieras y del cliente describen los resultados de los procesos que pertenecen a las perspectivas de procesos internos, dando impulso al cumplimiento de la estrategia y describe de forma práctica la organización. Por ende, la empresa debe focalizarse en los procesos que son clave y que brindan la propuesta de valor, siendo eficaces y enfocados en dar sustentabilidad al valor que se le presenta al cliente.

Según los autores, las clasificaciones de los procesos son agrupadas en cuatro grupos: gestión de operaciones, gestión del cliente, innovación y procesos reguladores y sociales.

- Gestión de Operaciones: resultados a corto plazo mediante ahorros en costos y aumento en la calidad de los productos/servicios
- Gestión del cliente: proporciona resultados a mediano plazo, luego de haber realizado cambios en los procesos orientados al cliente.
- Innovación: para percibir los retornos esperados, se requiere mayor tiempo que en los dos puntos anteriores, pero permiten aumentar los ingresos y los márgenes de operaciones.
- Procesos reguladores y sociales: beneficios a largo plazo utilizados para evitar litigios y mejorar la reputación dentro de la sociedad.

- Valor de los activos intangibles

La última perspectiva, Aprendizaje y Crecimiento, determina los activos intangibles que son críticos para cumplir con la estrategia, estos se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Capital Humano: habilidades, competencias y conocimiento de los colaboradores que permiten alinearlos con los temas estratégicos.
- Capital de información: sistemas de información e infraestructura tecnológica que proporcionan aplicaciones estratégicas que complementan los desempeños del capital humano.
- Capital Organizacional: cultura organizacional, liderazgo, alineación y gestión del conocimiento. Estas variables refuerzan los cambios necesarios para ejecutar la estrategia.

Cuando estos 3 factores se encuentran alineados, la organización posee un alto grado de preparación para ejecutar la estrategia.

Por lo tanto, la aplicación del Mapa Estratégico genera un ambiente que involucra la participación de la totalidad de los equipos, ejecutivos y operativos, dando mayor visibilidad y compromiso con los resultados que espera la alta dirección.

En la tabla 38, se presenta un resumen de las 4 perspectivas, entregando ejemplos de objetivos estratégicos.

Tabla 38
Resumen Perspectivas estándar del Mapa Estratégico

Perspectiva	Descripción
Finanzas	Describe los resultados tangibles en términos financieros. Se pueden encontrar objetivos tales como: maximizar el valor de los accionistas, ampliar oportunidades de ingresos, mejorar valor de los clientes.
Clientes	Define la propuesta de valor para los clientes. La proposición de valor es determinada por los activos intangibles que puedan generar valor y los procesos necesarios para alcanzar este resultado. Se pueden encontrar objetivos tales como: mantener clientes, aumentar negocios de los actuales clientes, retener clientes actuales.
Procesos Internos	Describe los procesos internos que tienen la mayor importancia en la estrategia para que los colaboradores se enfoquen en mejorarlos continuamente. Se pueden encontrar objetivos tales como: gestionar riesgo, identificar oportunidades para nuevos productos/servicios, potenciar campañas de marketing.
Aprendizaje y Crecimiento	Se enfoca en cómo alinear y/o potenciar los recursos intangibles de la organización.

En los siguientes apartados se determinarán los temas estratégicos seleccionados, explicando en qué consiste cada uno y la justificación de su elección. Luego, se presentará el Mapa Estratégico propuesto para Altiuz que hará frente a los desafíos planteados en el punto 2.2, Problema de Control de Gestión, y como resolverá el problema.

3.3.1 Temas estratégicos

Los temas o ejes estratégicos son conjuntos objetivos estratégicos de combinaciones verticales y/o horizontes constituidos por dos o más objetivos que persiguen una acción en común.

Estos ejes permiten dividir la estrategia en procesos que van creando valor desde distintos enfoques, en la mayor parte de los casos, estos son diferenciados en la perspectiva de procesos.

Por lo que, escoger los temas estratégicos que logren separar la Propuesta de Valor llegan a establecer mayor relación entre los Objetivos estratégicos para informar a los ejecutivos sobre el rendimiento y gestionar a tiempo los elementos clave de la estrategia, resolviendo a tiempo los distintos focos, tanto como a corto a plazo permitiendo buscar la eficiencia de los recursos y tiempos asignados.

3.3.1.1 Elección ejes estratégicos

Se establecieron dos ejes estratégicos con aspectos distintos, debido a que, por una parte, la excelencia operacional busca fidelizar al cliente en el corto y mediano plazo, tomando énfasis en el conocimiento, desarrollo eficiente de procedimientos para que se mantenga una relación estable con el cliente dentro de las exigencias estratégicos y, además, la incorporación de la gestión de costos de los proyectos/servicios.

Por otro lado, una vista de largo plazo, desarrollando productos que se ajusten a los nuevos requerimientos del cliente mediante procesos guiados de innovación, permitiendo ser un referente en tecnologías para aumentar la satisfacción del cliente y también, la proyección de ingresos que se pueden obtener gracias a la incorporación de productos propios y disminuir costos en compra de licencias y consultorías requeridas a los Partner.

Para la selección de ejes estratégicos, se generó un diagrama que establezca la relación entre el FODA y lo ejes planteados, con la idea de analizar si los lineamientos planteados cumplen con los requisitos establecidos en los capítulos anteriores y obtener una estrategia sustentable y efectiva.

Estos ejes tendrán lugares distintos en la relación con el FODA atacando, Ilustración 30:

- Excelencia Operacional: orientada a mejorar internamente utilizando la detección de debilidades y atacar las amenazas planteadas sobre la relación con el cliente y los competidores, además, de utilizar las Oportunidades orientadas a nuevos negocios.
- Desarrollo de productos de vanguardia: orientada a utilizar las oportunidades del mercado y atacar el resto de las oportunidades y amenazas no cubiertas por la excelencia operacional.



Ilustración 30: Cruce Ejes estratégicos con Análisis Estratégico (FODA)

Para corroborar la selección de ejes, se verificó la relación entre los posibles ejes en función de los atributos de la Propuesta de Valor, entonces mediante los criterios establecidos y los puntos analizados/discutidos en el punto 1.4 Formulación estratégica se consideraron la relación entre la propuesta de valor y el FODA. Gracias a este cruce, se pudo identificar que los ejes estratégicos están alineados tanto en la propuesta de valor y el FODA, de acuerdo con el detalle realizado en la tabla 28 del punto 1.4.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y análisis FODA.

Entonces, para la construcción de los ejes estratégicos orientados a la excelencia operacional y desarrollo de productos de vanguardia se requieren políticas integradas en el plan estratégico que cumplan con:

- Orientar, Formar y Desarrollar talento humano
- Motivación mediante Incentivos y/o reconocimiento
- Alineamiento con declaraciones estratégicas
- Estandarización de documentos y procedimientos.

3.3.1.1.1 Excelencia Operacional

La excelencia tiene relación sobre la integración de ventajas competitivas de una organización buscando siempre la óptima utilización de recursos desde principio a fin, entregándolos siempre cuando sean necesarios y que estén al alcance de todos. Estos recursos tienen relación a los procesos, tecnologías utilizadas y el talento humano, pilares fundamentales del Mapa Estratégico en Aprendizaje y Crecimiento, que tienen la relación en la disponibilidad de la documentación, ambientes y generación de conocimiento. Produciendo que los procesos sean ejecutados correctamente determinando una posición de liderazgo en el mercado.

El foco principal de este eje estratégico es lograr que los colaboradores tengan la visión del flujo permanente de valor hacia el cliente y la importancia de su entendimiento para el funcionamiento de la empresa.

Para complementar, la Excelencia Operacional busca en el FODA lo siguiente:

- Fortalezas: Utilizar las Fortalezas actuales para orientar a los colaboradores en buscar eficiencia en sus actividades gracias a su compromiso con la organización.
- Oportunidades: Mediante la eficiencia y la entrega de información correcta, se buscar fidelizar al cliente estableciendo una relación de confianza y

seguridad, empleando decisiones en buscar presupuesto públicos y privados.

- Debilidades: Este eje, como principal función, como se ha mencionado anteriormente, es minimizar los riesgos internos y evitar que los problemas/conflictos lleguen al cliente. Gracias a la identificación de las debilidades es posible que los colaboradores ayuden a construir un mejor servicio y efectividad en sus actividades.
- Amenazas: Las amenazas seleccionadas para este eje, tienen relación a la relación con el cliente y transformar el mercado gracias a los cambios en la orientación a los resultados y al cliente, impactando directamente en las variables identificadas en el análisis del microentorno.

3.3.1.1.2 Desarrollo de productos de vanguardia

El desarrollo de productos va orientado en la utilización de los recursos actuales (experiencia) y combinarlo con la evolución de las tecnologías, de esta forma generar un conocimiento en buscar nuevas alternativas en los posibles futuros requerimientos de los clientes, asegurando un producto/servicio basado en un sistema de producción orientado a procesos de innovación eficientes.

Como complemento a la estrategia corporativa, el eje de desarrollo de productos se posiciona en el centro de la organización, utilizándolo como pilar complementario a la excelencia operacional, empujando a la estrategia desde adentro hacia afuera, complementando la actual cartera de productos y/o generando nuevos que resuelvan problemas puntuales.

Para establecer la importancia de este eje, a continuación, se presenta la relación con el FODA, que a diferencia de la excelencia operacional busca una vista de largo plazo tanto interno como externo:

- Fortalezas: Gracias a la actual formación profesional, asignar a los profesionales competentes con alta experiencia en el mercado a poner en práctica las necesidades del mercado.
- Oportunidades: Mediante la identificación de necesidades, es posible ir a buscar negocios tanto públicos (iniciativas de inversión TI) y privados, fidelizándolos para futuros negocios gracias a la evolución tecnológica que

busca la automatización de actividades (Inteligencia artificial) y utilización de plataformas de migración para mantener la disponibilidad de la información en la nube (Cloud).

- Debilidades: La identificación de las debilidades determinan parte importante del eje, debido a que si existe reactividad en la gestión, los profesionales empezaran a generar productos que no están basados en el futuro, sino una vista más a corto o mediano plazo, además, considerando que si los procesos no están adecuadamente construidos, por una parte, los costos de producción aumentan y por otra parte, los ingresos proyectados se enfrentarían a cambios enfrentando posibles retornos no esperados.
- Amenazas: Si bien es cierto que las alianzas estratégicas son fundamentales para el negocio, la organización debe tener la visión de buscar productos propios que les permita generar utilidad directa, además de identificar y crear productos que estén por sobre los sustitutos disminuyendo también la tensión entre competidores y generando un ambiente de no competencia en esta necesidad y como consecuencia en un futuro generar nuevos clientes que permitan distribuir los ingresos equitativamente (o lo máximo posible).

3.3.2 Mapa Estratégico Propuesto

El Mapa Estratégico propuesto (ilustración 31) tiene como objetivo posicionar a la organización como una de las 10 organizaciones con mayor participación del mercado (visión). Para lograr esto se tomó en consideración:

- Retorno financiero esperado,
- La Valoración del Cliente por nuestros servicios/productos,
- Los procesos que permiten cumplir con los atributos y
- Los recursos necesarios para realizar los procesos como se requieren.



Ilustración 31: Propuesta Mapa Estratégico

A continuación, se presentará la descripción del Mapa Estratégico. Se establecerán dos relaciones, primero con los objetivos Perspectiva Procesos Internos y segundo con Aprendizaje y Crecimiento. Por una parte, la relación entre la elección de los Objetivos en función del Análisis Estratégico y, por otra parte, en comparación con los módulos del Canvas.

Para comenzar con la relación de los factores endógenos y exógenos del FODA con el Mapa estratégico, se establecerá una directa relación e individual desde los objetivos hacia los factores atacados. Pero, solo a los que en mayor impacto influencia para establecer la importancia de resolver y/o atacar los problemas u oportunidades detectadas.

3.3.2.1 Perspectiva Procesos Internos

El desarrollo de productos para aumentar la ventaja competitiva en el mercado, aprovechando las nuevas tendencias tecnológicas y disminuir el poder de negociación de los proveedores a través de productos propios.

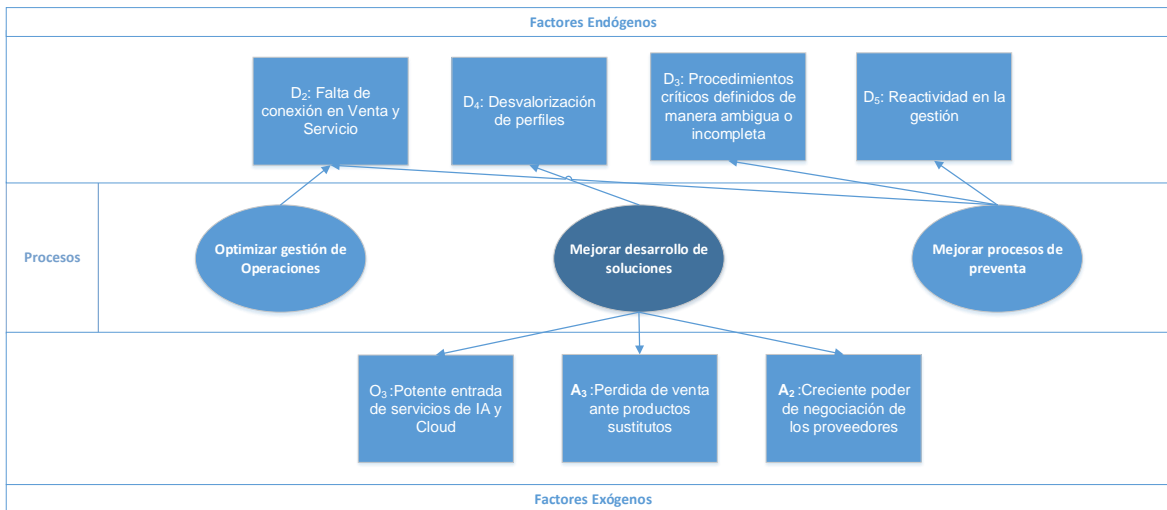


Ilustración 32: Relación Objetivos Perspectiva Procesos Internos del Mapa Estratégico y Análisis Estratégico (FODA)

- Objetivo N°8: Optimizar gestión de Operaciones

La conexión entre el área de Operaciones y el área Comercial ha sido un factor que ha afectado los resultados en los costos asociados a los servicios entregados al cliente (D₂), por lo que se quiere establecer una iniciativa que permita aumentar la comunicación entre ambas áreas, con el objetivo de buscar mayor eficiencia en sus actividades para una parte disminuir los costos y por otro lado aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

- Objetivo N°9: Mejorar desarrollo de soluciones

Crear soluciones que aprovechen las nuevas oportunidades del mercado es importante para poder afrontar la pérdida de venta ante productos sustitutos (A₃), entregando productos que se asemejen a la necesidad de los clientes en la actualidad orientando al desarrollo de producto mediante la utilización de tecnologías de Inteligencia Artificial y Cloud (O₃). Por lo que aumentar la importancia de los perfiles de innovación (D₄) es una actividad clave a realizar para poder cumplir con la propuesta de valor que se quiere entregar.

Además, gracias a la obtención de Productos propios, la empresa logra disminuir la dependencia de las alianzas estratégicas aumentando su capacidad de independencia en la industria (A₂).

- Objetivo N°10: Mejorar procesos de preventa

La falta de estructura de los procedimientos de la organización (D₃) determina que las gerencias en su totalidad funcionen de manera aislada, sin obtener los resultados esperados. Además, se toman decisiones cuando los resultados ya son obtenidos (D₅), es decir, la falta de planificación (visión cortoplacista) en sus actividades de preventa involucra gestionar los problemas cuando ya están afectando a la organización.

A continuación, en la Ilustración 33 se presenta el nexo de la segunda relación, donde se pudo establecer una conexión mediante 5 módulos del Canvas.

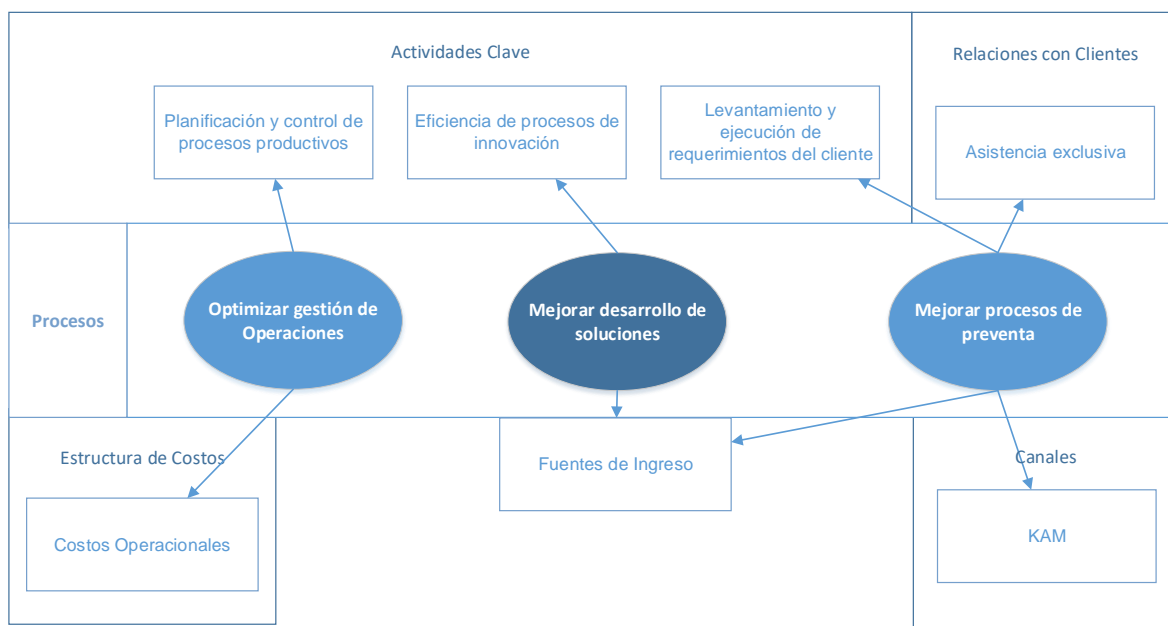


Ilustración 33: Relación Objetivos Perspectiva Procesos Internos del Mapa Estratégico y Modelo de Negocios (Canvas).

- Objetivo N°8: Optimizar gestión de Operaciones

El objetivo se enfoca en llevar a cabo la actividad de planificación y control de procesos productivos mediante la realización de todas las actividades planificadas en el servicio para cumplir a cabalidad con los requerimientos de los clientes. Lo anterior se realiza estableciendo el control por etapas para tomar iniciativas a fin de

mitigar determinadas desviaciones en tiempo y costos que se presentan durante la etapa de ejecución de la cadena de valor de Altiuz.

- Objetivo N°9: Mejorar desarrollo de soluciones

El desarrollo de soluciones permite aumentar los ingresos de la empresa, por lo que en complemento con la Actividad clave “eficiencia en los procesos de Innovación” permite cumplir con las nuevas necesidades del mercado.

- Objetivo N°10: Mejorar procesos de preventa

Mediante la utilización de los Recursos Comerciales (KAM) se pretende potenciar la relación con el cliente que determine una asistencia exclusiva, la cual se activa durante el levantamiento y ejecución de los requerimientos del cliente, por lo que mejorar el proceso de preventa es sustancial para cumplir con las expectativas del mercado.

3.3.2.2 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Ilustración 34 se quiere obtener un beneficio de las fortalezas y transformar las deficiencias en actividades internas y en ventajas competitivas para mejorar los Procesos Internos de la Organización.

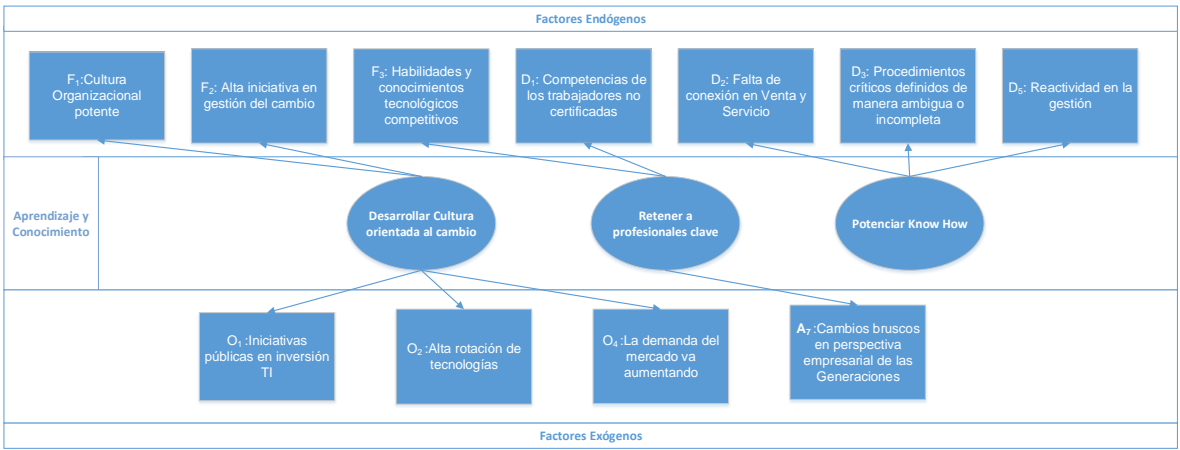


Ilustración 34: Relación Objetivos Perspectiva Aprendizaje del Mapa Estratégico y Crecimiento y Análisis Estratégico (FODA).

- Objetivo N°11: Retener a profesionales clave

Por una parte, se debe tener la capacidad de retener a los profesionales que obtengan mejores rendimientos en la organización, utilizando por ejemplo iniciativas que permitan el mejor conocimiento de los colaboradores para realizar cambios estructurales necesarios para adaptarse a los altos cambios en las preferencias de las Generaciones (A₇).

Por otra parte, a través del desarrollo del personal se quiere lograr contrarrestar los efectos de las bajas en las certificaciones de los especialistas (D₁), a fin de asegurar que los técnicos comerciales y los especialistas de operaciones, por una parte, tengan el respaldo de las marcas y, por otra parte, que sus conocimientos estén corroborados mediante un documento que certifique sus conocimientos.

También, es importante potenciar las habilidades y conocimientos tecnológicos (F₃) de ambos equipos (Comercial y Operaciones) mediante la realización de cursos en tecnologías específicas y cursos de desarrollo de habilidades blandas.

- Objetivo N°12: Desarrollar Cultura orientada al cambio

Las organizaciones de rubro TI deben cambiar constantemente enfocándose en dos puntos: cambios en productos/servicios y gestión interna del cambio

El primer punto se centra en estudiar constantemente el mercado con la idea de identificar nuevas tecnologías (O₂) y necesidades (O₁ y O₄), orientando el cambio de la empresa en buscar cómo utilizar esas oportunidades a beneficio de la organización.

El segundo punto se centra en orientar a los colaboradores mediante iniciativas en Gestión del cambio (F₂) a cumplir con el primer punto, es decir, entregar los ambientes correspondientes que les permita potenciar su capacidad de detección y de desarrollo, utilizando la potente Cultura Organizacional (F₁).

- Objetivo N°13: Potenciar Know How

La trayectoria de Altiuz (aproximadamente de 12 años) determina experiencia y conocimientos en el desarrollo de productos y servicios propios del mercado, los cuales se deben compartir con el resto de los profesionales que se integran a la empresa o en las distintas líneas de negocio. Por lo que la documentación de esta información, técnicas o teórica es primordial para la empresa, tal como su mejora continua a través del tiempo.

La documentación de los procedimientos, tanto de las gerencias Comerciales y Operacionales, son necesarios para la primera línea (Actividades primarias), pero también es importante que las actividades secundarias sean respaldadas para que las gerencias puedan tomar decisiones en los procesos críticos de la compañía y comiencen un proceso de mejora continua. Lo anterior permite contrarrestar los resultados del bajo conocimiento de los procedimientos dado su definición ambigua (D₂ y D₃) y también definir una cultura de planificación que disminuya la reactividad en la toma de decisiones (D₅).

Para continuar con el cruce de los Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento, en la Ilustración 35 se presenta el nexo de la segunda relación, donde se pudo establecer la conexión mediante 2 módulos del Canvas.

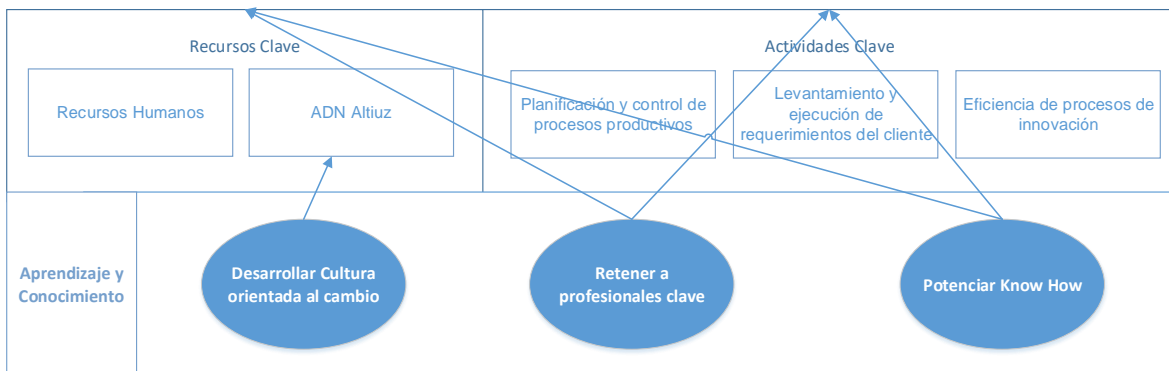


Ilustración 35: Relación Objetivos Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Mapa Estratégico y Modelo de Negocios (Canvas).

- Objetivo N°11: Retener a profesionales clave

Para poder cumplir a cabalidad con los procesos estratégicos de la organización, es necesario retener a los profesionales que permiten que las actividades sean efectuadas de la mejor forma posible.

- Objetivo N°12: Desarrollar Cultura orientada al cambio

La determinación de una expresión que represente los valores de la organización (ADN Altuz) permite que la comunicación de las creencias sea efectuada de mejor forma y más clara. El desarrollo de una Cultura orientada al cambio a fin de evolucionar constantemente es sustancial para el negocio dado a la caracterización de la industria

- Objetivo N°13: Potenciar Know How

La generación de conocimiento mediante la documentación de los procedimientos realizados durante la ejecución de los servicios es importante para ser utilizados a través del tiempo, para agilizar su ejecución y establecer iniciativas de optimización.

3.3.3 Justificación de la propuesta de Mapa Estratégico

Para justificar la Propuesta del Mapa Estratégico se buscará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo este diseño del Mapa Estratégico apunta de forma general a resolver los problemas de Control de Gestión?
- ¿Cómo la comunicación del Mapa Estratégico apunta de forma general a resolver los problemas de Control de Gestión?
- ¿Cómo determinados ejes estratégicos, objetivos estratégicos y/o relaciones causales específicas se hacen cargo de ciertos desafíos?

En el punto 2.2, se estableció una serie de problemas de Control de Gestión que se detectaron en el transcurso del análisis de la empresa, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- Falta de planificación a largo plazo: se estableció un plan estratégico sin evaluar el entorno o la cadena de valor de la empresa.

- Déficit estratégico: el desarrollo del Mapa y el CMI se realizó con una baja mirada estratégica, dirigiendo los desempeños en actividades operativas, según lo mencionado en el punto anterior.

A continuación, en la Ilustración 36, se presenta un modelo que realiza la conexión entre los puntos nombrados anteriormente con la metodología utilizada para la formulación del Mapa Estratégico propuesto, realizando una conexión de los factores en orden de detección e impacto.

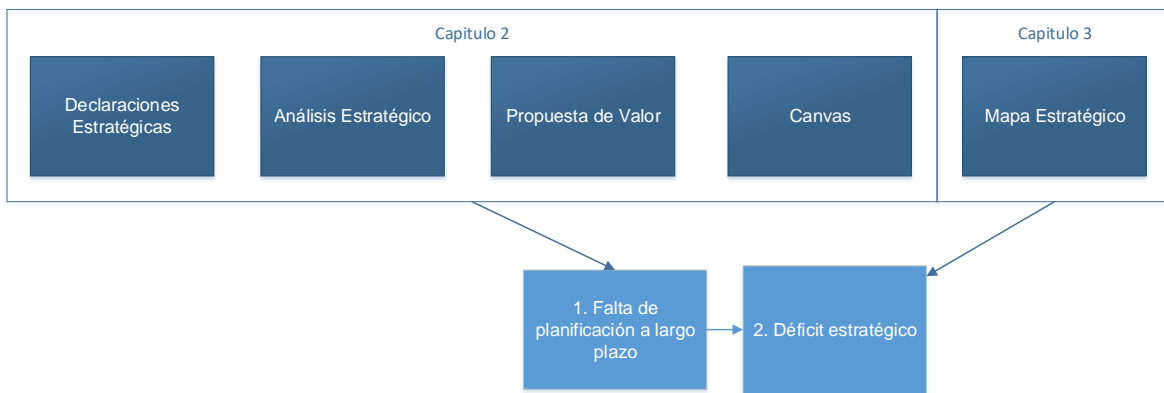


Ilustración 36: Relación de los Problemas identificados con los capítulos del proyecto, parte 1

Para poder resolver los puntos 1 y 2, se estableció un procedimiento que determinó el establecimiento de iniciativas que permiten detectar de mejor forma los cambios que se deben realizar para seguir con los movimientos de la industria y saber cómo realizar una transformación interna para poder cumplirlas.

3.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta o metodología de gestión empresarial que permite medir la evolución de la actividad de una organización y transformar su estrategia en objetivos a fin de potenciar la obtención de resultados. Además, proporciona una conexión con la misión y visión organizacional, por lo que su construcción determina una coherencia entre las declaraciones estratégicas y el

conjunto de indicadores de desempeño que miden el cumplimiento de la estrategia, por lo que su desarrollo debe ser en función de estas declaraciones.

Las medidas que se establecen en el CMI son las que permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia, tanto en el corto como en el largo plazo, por medio de indicadores de resultado e inductores de la actuación o desempeño, para así lograr el alineamiento de la organización a su estrategia. Estos indicadores son de control financiero y no financiero, y gracias a estos se obtiene información a fin de realizar un mejor seguimiento del cumplimiento de los objetivos establecidos y obtener una visión clara del desarrollo de la estrategia. El CMI representa una manera más sencilla y certera de toma de decisiones y de corrección de desviaciones.

La aparición del CMI es el resultado de la obligación de mejorar la gestión de las empresas, basado en indicadores que daban cuenta sólo de los activos tangibles, pero con la importancia de los activos intangibles, se cambió la perspectiva dándole mayor priorización de las estrategias en función de potenciar los activos intangibles para poder cumplir con los resultados tangibles que se esperaban. Estas decisiones, se traducen en la formulación del foco estratégico de la organización en un amplio conjunto de medidas, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Los indicadores de gestión o Key Performance Indicator (KPI) son aquellos indicadores que brindan la información precisa, conformada por una o varias variables.

La construcción de estos indicadores busca responder preguntas tales como ¿Qué queremos conseguir?, ¿Cómo nos daremos cuenta de que lo hemos conseguido? y finalmente ¿Qué indicador mide el fin último que buscamos? por lo que su composición debe ser construida a través de la mayor precisión posible, con un lenguaje claro, que sean confiables, demostrables, que los datos que los componen estén disponibles en la organización y que determine cual es el horizonte o segmento que se medirá. Este último punto tiene un vínculo con que los datos sean fáciles de obtener para la organización, porque se tiene que estar almacenando la información constantemente en los sistemas de la empresa.

Como resultado se esperaría que aumente la precisión, disminuyan las futuras confusiones y las distintas interpretaciones durante la ejecución de la estrategia.

Además, se debe tener en consideración que las bases de datos deben estar centralizadas, debido a que la construcción de esta información al estar distribuida en toda la organización aumenta los tiempos de consolidación y el porcentaje de error. Para complementar los resultados se puede realizar una auditoría continua,

ya que aumenta la confianza del equipo administrativo en los resultados y logra que la organización se enfoque en problemas reales y no ficticios.

En la Ilustración 37, determina un marco para poder realizar actividades de planificación y mejora continua del sistema de gestión.

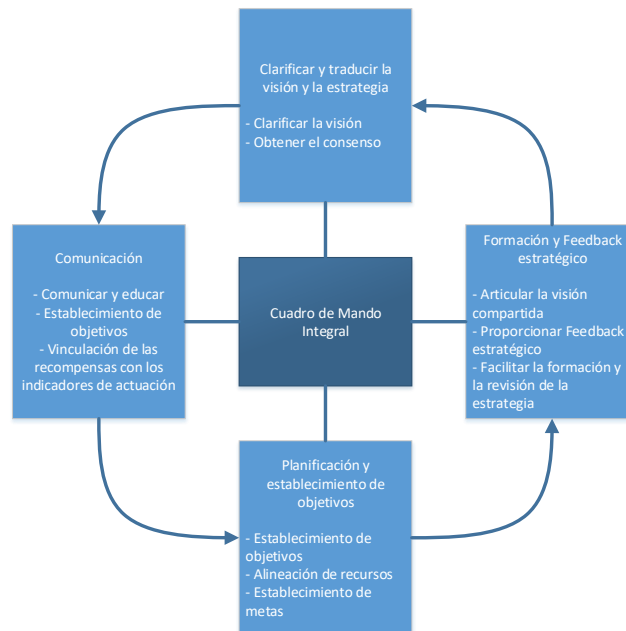


Ilustración 37: CMI como estructura o marco estratégico, Kaplan y Norton (2009). Tomado de El Cuadro de Mando Integral.

La construcción del CMI establece la composición de diversos campos que precisan la información para que los administradores puedan realizar seguimiento, alinear sus desempeños, informar a los equipos y también al equipo TI mayor claridad de la programación de la herramienta con los sistemas de información.

Para efectos de este proyecto, se establecerán siguientes componentes:

- Perspectiva: perspectiva asociada del Mapa Estratégico.
- N° Objetivo: enumeración del objetivo estratégico del Mapa.
- Objetivo: nombre del objetivo del Mapa.

- **Indicador:** nombre del indicador que permite articular los desempeños esperados por los altos directivos canalizando las capacidades, recursos y conocimientos hacia el cumplimiento del objetivo relacionado.
- **Métrica:** formula o componente de variables para la obtención de un resultado numérico, de esta forma se obtiene un dato para medir el desempeño de la organización.
- **Meta:** resultado esperado por los administradores de la organización para el cumplimiento a cabalidad de la estrategia desarrollada, donde los desempeños de los colaboradores están en el nivel óptimo de acuerdo con las exigencias planteadas en la herramienta.
- **Frecuencia:** temporalidad de control y/o seguimiento de los resultados de los indicadores, normalmente utilizado para realizar el cálculo de los resultados y gratificar a los colaboradores mediante el modelo de incentivos.

Los profesionales de altos cargos la emplean por contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo. A lo largo de este punto primero se presentará el CMI. Luego, se identificarán las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI. Por último, se justificará la propuesta del Cuadro de Mando Integral.

3.4.1 Presentación del CMI

En el presente en punto se presentará el Cuadro de Mando Integral propuesto de acuerdo con los Objetivos planteados de cada Perspectiva del Mapa Estratégico. En las tablas 39 a 42 se describe el CMI de acuerdo con la estrategia a nivel corporativo.

La tabla 39, determina 4 Indicadores de Desempeño para los 4 Objetivos estratégicos. Considerando que el Objetivo 1 es resultado de los Objetivos del 2 al 4, desde el ámbito de costos e ingresos.

Tabla 39

CMI - Perspectiva Financiera

Perspectiva	N° Objetivo	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia
-------------	-------------	----------	-----------	---------	------	------------

Financiera	1	Aumentar Utilidad	Margen de Utilidad Neta	Utilidad neta del ejercicio	7.500 U.F.	Trimestral
	2	Aumentar Ingresos por actuales clientes	Upselling clientes base instalada	(Ingresos por Upselling de clientes/ Ingresos totales) *100	≥ 10%	Mensual
	3	Aumentar ingresos por ventas de nuevos clientes	% de participación de ingresos provenientes de Clientes nuevos	(Total Ingresos Clientes Nuevos / Total Ingresos) *100	≥25%	Trimestral
	4	Reducir Costos Operativos	% de disminución de Costos Operativos	(Total Costos Real de Proyectos_Servicios) / (Total Costos proyectados de Proyectos_Servicios) *100	≤ 100%	Mensual

La tabla 40, establece los KPI que logran medir la valoración del cliente de acuerdo con la Propuesta de Valor, están determinados por 3 indicadores estableciendo 3 iniciativas estratégicas, Mejora Continua con clientes, Marketing Hard y penetración de mercado.

Tabla 40
CMI - Perspectiva Clientes

Perspectiva	N° Objetivo	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Clientes	5	Retener a clientes clave	% Fuga de clientes	(Cantidad Clientes que finalizan contrato / Cantidad total clientes) *100	< 5%	Mensual	Mejora Continua con clientes
	6	Aumentar Satisfacción del cliente	Promedio encuesta de satisfacción cliente	(Suma de puntaje de encuesta de satisfacción / Total encuestas)	≥ 8 de 10	Trimestral	Marketing Hard
	7	Aumentar participación de mercado	Aumentar Participación de Mercado	(cuota mercado/total industria) *100	≥ 3%	Mensual	Penetración de mercado

La tabla 41, presenta 4 indicadores para los 3 Objetivos Estratégicos de la Perspectiva de Procesos Internos, estableciendo 3 iniciativas que permitirán apoyar el cumplimiento de los Objetivos del Mapa Estratégico.

Tabla 41
CMI – Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	N° Objetivo	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Procesos	8	Mejorar proceso de preventa	Tasa de conversión de Oportunidades	(Cantidad de Oportunidades avanzadas de "Preventa" en el periodo actual /Cantidad de Oportunidades	≥ 90%	Trimestral	Programa de planificación y coordinación

				"Preventa" del periodo anterior) *100			
			Ratio de oportunidades ganadas (Win Rate)	(Cantidad de Oportunidades Ganadas /suma entre de Oportunidades Ganadas y Perdidas) *100	≥ 40%	Mensual	
	10	Aumentar la velocidad en el desarrollo de soluciones	N° de Soluciones de punta	N° de Soluciones por Q	1	Semestral	Core Team
	11	Optimizar gestión de Operaciones	% de cumplimiento en tiempo y forma	% de avance real / % de avance proyectado	≥ 80%	Mensual	Programa de planificación y coordinación

Para finalizar, la tabla 42 determina 5 indicadores de los 3 objetivos establecidos en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento que permitirán cumplir con los Objetivos de Procesos Internos que en su efecto permitirán cumplir con la Propuesta de Valor.

Tabla 42
CMI - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	N° Objetivo	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Aprendizaje y Crecimiento	13	Mantener y aumentar la fidelización de Profesionales	% de Retención de profesionales con alto desempeño	(N° personas Evaluación de Desempeño ² ≥ 80% periodo actual/ N° personas Evaluación de Desempeño ≥ 80% periodo anterior) *100	≥ 90%	Trimestral	Evaluación interna del personal
			% Promedio de resultado evaluación de "Clima Laboral"	(Suma de resultado evaluación de "Clima Laboral"/ Numero de evaluados)	≥ 8 de 10	Semestral	Engagement & Productivity
			% de Cumplimiento Promedio de Planes Evaluación de Desempeño	(Suma de % de Cumplimiento de Planes de Evaluación de Desempeño / Cantidad de Planes de Evaluación de Desempeño)	≥ 80%	Semestral	Desarrollo de profesionales y transferencia de conocimiento
	14	Desarrollar cultura orientada al cambio	Promedio Encuesta de Cultura Organizacional	(Suma de puntaje de encuesta de Cultura Organizacional / Total encuestas)	≥ 7 de 10	Semestral	Engagement & Productivity

² Las Evaluaciones de Desempeño son evaluaciones que miden el desempeño de los colaboradores en términos de habilidades blandas, técnicas y alineamiento con los valores organizacionales. Al final de cada evaluación de desempeño se entrega un plan con un listado de actividades a realizar que debe ser finalizado en un periodo determinado (Planes de evaluación de Desempeño).

	15	Potenciar Know How	Promedio de notas de instancias de transferencia de conocimiento	Suma de notas de transferencia de conocimiento / N° de profesionales	≥ 8 de 10	Trimestral	Desarrollo de profesionales y transferencia de conocimiento
			% de cumplimiento de Procedimientos documentados	(N° de Procesos documentados / N° de Procesos proyectados a documentar) *100	≥ 80%	Trimestral	

3.4.2 Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI

Las iniciativas estratégicas son proyectos que permiten alcanzar los desempeños que se esperan lograr de la estrategia planteado en el Cuadro de Mando Integral. En la tabla 43 se presenta el cruce realizado de cada iniciativa estratégica con los Objetivos del Mapa Estratégico.

Tabla 43

Cruce Iniciativas con Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica								
	Mejora Continua con clientes	Marketing Hard	Penetración de mercado	Core Team	Programa de planificación y coordinación	Evaluación interna del personal	Engagement & Productivity	Desarrollo de profesionales y transferencia de conocimiento	Evaluación interna del personal
Retener a clientes clave	X								
Satisfacer al cliente		X							
Aumentar satisfacción del cliente			X						
Mejorar proceso de preventa					X				
Aumentar la velocidad en el desarrollo de soluciones				X					
Optimizar gestión de Operaciones					X				
Mantener y aumentar la fidelización de Profesionales						X	X	X	
Desarrollar cultura orientada al cambio							X		
Potenciar Know How									X

A continuación, se presenta una breve descripción de cada iniciativa planteado, con el objetivo de determinar el aporte de cada una para el mejor rendimiento de los desempeños involucrados.

- Mejora Continua con clientes

Realizar los servicios de acuerdo con lo que demanda cada cliente clave, determina la ventaja competitiva en el mercado, por lo que adaptarse a sus requerimientos es de suma importancia para la empresa. La Mejora continua plantea que los procesos con los clientes sean optimizados y mejorados lo máximo posible para retenerlos clientes que realizan mayor aporte financiero.

- Marketing Hard

El objetivo de este plan es establecer una encuesta a los clientes, con la idea de poder cuantificar su valoración de los servicios entregados, para poder identificar cuáles son los puntos a los que la empresa debe atacar para aumentar gradualmente la valorización de la organización.

- Penetración de mercado

La Penetración de mercado toma énfasis en apoyar al área comercial mediante la participación de eventos de las marcas, realizar eventos propios de Altiuz para aumentar la demanda de servicios, potenciar la información de la Pagina Web y aumentar la participación en la Redes Sociales para que los clientes mantengan más información en su totalidad de los productos y servicios que entrega la organización. También, a través de la identificación de casos de éxito, es decir aquellos proyectos que se hayan realizado satisfactoriamente se difundan a través de los medios y llamar la atención de nuevos clientes que puedan ser potenciales.

- Core Team

El comité de innovación tiene como idea presentar los productos que se están desarrollando, este está distribuido en tres etapas: idea, diseño y prototipo.

Para obtener mayor Feedback en las 3 etapas, se plantea formar un comité con profesionales multidisciplinarios, es decir, que esté conformado por Marketing,

Innovación, Operaciones y Comercial, así obtener visiones de varias perspectivas del modelo del producto y aumentar su probabilidad de éxito.

- Programa de planificación y coordinación

El programa de planificación y coordinación consiste en establecer una conexión con el área Comercial y Operaciones durante la preventa, con la idea de que antes del Kick off interno, ya el equipo esté constituido por el Project Manager/Jefatura, el Líder técnico y parte del equipo que realizará el servicio, con el objetivo de solucionar durante la preventa todas las falencias que se identificaron y no detectarlas cuando el contrato esté firmado y ya exista un compromiso legal que no pueda ser alcanzado o se escape de los costos en función del valor venta final.

- Evaluación interna del personal

La evaluación interna dispone la utilización de una herramienta que pueda medir los desempeños y percepciones de los profesionales desde 3 aspectos, habilidades técnicas, habilidades blandas y por último el clima laboral.

Esta herramienta, llamada Evaluación de Desempeño se plantea utilizar de forma ascendente, del profesional a la jefatura y descendente, de la jefatura al profesional. Con el objetivo de obtener resultados desde ambas perspectivas.

- Engagement & Productivity

Complementando la Evaluación de Desempeño, se propone utilizar las notas obtenidas del Clima Laboral y tomar acciones para poder potenciarlo, de esta forma efectuar un ambiente más agradable para los profesionales y en su efecto, aumentar su productividad y compromiso con la organización.

- Desarrollo de profesionales y transferencia de conocimiento

Este plan está distribuido en dos partes, por una parte, establecer un repositorio documental donde estén ingresados todas las actividades realizadas por la organización que permitirá aumentar los conocimientos de los profesionales cuando tengan que realizar un procedimiento específico y, por otra parte, generar instancias

donde las capacidades de los profesionales con mayor rendimiento puedan ser transferidos a los perfiles junior.

3.4.3 Justificación de la propuesta de CMI

Para justificar la Propuesta del Cuadro de Mando Integral se buscará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo este diseño y/o comunicación del CMI apunta de forma general a resolver los problemas de control de gestión?
- ¿Cómo determinados KPIs específicos y/o iniciativas estratégicas se hacen cargo de ciertos desafíos mencionados anteriormente?

En el punto 2.3.3, Justificación de la propuesta del Mapa Estratégico, se planteó resolver los primeros problemas identificados. En la Ilustración 38 se establece la continuación del flujo, complementando los resultados esperados a través del planteamiento del Cuadro de Mando Integral.

A continuación, se presentan los Problemas de Control de Gestión que se desean solucionar a través de la implementación del Cuadro de Mando Integral:

- No existe seguimiento de las iniciativas: se establecieron planes para apoyar el cumplimiento de los objetivos, pero durante el 2018 no se estableció ningún cruce con los objetivos, dejando de lado los proyectos que podían aumentar el rendimiento de la organización.
- Falta de planificación a corto plazo: no existe trazabilidad de las actividades y los costos asociados a estas, por lo que la falta de planificación impacta directamente en el cumplimiento a corto plazo de la organización.

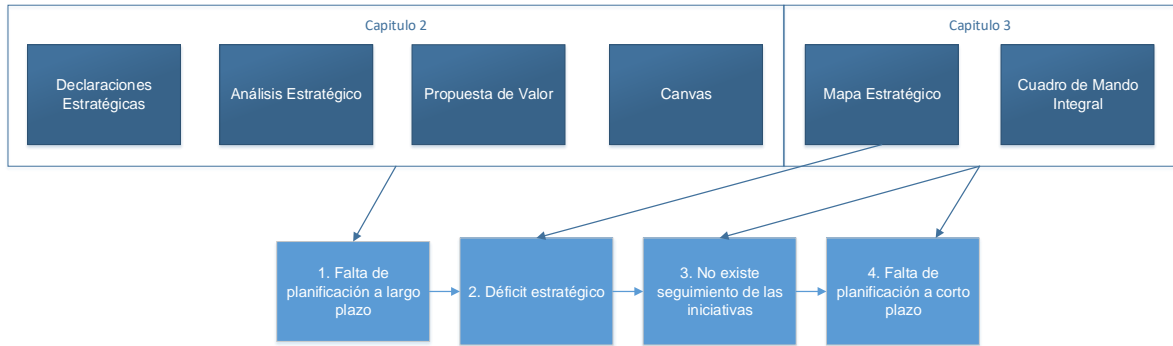


Ilustración 38: Relación de los Problemas identificados con los capítulos del proyecto, parte 2.

En el punto 3 se establecerá una conexión con el capítulo 3, Cuadro de mando Integral, para realizar seguimiento de las actividades de cada objetivo estratégico.

CAPÍTULO 4

ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

4.1 DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

La implementación del Cuadro de Mando Integral determina que la organización ha podido realizar un plan estratégico que alinee a la organización mediante objetivos y metas claras, pero ¿Qué pasa con los objetivos que están bajo la administración de los principales pilares de la organización? La tabla 44, presenta un modelo de implementación de los tableros de control proponiendo preguntas que puedan apoyar a los administradores para llevar a cabo la herramienta.

Tabla 44

Alineación de la organización

Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas habilitadoras
1. Alinear las unidades de negocios ¿Cómo alineamos las Unidades de Negocios para crear sinergias corporativas?	Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios.	Con frecuencia, las estrategias de las unidades de negocios se desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de una perspectiva corporativa; falta integración entre las unidades de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> - Desdoblar los mapas estratégicos de las Unidades de Negocios. - Alineación vertical y horizontal.
2. Alinear las Unidades de Soporte ¿Cómo alineamos las Unidades de Soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas?	Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocios.	A las unidades de soporte se las trata como “centros de gastos discrecionales” con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocios y la compañía	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos de nivel de servicios (SLA) - Mapas Estratégicos y BSC de las unidades de soporte.

<p>3. ¿Alinear a los empleados?</p> <p>¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?</p>	<p>Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa</p>	<p>La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de comunicación formal de la estrategia - Objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos, - Programas de incentivos y recompensas - Programa de desarrollo de competencias
---	---	--	--

Los Tableros de Control reflejan los desafíos que son propios de su nivel jerárquico, por lo que el CMI es solo el comienzo de una iniciativa que entrelaza a todos los integrantes de la empresa mediante Objetivos e indicadores que coordinen a la institución.

Normalmente, cuando las organizaciones realizan planes estratégicos sesgan a los niveles inferiores sobre las metas globales de la organización y estos niveles se encuentran en una posición de incertidumbre sobre sus funciones críticas, por lo que a través del tiempo la organización puede enfrentarse a serios problemas, de los cuales se puede destacar la desmotivación en la realización de los desempeños, realización de actividades no relativas o desalineamiento y producir lo contrario a los que se quiere lograr, que es no informar a los colaboradores mediante los lineamientos correctos que los alinean los objetivos propios con los de la organización.

La forma óptima de permitir que los empleados demuestren sus capacidades es a través de la aplicación de CMI en cascada a todos los niveles de la empresa que proporciona la comunicación de todas las actividades diarias hasta las metas reflejadas en el plan estratégico, coordinando el verdadero significado y contribución en el trabajo a toda la organización, logrando que los colaboradores se sientan partícipes del plan estratégico, alineando sus desempeños con el entendimiento de la importancia de sus acciones. (Niven, 2002).

La Ilustración 39, presenta el proceso de aplicación de los tableros en cascada. El desdoblamiento de la estrategia o la alineación operativa pretende dar respuesta a las preguntas planteadas en la tabla 44 enfocando los esfuerzos personales para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

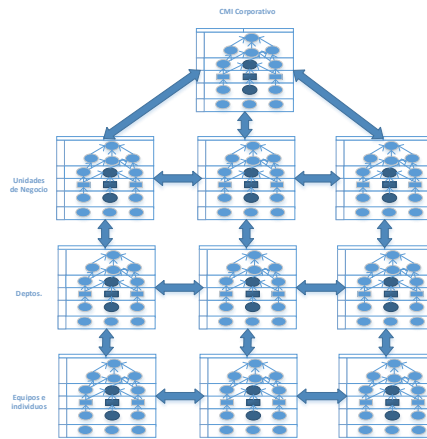


Ilustración 39: Las compañías necesitan una alineación vertical y horizontal, Kaplan y Norton (2012). The Execution Premium.

Para llevar a cabo la aplicación de los tableros de control en Altius se distribuirá en cuatro partes, comenzando con la explicación de las funciones de primera línea de la UEN, presentando cuales son los objetivos principales de estas unidades y cuáles son los propósitos generales. Dando a conocer los perfiles que son críticos para el éxito del negocio y las relaciones entre los cargos (relaciones horizontales y verticales).

A partir de lo anterior, se explicará los principales desafíos a los que se enfrenta la UEN en términos de alineamiento y coordinación, presentando una propuesta que pretenda resolver los conflictos. Luego, se seleccionarán dos Gerencias de acuerdo con lo crítico que son cumplir sus funciones para el óptimo desempeño de la empresa.

Mediante la selección de las Gerencias, se procederá a levantar los Tableros de Control, considerando: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. En complemento al CMI se entregarán las relaciones directas fundamentando la decisión de vinculación/alineación con los objetivos estratégicos.

4.1.1 Explicación de las funciones de la UEN

En la ilustración 2, del capítulo 1 se estableció la estructura de Altius a través de la determinación de las 4 líneas, Gerencias, Jefaturas, Áreas y Equipos de trabajo.

A continuación, se establecerán las principales funciones de la primera línea (Gerencias) para identificar cuáles son las relaciones críticas:

- Recursos Humanos y Bienestar

Tiene como objetivo asignar adecuados beneficios para su personal, cultura de respeto, programas de salud y seguridad, capacitación, formación, reclutamiento y selección.

- Administración y Finanzas

Administración y Finanzas procura el correcto funcionamiento de la empresa, además de planear, dirigir, organizar y controlar los costos, gastos y recursos de capital.

- Marketing e Innovación:

Por una parte, Marketing está encargado de difundir todo tipo de información a los colaboradores, tales como eventos internos, difusión del trabajador del mes, ingresos, concursos, Merchandising.

Por otra parte, Innovación está encargada de optimizar los actuales procesos administrativos y generar nuevos prototipos que sean transformados en futuros productos propios de Altiz.

- Operaciones

Operaciones está encargado de los macroprocesos de ejecución y Postventa de la cadena de valor, descritos en el punto 1.3.2 Actividades Primarias.

- Comercial

Comercial está encargado de los macroprocesos de Detección de Oportunidades y Propuesta Comercial de la cadena de valor, descritos en el punto 1.3.2 Actividades Primarias.

4.1.2 Principales desafíos de alineamiento y selección de las funciones a analizar

Para determinar cuáles serán los tableros de Control que se realizarán en el punto 3.1.3, hay que identificar cuáles son las Gerencias que en mayor parte solicitan mayor alineación y coordinación.

Los resultados obtenidos en el análisis de la cadena de valor y posterior cruce con los análisis estratégicos en el FODA cuantitativo, se pudo determinar que en las actividades primarias existe mayor riesgo en la organización, por lo que la elección de las gerencias irá orientada a alinear los desempeños esperados de las Gerencia Comercial y la Gerencia de Operaciones, con la idea de contrarrestar los déficits identificados a través del control de ambos equipos.

4.1.3 Tableros funcionales de control

Para comenzar a desarrollar los tableros de control, se utilizará el diagrama causa-efecto entradas, proceso, salidas “IPO” para poder establecer una relación entre los recursos y procesos que requiere tener el atributo, determinado por las unidades de negocio seleccionadas para cumplir con la propuesta de valor.

Luego de diseñar el diagrama IPO de cada Gerencia se procederá a crear los tableros de control, mediante la identificación de sinergias entre las cuatro perspectivas presentadas en el CMI corporativo en relación a las perspectivas de los tableros de control que compone los principales lineamientos de la Gerencia en cuestión, mediante los principios taxonómicos que determinan la calificación y jerarquía de las unidades gracias a las relaciones de parentesco de la organización representando en su correcto funcionamiento, es decir, alineamiento vertical y horizontal.

Entonces, se utilizarán los atributos de entrega en tiempo y forma y recomendación experta, con el objetivo de alinear los desempeños de las Gerencias de Operaciones y Comercial respectivamente.

4.1.3.1 Tablero funcional de control, Gerencia Comercial

La ilustración 40 presenta la composición del modelo IPO de la Gerencia Comercial que, para cumplir con la propuesta de valor, se enfrenta a que el equipo comercial

mediante el conocimiento de las tecnologías debe expresar de forma precisa el problema y/o necesidad que se expone el cliente.

Para cumplir con éxito requiere ejecutar los procedimientos y utilizar los recursos tales Humanos como de infraestructura (CRM) para obtener la mayor información, por una parte, del cliente, ventas, riesgos, etc. Por otra parte, la bajada de la necesidad del cliente a través de una Propuesta Técnica comercial concisa almacenada en el mismo sistema de información.

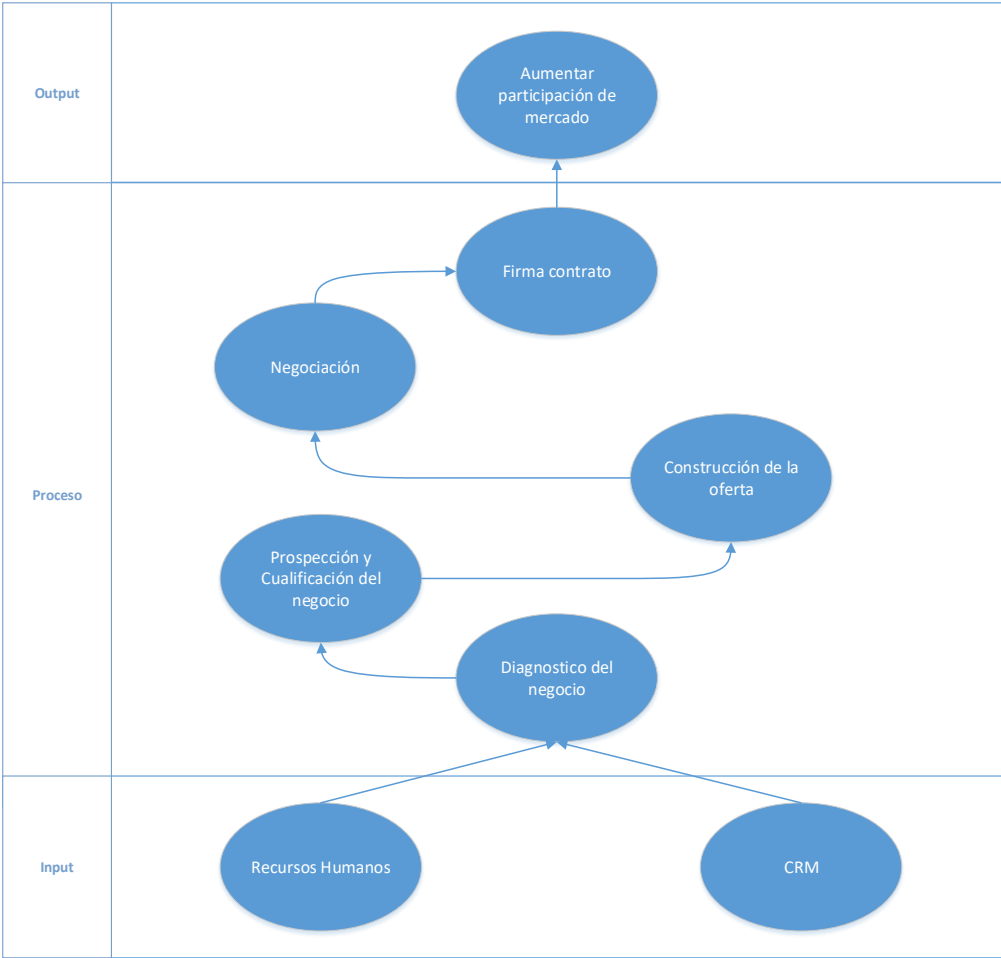


Ilustración 40: Diagrama IPO - Eje Estratégico "Excelencia Operacional" - Atributo Recomendación Experta.

Después de la identificación de la distribución de los procedimientos internos que utilizan los recursos y como resultado la obtención del atributo, se establecerán los objetivos y las métricas necesarias para realizar la trazabilidad del cumplimiento y

medición del desempeño para orientar al equipo mediante la información de sus indicadores.

Si, por motivos de una errada utilización de recursos que impactan en el desarrollo de las actividades las consecuencias podrían ser las siguientes:

- Atrasos en la entrega y/o incumplimientos de los requisitos:
 - Mala interpretación del requerimiento
 - Equivoca estimación de requerimientos.
 - Insuficiente administración de riesgos.
 - Débiles conocimientos técnicos.

Las tablas 45 a la 48 presentan el Tablero de Control propuesto para la Gerencia Comercial.

Tabla 45

Tablero Control Gerencia Comercial - Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Gerencia Comercial	Indicador Título	Indicador Formula	Meta	Frecuencia
Financiera	Aumentar Utilidad	Cumplir con Presupuesto Comercial	% Uso presupuesto de costos Gerencia Comercial	$(\text{Costos y Gastos acumulado real periodo} / \text{Costos y Gastos acumulados presupuestado para el periodo}) * 100$	$\leq 100\%$	Mensual
			% Uso presupuesto de venta Gerencia Comercial	$(\text{venta acumulada real periodo} / \text{venta acumulada presupuestado para el periodo}) * 100$	$\geq 100\%$	Mensual
	Aumentar Ingresos por actuales clientes	Aumentar Ingresos por actuales clientes	Upselling clientes base instalada	$(\text{Ingresos por Upselling de clientes} / \text{Ingresos totales}) * 100$	$\geq 10\%$	Mensual
	Aumentar ingresos por ventas de nuevos clientes	Aumentar ingresos por ventas de nuevos clientes	% de participación de ingresos provenientes de Clientes nuevos	$(\text{Total Ingresos Clientes Nuevos} / \text{Total Ingresos}) * 100$	$\geq 25\%$	Trimestral

- Sinergia Perspectiva Financiera (tabla 45):

Para identificar los Objetivos estratégicos que están relacionados con la Gerencia comercial, se establecieron los criterios en donde el equipo está directamente relacionado, entre estos son los Ingresos que se quieren obtener a nivel institucional

y el control del presupuesto en función de los costos e ingresos (como nivel superior).

Tabla 46

Tablero Control Gerencia Comercial - Perspectiva Clientes

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Gerencia Comercial	Indicador Título	Indicador Formula	Meta	Frecuencia
Clientes	Aumentar satisfacción del cliente	Mejorar atención del cliente	% de satisfacción por consultas	(N° de consultas satisfechas / N° total de consultas) *100	90%	Trimestral
	Aumentar participación de mercado	Aumentar participación de mercado	Tasa de promoción de clientes en etapas de maduración de la venta	(Cantidad de recomendaciones / total de negocios con prob. 50%+) *100	80%	Trimestral

- Sinergia Perspectiva Clientes (tabla 46):

De acuerdo con la relación entre los Objetivos estratégicos de clientes en relación a los desempeños requeridos de la Gerencia Comercial, se estableció el criterio de por una parte aumentar la satisfacción del cliente, resolviendo el 90% de sus consultas en función del requerimiento y/o negocio en general con el objetivo de que el cliente pueda obtener consultoría a través del equipo y ver a la organización como un ente referente del área. Por otra parte, se estableció una relación con el objetivo de participación de mercado con el resultado del total de negocios que se encuentren en una etapa posterior al envío de la propuesta (50%) con el objetivo de medir la aceptación del cliente posterior a la recepción de la propuesta técnica comercial, independiente si el cliente cierra o no con la organización.

Tabla 47

Tablero Control Gerencia Comercial - Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Gerencia Comercial	Indicador Título	Indicador Formula	Meta	Frecuencia
Procesos	Mejorar proceso de preventa	Gestionar relación con Clientes Clave	Tiempo de respuesta a consultas de clientes	(Fecha de consulta del cliente-fecha respuesta)	1 día hábil	Mensual
		Disminuir tiempos en entrega de cotizaciones	Tiempo de respuesta de envío de propuesta	(Fecha solicitud de cliente de propuesta- fecha entrega propuesta comercial)	7 días hábiles	Mensual

		Aumentar tasas de Cierre	Tasa de conversión de Oportunidades	(Cantidad de Oportunidades avanzadas de "Preventa" en el periodo actual /Cantidad de Oportunidades "Preventa" del periodo anterior) *100	≥ 90%	Trimestral
			Ratio de oportunidades ganadas (Win Rate)	(Cantidad de Oportunidades Ganadas /suma entre de Oportunidades Ganadas y Perdidas) *100	≥ 40%	Mensual

- Sinergia Perspectiva Procesos (tabla 47):

La sinergia en la perspectiva de procesos se estableció entre el Objetivo Estratégico propio de Comercial "Mejorar proceso de preventa" y se desglosó en los procesos internos más críticos que impactan el rendimiento en la perspectiva cliente.

Primero, se estableció una relación en la comunicación con el cliente en relación a la atención de requerimientos, segundo, la evolución del proceso de preventa en sí que entrega los días del desarrollo de la propuesta técnica y permite mantener los plazos controlados y tercero, la tasa de cierre que mide el rendimiento del proceso de preventa, estableciendo relación entre las oportunidades cerradas (preventa exitosa) y el total de oportunidades (ganadas y perdidas) entregando la efectividad del proceso.

Tabla 48

Tablero Control Gerencia Comercial - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Aprendizaje y Crecimiento	Mantener y aumentar la fidelización de Profesionales	% de Retención de profesionales con alto desempeño	(N° personas Evaluación de Desempeño ≥ 80% periodo actual/ N° personas Evaluación de Desempeño ≥ 80% periodo anterior) *100	≥ 90%	Trimestral	Evaluación interna del personal
		% Promedio de resultado evaluación de "Clima Laboral"	(Suma de resultado evaluación de "Clima Laboral"/ Numero de evaluados)	≥ 8 de 10	Semestral	Engagement & Productivity
		% de Cumplimiento Promedio de Planes Evaluación de Desempeño	(Suma de % de Cumplimiento de Planes de Evaluación de Desempeño / Cantidad de Planes de Evaluación de Desempeño)	≥ 80%	Semestral	Desarrollo de profesionales y transferencia de conocimiento

	Desarrollar cultura orientada al cambio	Promedio Encuesta de Cultura Organizacional	(Suma de puntaje de encuesta de Cultura Organizacional / Total encuestas)	≥ 7 de 10	Semestral	Engagement & Productivity
	Potenciar Know How	Promedio de notas de instancias de transferencia de conocimiento	(Suma de notas de transferencia de conocimiento / N° de profesionales)	≥ 8 de 10	Trimestral	Desarrollo de profesionales y transferencia de conocimiento
		% de cumplimiento de Procedimientos documentados	(N° de Procesos documentados / N° de Procesos proyectados a documentar) *100	≥ 80%	Trimestral	

- Sinergia Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (tabla 48):

Debido al foco estratégico a nivel organización en función de la retención de profesionales, desarrollo de una cultura orientada al cambio y potenciar el Know How, para efectos del equipo comercial potenciar estos objetivos es crucial. Entonces, la retención de profesionales con un desempeño alto es crucial para mantener una Recomendación experta, de la mano con su satisfacción o cumplimiento de sus expectativas laborales sobre el clima organizacional.

Además, las instancias de transferencia de conocimiento que permiten elevar los conocimientos entre los perfiles junior y senior, sobre tecnologías emergentes en conjunto al conocimiento técnico necesario para realizar la implementación de servicios y posterior traspaso (por otra parte) al equipo de operaciones.

Por último, la documentación de los procedimientos propios de comercial, que mantengan informados a los colaboradores sobre procedimientos formalizados y/o actualizaciones.

4.1.3.2 Tablero funcional de control, Gerencia Operaciones

A continuación, en la Ilustración 41 se presenta el diagrama IPO de la Gerencia de Operaciones en relación con el atributo de entrega en tiempo y forma que mide principalmente el cumplimiento del desarrollo del proyecto/servicio de acuerdo con los requerimientos establecidos por el cliente.



Ilustración 41: Diagrama IPO - Eje Estratégico “Excelencia Operacional” - Atributo Entrega en Tiempo y Forma.

Entonces para que el atributo de Entrega en tiempo y forma se cumpla, las actividades requeridas deben ser realizadas de modo eficiente, a través de la coordinación del equipo durante todos los procesos del proyecto con el objetivo de utilizar las herramientas o recursos necesarios para ser competitivo, mediante el conocimiento de las tecnologías y sus alcances, conocimiento de gestión de proyectos gracias a las Carta Gantt y las plataformas TI que apoyan en la administración y como ambientes de desarrollo, pruebas y posterior paso a producción.

Si, por motivos de una errada utilización de recursos que impactan en el desarrollo de las actividades las consecuencias podrían ser las siguientes:

- Atrasos en la entrega:
 - Error en los despliegues de los servicios

- Atrasos en la entrega y/o incumplimientos de los requisitos:
 - Falta de coordinación.
 - Estimación de desarrollo de requerimientos.
 - Insuficiente administración de riesgos.

Las tablas 49 a la 52 presentan el Tablero de Control propuesto para la Gerencia de Operaciones.

Tabla 49

Tablero Control Gerencia Operaciones - Perspectiva Financiera

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Gerencia Operaciones	Indicador Título	Indicador Formula	Meta	Frecuencia
Financiera	Aumentar Utilidad	Cumplir con Presupuesto de Operaciones	Uso de Presupuesto	(Costos y Gastos acumulado real periodo / Costos y Gastos acumulados presupuestado para el periodo) *100	≤ 100%	Mensual
	Reducir Costos Operativos	Reducir Costos Operativos	% de disminución de Costos Operativos	(Total Costos Real de Proyectos-Servicios) / (Total Costos proyectados de Productos-Servicios) * 100	≤ 100%	Mensual
			% Costo HHEE	(Costo total HHEE Soporte / Total Costo Soporte) *100	<=3%	Mensual

- Sinergia Perspectiva Financiera (tabla 49):

Debido al poco control en los procedimientos de operaciones o baja gestión que impacta en los costos de los proyectos y/o servicios, se estableció foco en el uso del presupuesto de operaciones, no simplemente que se focalicen en disminuirlos en el corto plazo, pero si con una vista al largo plazo en la inversión de cursos, profesionales senior y/o junior, pero siempre al margen en relación con los costos operativos. Manteniendo una relación de mantenerse al margen en la ejecución de proyectos y tener un presupuesto de inversión para generar conocimiento.

Tabla 50

Tablero Control Gerencia Operaciones - Perspectiva Clientes

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Gerencia Operaciones	Indicador Título	Indicador Formula	Meta	Frecuencia
Clientes	Aumentar satisfacción del cliente	Aumentar satisfacción del cliente	Promedio encuesta de satisfacción cliente	(Suma de puntaje de encuesta de satisfacción / Total encuestas)	≥ 8 de 10	Trimestral
	Retener a clientes clave	Mejorar Cumplimiento de Plazos e Integridad	Reclamos por plazo incumplido	N° Reclamos por atrasos	0	Mensual

- Sinergia Perspectiva Clientes (tabla 50):

En consideración a la sinergia en la perspectiva clientes, por una parte, se definió la importancia de tener una visualización de la conformidad del cliente luego del cierre del proyecto/servicio y poder tomar decisiones al respecto y por otra parte, mantener al margen los reclamos de los clientes por atrasos en el despliegue de las plataformas.

Tabla 51

Tablero Control Gerencia Operaciones - Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo Gerencia Operaciones	Indicador Título	Indicador Formula	Meta	Frecuencia
Procesos	Optimizar gestión de Operaciones	Mejorar ocupación de profesionales	% promedio ocupación de profesionales	(Cantidad de HH utilizadas de los profesionales / Cantidad total de profesionales) *100	≥ 90%	Trimestral, Semestral
		Optimizar gestión de Operaciones	% de cumplimiento en tiempo y forma	(% de avance real / % de avance proyectado) *100	≥ 80%	Mensual
		Resolver consultas técnicas del Cliente	Tiempo de respuesta a consultas de clientes	(Fecha de consulta del cliente-fecha respuesta)	1 día hábil	Mensual

- Sinergia Perspectiva Procesos (tabla 51):

Uno de los problemas en la Gerencia de Operaciones es la visibilidad de la asignación de profesionales a los proyectos/servicios, con la idea de poder tener visibilidad cuando un profesional esta con tiempo ocio y reasignarlo o utilizar esos tiempos para cursos y/o certificaciones.

El objetivo como propio de la Gerencia de Operaciones, optimizar la gestión de Operaciones, se le asigno al tablero de control del área y también la resolución de

consultas de los clientes, ya sea, reuniones de estado del proyecto o resolución de incidencias.

Tabla 52
Tablero Control Gerencia Operaciones - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Aprendizaje y Crecimiento	Mantener y aumentar la fidelización de Profesionales	% de Retención de profesionales con alto desempeño	(N° personas Evaluación de Desempeño \geq 80% periodo actual/ N° personas Evaluación de Desempeño \geq 80% periodo anterior) *100	\geq 90%	Trimestral	Evaluación interna del personal
		% Promedio de resultado evaluación de "Clima Laboral"	(Suma de resultado evaluación de "Clima Laboral"/ Numero de evaluados)	\geq 8 de 10	Semestral	Engagement & Productivity
		% de Cumplimiento Promedio de Planes Evaluación de Desempeño	(Suma de % de Cumplimiento de Planes de Evaluación de Desempeño / Cantidad de Planes de Evaluación de Desempeño)	\geq 80%	Semestral	Desarrollo de profesionales y transferencia de conocimiento
	Desarrollar cultura orientada al cambio	Promedio Encuesta de Cultura Organizacional	(Suma de puntaje de encuesta de Cultura Organizacional / Total encuestas)	\geq 7 de 10	Semestral	Engagement & Productivity
	Potenciar Know How	Promedio de notas de instancias de transferencia de conocimiento	(Suma de notas de transferencia de conocimiento / N° de profesionales)	\geq 8 de 10	Trimestral	Desarrollo de profesionales y transferencia de conocimiento
		% de cumplimiento de Procedimientos documentados	(N° de Procesos documentados / N° de Procesos proyectados a documentar) *100	\geq 80%	Trimestral	

- Sinergia Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (tabla 52):

El equipo de Operaciones, al igual que el comercial, deben potenciar la retención de profesionales, desarrollo de una cultura orientada al cambio y el Know How, debido a que cumplir con estos objetivos es crucial para la organización, ya que, gracias a la entrega de recursos a los profesionales, tanto para la Cultura Organizacional, conocimientos técnicos y capacidad de gestión, producen en el proceso de ejecución del servicio la satisfacción o cumplimiento de sus expectativas.

En Operaciones se está constantemente contratando a personal, para el mayor de los casos para Outsourcing, por lo que al momento de comenzar el servicio es de suma importancia que el profesional tenga las capacidades y los actuales conocimientos de las herramientas para ejecutar los servicios. Entonces, las

instancias de transferencia de conocimiento dentro del equipo de operaciones juegan un rol esencial para evitar que el profesional ingrese al cliente sin mayor profundización o relación con otras tecnologías.

Para finalizar, la documentación para todos sus efectos, tales como documentación de proyectos, SLA con clientes, instalación de productos, procedimientos internos, etc. actualmente no existen y no le entregan visibilidad al colaborador tanto del cliente como la estructura organizacional.

4.1.4 Justificación de la propuesta de tableros funcionales

En el punto 2.4.3, Justificación de la propuesta del CMI, se planteó resolver como completo al CMI corporativo, los problemas identificados en el punto 2.2. Problema de Control de Gestión. En la Ilustración 42 se establece la continuación del flujo, complementando los resultados esperados a través del planteamiento de los tableros de control.

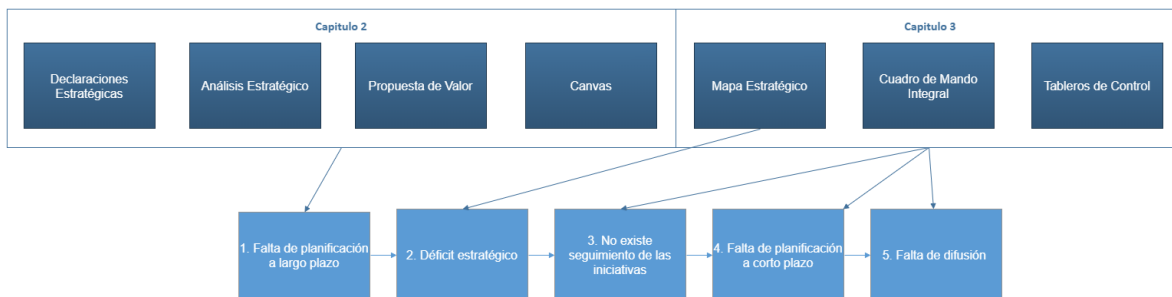


Ilustración 42: Relación de los Problemas identificados capítulos del proyecto, parte 3.

A continuación, se presenta el Problema de Control de Gestión que se desea solucionar a través de la implementación de los tableros de Control:

- Falta de difusión: la estrategia solo se comunicó a las gerencias, por lo que las jefaturas de segunda línea no se alinearon a los objetivos de la organización dado a su bajo conocimiento.

Para complementar el proceso de difusión y posterior alineamiento, los tableros propuestos permitirán comunicar la estrategia a las gerencias de Operaciones y Comercial y por consiguiente conectar sus desempeños con los objetivos de la organización.

4.2 ESQUEMA DE INCENTIVOS

Los esquemas de incentivos son todas las herramientas que utiliza una organización para impulsar a los colaboradores a desear a hacer algo, con el fin de generar un estímulo que aumente su motivación y rendimiento, complementando sus intereses personales con los de la empresa.

El fin de los esquemas es lograr que los ejecutivos cumplan con sus metas, desviando las actividades que no generan valor y enfocándose en actividades a las que están compensadas, maximizando los resultados de los cargos y proporcionando resultados que aumenten el crecimiento de una organización.

Un sistema que no sea elaborado óptimamente puede lograr que los miembros de la organización caigan en realizar malas prácticas, perjudicando la imagen de la organización y generando riesgos de estabilidad financiera.

En cambio, un esquema de incentivos exitoso es desarrollado mediante los indicadores del CMI y de los indicadores de los tableros de control, con el objetivo de alinear los objetivos corporativos con los personales, pero ¿Cómo elaborar un esquema que no genere incentivos perversos?

Los incentivos perversos son todas aquellas acciones que como resultado tienen una motivación no intencionada o deseada, llevando a cabo desempeños que representan un beneficio personal en contra de los beneficios de la organización.

Según Robins y Judge, la motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación, es decir, son todos aquellos procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia en el esfuerzo de un individuo para la obtención de un objetivo.

La composición de la motivación es realizada mediante 3 elementos:

- Intensidad: vigor de un individuo en realizar una acción.
- Dirección: sentido en función de los objetivos organizacionales.
- Persistencia: magnitud que representa el tiempo en que un individuo genera un esfuerzo hasta alcanzar su objetivo.

Por lo tanto, el objetivo de los sistemas de control de gestión es que los colaboradores estén motivados en su día a día, con el fin que logren cumplir con los objetivos de la organización, pero ¿Cómo se puede modelar un esquema de incentivos que permita cumplir con los objetivos de la organización? La clave para motivar a las personas para que se comporten de una forma que la organización precise es alineando los objetivos personales con los de la empresa, de esta forma se obtiene que los profesionales sientan que son sus objetivos y lograrlos es un desafío personal.

De acuerdo con la ilustración 43, la motivación de los individuos está dividida en dos grandes grupos, intrínsecos y extrínsecos los cuales tienen distinto impacto de acuerdo con el nivel de interacción con el entorno.

La motivación intrínseca son todas aquellas acciones que una persona realice una cantidad de conductas bajo su propia inspiración, voluntad y/o deseo, siempre pensando que no va a obtener una recompensa externa que potencie dicha motivación.

De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad Strathfield, la motivación intrínseca son todas aquellas tendencias espontáneas de las personas a ser curiosos e interesadas, buscar desafíos, potencias o ejercer habilidades y conocimientos.

La motivación extrínseca se entiende como todas las acciones que son realizadas para obtener algún tipo de recompensa a cambio, dentro de estas se encuentran: recompensa monetaria, física y/o psicológico.

La ilustración 45, demuestra la ventaja de la aplicación de los esquemas de incentivos:

- Motivación del individuo.
- Evaluación del desempeño de la organización permitiendo obtener un feedback para potenciar la curva de aprendizaje de los colaboradores.
- Detección de futuros líderes de la organización detectando el talento de los profesionales en la organización permitiendo además ofrecer desarrollo de carrera.
- Gracias a la detección del talento, la aplicación del modelo permite premiar los objetivos logrados que permite la retención del talento y también sirve para llamar la atención de posibles talentos en el mercado laboral
- Los esquemas aplicados tienen como objetivo entregar una recompensa monetaria al colaborador, por lo que esta inversión tiene un costo a la organización que en el mediano y/o largo plazo la organización obtiene un beneficio a cambio.
- Al momento de diseñar un plan que involucre a un equipo de trabajo, los integrantes se verán expuestos a una situación que les permita el trabajo en conjunto, aumentando tal vez el clima laboral.

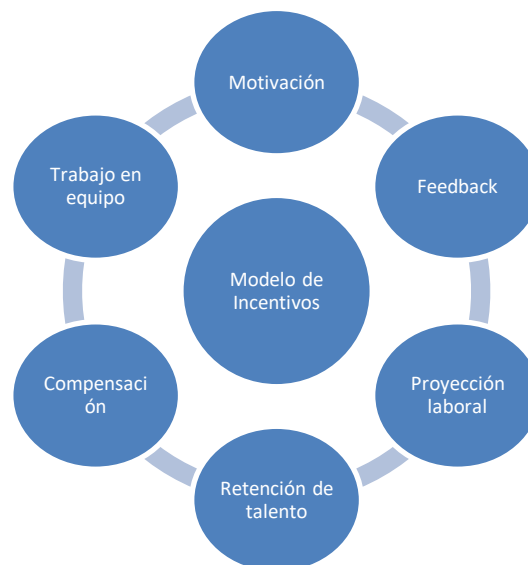


Ilustración 44: Ventajas de un Esquema de Incentivos. Adaptado de <https://www.eaeprogramas.es/blog/por-que-es-bueno-que-las-empresas-cuenten-con-un-programa-de-incentivos>

En este apartado, se analizará la situación de la UEN, de acuerdo con las políticas de compensación y beneficios con el objetivo de poder identificar los potenciales

comportamientos positivos y negativos, además se finalizará el sistema de control de gestión proponiendo un esquema de incentivos a las unidades seleccionadas en el apartado anterior (Operaciones y Comercial) vinculándolo también con la posible solución de los problemas de control de gestión detectados en el punto 2.2, problema de control de gestión. El objetivo principal es asegurar que las Gerencias alineen sus comportamientos con los tableros de control

4.2.1 Situación actual de la UEN respecto de los esquemas de incentivos

El esquema de incentivo aplicado en Altiuz está enfocado en cuatro áreas y no están vinculadas unas con otras, sino que se mantienen independientes en los cumplimientos individuales a nivel corporativo. A continuación, se explicará la composición de los sistemas empleados a cada una de las áreas de acuerdo con su metas y forma de cálculo.

4.2.1.1 Administración y Finanzas

A diferencia de las otra Gerencias, el objetivo de Administración y Finanzas solo está orientado a obtener una facturación de acuerdo con la utilidad esperada por periodo, por consiguiente, no tiene un tablero de control con más indicadores.

Durante el 2018 se aplicó un esquema de incentivos que correspondía obtener el 80% de la meta de utilidad del trimestre, pero durante el proceso de la Planificación el equipo no pudo obtener los resultados esperados debido a que las Gerencias que proporcionan ingresos a la compañía, no tenían la capacidad de obtener los negocios suficientes para que la organización llegara a los objetivos esperados. De esta forma impactando en los desempeños del equipo de Administración disminuyendo sustentablemente su motivación extrínseca.

De acuerdo con el párrafo anterior, se espera que para el 2019 bajará la exigencia solicitando un 70% de la meta de utilidad. Estos lineamientos fueron entregados a finales de segundo trimestre del 2019, lo que produjo incertidumbre durante gran parte de este año y aun así la información no fue entregada de forma clara, existen incongruencias en la forma de cálculo y continua el poco impacto en las acciones de la Gerencia de Administración en la obtención de ingresos.

En las tablas 53 y 54 se presenta un ejemplo de cómo es realizado el cálculo del esquema planteado a este equipo.

Tabla 53
Ejemplo meta de Utilidad

Mes	Meta Utilidad	% Cumplimiento	Utilidad cumplimiento	Utilidad Real	Cumplimiento
Q1-18	4.000	80%	3.200	3.200	100%
Q1-19	4.000	70%	2.800	2.800	100%

Se puede observar que en la tabla 53 la meta de utilidad para los 2 años son 4.000 UF, pero ha disminuido la exigencia en el cumplimiento de las metas de facturación en un 10% (equivalente a 400 UF). ¿Puede ser la mejor solución para mantener al equipo motivado? Desde una perspectiva, Administración y Finanzas no es responsable de aumentar la utilidad de la organización, es decir, en aumentar los ingresos por periodo o en disminuir los costos, por lo tanto, independiente de sus procesos internos que busquen eficiencia en la obtención de los pagos de los clientes, no es posible aumentar el indicador, sin la participación de otros equipos. Por lo tanto, ¿será necesario que el equipo de Administración y Finanzas tenga bono por cumplimiento de metas a diferencia del resto de las unidades de apoyo? Desde el punto de vista planteado, no debería estar relacionado con el cumplimiento global a no ser que las otras unidades estén involucradas.

Tabla 54
Ejemplo de cálculo bonificación de Administración y Finanzas

Nombre	Sueldo base	Gratificación	Imponible	EDD Qn-1/Qn	Bono imponible
Nombre 1	1.000.000	114.000	1.114.000	100%	222.800

En la tabla 54, se presenta el detalle del cálculo de los bonos de administración, si es que el equipo llegase a cumplir con sus metas, para graficar el cálculo se tomó como ejemplo un sueldo base de 1.000.000 y un cumplimiento de la evaluación de desempeño de un 100% (nota máxima).

Entonces, si el equipo está sujeto a los desempeños obtenidos por comercial y operaciones, como entes principales de las actividades primarias de la cadena de valor, comercial como unidad de obtención de servicios (ingresos) y operaciones como ejecutor (costos), por lo que administración está expuesto al cumplimiento de los desempeños de estas dos áreas, entonces si comercial no vende productos/servicios no hay futuros ingresos y si operaciones no finaliza los servicios no hay facturación y si no optimiza, aumentan los costos por ende afecta la utilidad.

De acuerdo con el cálculo que se realiza en la empresa, se considera que la utilidad es igual a la resta entre la facturación y costos, por lo que si no hay suficiente facturación en el periodo el equipo tiende a estar frustrado al no tener control de sobre los resultados de sus desempeños, lo que impacta en su motivación.

Para finalizar con el cálculo, el bono imponible es un porcentaje de los resultados en la evaluación de desempeño realizado una vez al trimestre, vinculando el cumplimiento de sus desempeños con el indicador principal del CMI.

4.2.1.2 Marketing e Innovación

Los incentivos de esta gerencia están divididos en dos partes, Marketing e Innovación. Marketing tuvo como pilares fundamentales, aumentar las ventas nacional e internacional, diversificar los clientes y potenciar el branding interno.

Desde el punto de vista del Mapa Estratégico, los indicadores están orientados en las perspectivas de Finanzas y Clientes, respectivamente. Pero ¿Dónde están los indicadores que permiten el cumplimiento de los Objetivos de Clientes y Finanzas? Es decir, los fundamentos en los cumplimientos de las perspectivas deben estar respaldadas por la mejora en los procesos internos de la gerencia, para que de esa forma el aumento en la eficiencia de sus desempeños pueda obtener resultados en los stakeholders de la compañía.

Además, ¿Cómo es posible que las iniciativas del branding interno puedan aumentar el desarrollo interno, cuando su objetivo es aumentar la retención de los colaboradores y aumentar el compromiso del equipo? Bajo estos supuestos, el esquema de incentivos irá orientado a desempeños que no son los esperados, debido a que el respaldo de los supuestos entregados no está desarrollado de forma correcta. En la tabla 55, se presentan el detalle de los indicadores presentados al equipo de Marketing.

Tabla 55
Indicadores Marketing - 2018

Objetivo	Objetivo Interno	Indicador
Metas de Ventas	Ampliar red de contacto de Altiuz	Cantidad de contactos levantados anualmente
	Convertir nuestro Sitio web en plataforma de consulta	Cantidad de actualizaciones de contenido del sitio

	Disponer Altiuz report en la Web	Subir Altiuz report a portales de marca generados por el sitio
	Potenciar el sitio web como agente de ventas	Cantidad de leads generados por el sitio
Metas de Ventas Internacionales	Generar reconocimiento de marca en la región	Cantidad de eventos realizados en las sucursales internacionales
	Convertir nuestro Sitio web en plataforma de consulta	Cantidad de actualizaciones de contenido del sitio
	Disponer Altiuz report en la Web	Subir Altiuz report a portales de marca
	Potenciar el sitio web como agente de ventas	Cantidad de leads generados por el sitio
Diversificación de clientes	Aumentar la cartera de clientes	Levantamiento de oportunidades
	Ramificar la cartera en clientes existentes	Cantidad de eventos con clientes Altiuz
Mejorar desarrollo interno del personal	Mejorar y potenciar el branding interno para generar engagement en la empresa hacia los trabajadores	Implementar valores estratégicos
		Generar identidad de los trabajadores hacia la empresa.

Para el caso del 2019 (tabla 56), el esquema fue aplazado y se consideró que para el cierre del Q1 se mantendrán las condiciones del 2018 y para el resto del año la siguiente estructura:

- % de Cumplimiento basado en 4 variables:
 - 50% Cumplimiento Área Comercial Nacional
 - 20% Cumplimiento Plan de Marketing Nacional
 - 20% Cumplimiento Área Comercial Internacional
 - 10% Cumplimiento Plan de Marketing Internacional

Tabla 56
Indicadores Marketing - 2019

Objetivo	Objetivo Interno	Indicador
Mantener y aumentar la fidelización de Profesionales	Potenciar Branding interno	% de Participación de Cliente Interno en Kick-off Corporativo

Aumentar la diversificación de Clientes	Potenciar imagen de la marca	Nº de nuevos seguidores en RRSS
		Calificación de Satisfacción de Clientes Externos.
Aumentar los Big Deals	Aumentar Leads a través de "Medios Digitales"	Nº de Leads generados
Incorporar productos y nuevos procesos de venta de servicios Cloud y SAAS	Promocionar soluciones del portafolio Altiuz en "Medios Digitales"	Nº de Casos de Éxito audiovisuales
Aumentar la especialización en la implementación y venta de Productos API Multimarca		Nº de publicaciones de Solución Altiuz Report en medios digitales
Aumentar la diversificación de Clientes		
Mejorar el desarrollo y desempeño de perfiles	Mejorar el desarrollo y desempeño de perfiles	% de Cumplimientos Planes de Feedback de EDD

Para el caso del 2019, los objetivos entregados para el área fueron vinculados con el Mapa Estratégico corporativo, con el objetivo de alinear los desempeños del área en función con lo esperado para la empresa, estableciendo una diferencia entre el cliente interno (colaboradores v/s branding interno) y discriminando el cliente externo en consideración a que el listado de leads es un input para la Gerencia Comercial, apoyando de esta forma a la obtención de sus objetivos y no como un generador de ingresos directo (supuesto 2018).

Para el cálculo se consideró una composición de los indicadores de Marketing como potenciador de ventas y fidelización de los colaboradores, pero se estableció una composición por fuera de los objetivos del área, es decir, que se consideraron cumplimientos de la Gerencia Comercial, perturbando la metodología en la construcción del esquema de incentivos, vinculando los desempeños de la Gerencia Comercial con la de Marketing. Por lo que, independiente de que generen los leads esperados, el equipo depende de que los comerciales finalicen sus procesos de venta, siendo un 50% de su porcentaje de cumplimiento de metas.

Además, siendo gerencias totalmente distintas ¿Corresponde ingresar resultados de una gerencia en el esquema de otra? Esta interrogante ha sido planteada durante reuniones gerenciales, debido a que, para el mismo caso de la Gerencia de Administración y Finanzas, se ven frustrados en querer aumentar sus desempeños, pero no es posible dado que el modelo no lo permite.

En la tabla 57, se presenta el cálculo del plan de bonos de Marketing del 2018 y 2019, siendo un 50% el cumplimiento de metas de Marketing Nacional e Internacional y un 50% el cumplimiento de venta Nacional e Internacional, representando el 13avo sueldo dividido en los 4 trimestres (imponible).

Tabla 57
Ejemplo cálculo bonificación Marketing

Nombre	Sueldo base	Cumplimiento meta Marketing	Cumplimiento meta ventas	Comisión total Marketing	Comisión total ventas	Suma
Nombre 1	1.000.000	100%	100%	125.000	125.000	250.000

Por otro lado, innovación en el 2018 contiene un esquema distinto de incentivos, orientados en a la generación de nuevos productos, pero se vio afectado a mediados de año ya que no se estaban obteniendo resultados. En esta instancia el Comité Ejecutivo tomo la decisión de entregar al equipo proyectos vendidos por la Gerencia Comercial, dado a que durante un semestre no se pudieron generar los prototipos solicitados al equipo de Innovación.

Para el caso del 2019, se establecieron indicadores en la generación de prototipos de innovación, pero debido a la continuidad de no cumplimiento de los objetivos y la baja organización interna, se decidió eliminar el equipo de innovación hasta nuevo aviso y el equipo actual formó un nuevo producto que no es parte de Altiuz, pero si del holding.

En la tabla 58 se presentan los objetivos entregados para el segundo semestre del 2018.

Tabla 58
Indicadores Innovación - 2018

Objetivo	Indicador	Descripción	Meta
Mejorar y desarrollar soluciones y/o productos internos y externos con proyección comercial	Cantidad de proyectos cerrados en el periodo	Cantidad de Proyectos (internos y/o externos) que se terminan y entregan en el periodo.	2
	Cantidad de proyectos nuevos incluidos en cartera	Cantidad de Proyectos (internos y/o externos) incluidos en cartera la durante el periodo.	2

En comparación con el cálculo de los bonos de Marketing (tabla 57), se consideraba 50% metas comerciales y 50% metas de marketing. Para el caso de Innovación, en el 2018 no existe documentación al respecto que permita realizar el cálculo de los bonos planteados al área debido a que, dado a reestructuraciones en el esquema de trabajo y el equipo, no se realizó una modificación en su estructura de bonos, por lo que el esquema (tabla 58) fue totalmente invalidado por las razones anteriormente mencionadas.

4.2.1.3 Comercial

El esquema de incentivos comercial ha sufrido muchas modificaciones durante el 2018 y 2019, debido a que su implementación no ha sido como se esperaba. Esto produjo muchos quiebres en las relaciones del equipo comercial y obteniendo como resultado la fuga del 70% de los KAM en un trimestre.

Aparte de generar un déficit en las ventas la gerencia comercial tuvo un desafío muy delicado ya que aún podía renunciar el 30% restante y también llevar sus conocimientos fuera de Altuz (Know How) debido a que no se ha documentado los procesos internos.

El esquema Comercial, se centra en un ponderador (tabla 59) que permite impulsar la venta de ciertas líneas de negocios con el objetivo de poder orientar a los KAM a los servicios que tienen mayor utilidad y/o que su ciclo de venta es inferior.

Tabla 59
Línea de Servicios / Factor ponderador - 2018

Línea de Servicio	Factor
Licencias y Reventa Servicios Terceros	5,67
Soporte	3
Proyectos	1
Outsourcing	1,67
Consultoría	1,67

A través de este factor (tabla 60) y el valor venta del negocio se calcula la cuota. La cuota es el monto que es utilizado para calcular los cumplimientos grupales y/o individuales. Durante el 2018 hubo un cambio en los términos y condiciones, debido a que al principio solo se priorizaba la cuota individual si y solo si no se cumple la

grupal, pero ¿Qué pasaba si el ponderador de un KAM era superior en sus metas individuales que, en las grupales, por ende, podía acceder a una mayor comisión?

Tabla 60
Metas grupales e individuales - 2018

Trimestre	Q1	Q2	Q3	Q4
Grupal	29,4	35,7	41,9	48,0
Individual	6,0	7,2	8,5	9,8

En la tabla 61, se puede observar el porcentaje de comisión de acuerdo con el cumplimiento de las metas, por ejemplo, que pasaba si un KAM tiene una cuota de 6,6 (110%) en el Q1, pero el equipo en su totalidad tiene una cuota de 20,58 (70%), en estricto rigor hasta el primer semestre, aplicaba la cuota grupal, por ende el factor 60% - 79,9% para todos y no el desempeño extraordinario para el KAM (110%).

Luego, en el segundo semestre se aplicó un cambio permitiendo premiar a los desempeños extraordinarios, lo que produjo un quiebre en los profesionales que ya habían pasado por esa situación a principios del 2018, en resumen, el resultado produjo que en el Q1 se canceló una cuota por el factor del 60% - 79,9% y en el Q3 por el 110%+ por el mismo desempeño individual (110%). Produciendo quiebres en el equipo y como consecuencia la renuncia de muchos.

Además de sufrir cambios en los factores por gran parte de las líneas de negocio y disminuir los % de cumplimiento (por ejemplo, el % mínimo disminuyó a 70%), mantuvo mayor conflicto debido al cambio en las condiciones globales de pago.

Tabla 61
Porcentaje de comisión por sobre la venta - 2018

% Cumplimiento	110%+	100% - 109,9%	80% - 99,9%	60% - 79,9%
Licencias y Reventa Servicios	17,0%	15,0%	10,5%	7,5%
Soporte	5,1%	4,5%	3,2%	2,3%
Proyectos	3,2%	2,8%	2,0%	1,4%
Outsourcing	4,3%	3,8%	2,7%	1,9%
Consultoría	4,3%	3,8%	2,7%	1,9%

Para el 2019, se mantienen los términos de cuota para el cálculo de las comisiones, pero se alineó con el plan de comisiones, siendo un porcentaje que permite

augmentar el monto que se percibe todos los trimestres (crecimiento gradual), además de pagar no solo por venta nueva, sino que, por el cumplimiento de los planes de certificaciones y/o cursos, (en la tabla 62 se presenta un plan de porcentajes).

Además, se consideró una diferencia entre la venta nueva y la recurrencia (contratos anuales renovados automáticamente, si es que el cliente no cancela) debido a que las pérdidas de servicios recurrentes en el 2018 eran superiores al 20%, lo que el 2019 permitió disminuir a 0% las pérdidas de continuidad de servicios por términos operacionales de Altiuz. También, cambió el foco organizacional centrándose en los servicios de Soporte y Outsourcing, estableciendo ponderadores de cuota superiores al resto de los servicios, debido a que la utilidad del trimestre se focalizaba en estas dos líneas de negocio.

Por otra parte, se consideró un plan de grupo, pero solo si se cumplía la meta grupal, esta corresponde a 20% de la comisión individual.

Tabla 62

Porcentaje de comisión por sobre la venta - 2019

Tipo Servicio	% Comisión Base	% Comisión Adicional c/Certificaciones	% Comisión Total
Licencias	4,70%	1,20%	5,90%
Soporte	6,40%	1,60%	8,00%
Renovación Soporte	1,60%	0,40%	2,00%
Adicionales Soporte	3,20%	0,80%	4,00%
Outsourcing	6,40%	1,60%	8,00%
Adicionales Outsourcing	3,20%	0,80%	4,00%
Renovación Outsourcing	1,00%	0,20%	1,20%
Consultoría	2,60%	0,60%	3,20%
Reventa de Servicios	3,20%	0,80%	4,00%
Proyectos	1,20%	0,30%	1,50%

Entonces, el monto total de la comisión es la sumatoria de los servicios vendidos por el % de comisión, tanto base o total (dependiendo del cumplimiento de las certificaciones del equipo). A diferencia de las gerencias anteriores, Comercial se centró en sus desempeños, focalizando el pago de la venta y no por sobre los resultados de otros equipos, pero independiente de que su esquema tenga

supuestos bien sólidos, los cambios en los criterios y condiciones de pago produjeron un impacto mucho mayor, que fue el descontento del equipo por cambios no justificados, entregando un desafío de reconstrucción de alineamiento vertical.

4.2.1.4 Operaciones

La Gerencia de Operaciones, es el que posee el esquema de incentivos más alineado con la estrategia, ya que está constituido por medio de los objetivos del Mapa Estratégico.

Para el caso del 2018, está alineado con el Objetivo de Rentabilidad, Mantenimiento de Servicios, Cumplimiento de Planes de Desarrollo Organizacional y la disminución de Horas Extras, un ejemplo es de la Ilustración 45, que son las metas del equipo de Outsourcing productivo, que desde su implementación impusieron horas extras que se escapaban de las normas laborales incurriendo además en altos costos de remuneraciones.

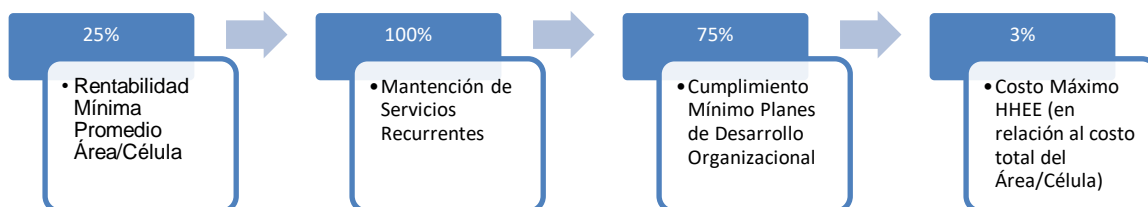


Ilustración 45: Metas Gerencia de Operaciones – Outsourcing Productivo

Independientemente del esquema anterior, a partir del segundo trimestre, se aplicó la opción de desvincular los incentivos mediante el aumento de sueldo líquido y los nuevos colaboradores no tienen la opción de tener bono productivo. El objetivo de este proyecto era disminuir a cero los profesionales que tenían bono, por lo que la estrategia 2018 para el área de Operaciones fue desvinculada de los desempeños de los profesionales, cayendo sustentablemente el esquema construido para el año y quebrantando todos los supuestos de motivación en la Gerencia.

A partir del 2019, se diseñó un tablero de Control para las líneas de Operaciones, pero se mantuvo la decisión de que no se cancelaba el bono productivo (independiente de los lineamientos 2019, se mantuvieron los objetivos de la Ilustración 45).

Por lo tanto, la construcción de una Planificación Estratégica con sólidos fundamentos (2019) vinculado a un esquema de incentivos puede tener supuestos que durante la ejecución no funcionen, pero el error cometido es desvincular los desempeños de la Planificación, debido a que se establecen duplicidad de desempeños y desalineamiento vertical en los equipos, siendo que algunos mantienen el bono (queriendo aumentar su remuneración mediante altos cumplimientos), pero el resto del equipo se limita a realizar trabajos mínimos debido a que su remuneración es fija y no están motivados a realizar esfuerzos superiores.

Complementando a nivel Gerencial se imputan elevados costos de inversión en la construcción de un Planificación Estratégica para lograr en el mediano plazo resultados que cumplan con lo demandado por los dueños, pero las decisiones en el corto plazo impactan en la credibilidad del sistema debido a que es modificado para cumplir objetivos contables, es decir, ingresos mínimos mensuales y que al fin y al cabo no hay una visión de inversión para que en el mediano o largo plazo se obtengan los ingresos esperados, preocupándose del flujo de la empresa y no en inversiones que determinen un flujo financiero rentable para la organización.

4.2.2 Propuesta de esquemas de incentivos

De acuerdo con los tableros construidos en el punto 3.1 Despliegue de la estrategia, se realizará una propuesta de un esquema de incentivos para las Gerencias Comercial y Operaciones, con el objetivo de alinear sus desempeños y cumplir con la propuesta de valor.

La distribución de la propuesta está compuesta por las siguientes variables:

- #: número de indicador.
- Nivel: posición del indicador a nivel estratégico, este puede ser: Corporativo, Comercial u Operaciones.
- Objetivo estratégico: nombre del objetivo.
- Indicador: nombre del indicador
- Formula: forma de cálculo del indicador.
- Límite inferior: 80% de cumplimiento de la meta, en este caso, objetivo.
- Objetivo: meta objetivo del indicador, donde apunta la organización como desempeño esperado para cumplir con la meta global.
- Peso: ponderador sobre el cumplimiento global. La sumatoria de los porcentajes completan el 100% del modelo de incentivos.

Para la propuesta de ambos esquemas de incentivos, se consideró como criterio, el cumplimiento de los siguientes puntos para el bono:

- Los rendimientos de cada indicador tienen que ser iguales o superiores al límite inferior, siendo como punto excluyente del cálculo el incumplimiento menor del 80% de la meta individual de cada indicador.
- El bono será aprobado, si el resultado final del desempeño es superior al 80%.
- Si se llegase a cumplir con el punto anterior, el bono será calculado porcentualmente en función del valor de venta del negocio, estos porcentajes están determinados según la tabla 63.

Tabla 63
Porcentaje del Bono por cumplimiento

Equipo	Tipo Servicio	%
Comercial	Licencias	4,9%
Comercial y Operaciones	Soporte	6,0%
Comercial y Operaciones	Renovación Soporte	2,0%
Comercial y Operaciones	Adicionales Soporte	4,0%
Comercial y Operaciones	Outsourcing	6,0%
Comercial y Operaciones	Adicionales Outsourcing	3,0%
Comercial y Operaciones	Renovación Outsourcing	1,2%
Comercial y Operaciones	Consultoría	3,2%
Comercial y Operaciones	Reventa de Servicios	4,0%
Comercial y Operaciones	Proyectos	1,5%

- La evaluación del cumplimiento será individual y si el equipo (Comercial u Operaciones) llega a cumplir el 100% del objetivo de cada tablero, se proporcionará al bono un 20% adicional del monto final del bono individual.
- Las metas serán entregadas a finales del año actual, en conjunto de la presentación de los objetivos comerciales, tablero de control, metas globales, información sobre el cálculo y el listado de consideraciones incurridas en el transcurso del proceso.
- El cierre del periodo de cada proceso de comisiones será por trimestre y el pago será realizado un mes posterior de su término, para cerrar procesos administrativos de las áreas, datos y cumplimiento para posterior validación del equipo de Control de Gestión.

- Para el cálculo del cumplimiento, los datos registrados serán almacenados en los sistemas de información y cualquier información adicional que requiera Control de Gestión o Gerencia General. El déficit de información o no cumplimiento de los requisitos mínimos solicitados, eliminara el registro de la base de datos para el calculo del monto del bono.
- En caso de término del contrato de trabajo, por cualquier razón imputable a cualquiera de las partes, todos los beneficios antes indicados serán pagados siempre y cuando el trabajador haya completado el ciclo de venta correspondiente al trimestre teniendo como base de cálculo el año calendario, considerando además que las ventas se considerarán como cerradas obteniendo la documentación necesaria que permita comprobar la venta legalmente.
- La modificación del modelo de incentivos será anual, bajo fundamentos y aprobados por Gerencia General, con la idea de obtener como resultado un comportamiento positivo en el equipo y eliminar los cambios durante el año que involucren beneficios.

4.2.2.1 Comercial

Para comenzar con el tablero Comercial, hay que entender las situaciones que han presentado estos dos últimos años. Estos quiebres han obtenido que el equipo pierda el trabajo en equipo y por ende distribuyan su trabajo a nivel individual. Como resultante se pierden conocimientos críticos para el negocio, potenciales ventas nuevas y relaciones con clientes antiguos.

Lo importante es separar los desempeños de venta nueva y mantención recurrente, con la idea de poder compensar de igual forma y concentrar a los KAM a mejorar la relación con los actuales servicios, proporcionando una mejor relación con el cliente.

También, debido a la pérdida del 70% del equipo durante los periodos anteriores, es excluyente que los profesionales tengan una orientación a la documentación de sus procesos, considerando que gran parte de estos archivos son derivados al equipo de operaciones para la ejecución de sus servicios, tales como:

- Cálculo de esfuerzos para cálculo de presupuesto del Servicio/Proyecto
- Requerimientos del Cliente
- Propuesta Técnica/Comercial
- Cotizaciones

- Documentos de Adjudicación

Actualmente, la Gerencia no tiene un nivel aceptable de documentación que permita a los nuevos ingresos conocer a mayor profundidad el conocimiento de los procesos internos lo que incurren a problemas de registro y déficit de información, pérdida de tiempo en procesos administrativos y desalineamiento porque no se presentan sus objetivos trimestrales.

Para finalizar y complementando con el párrafo anterior, las evaluaciones de desempeño forman parte del comportamiento de los profesionales con el cliente, por lo que un colaborador que tenga conocimientos exhaustivos sobre los productos de los partner y/o saber hacia dónde está orientada la transformación digital el 2020, es un profesional que le permite dar continuidad al negocio, que mantenga sus habilidades blandas potenciadas para captar nuevas necesidades en los clientes y además entregar los conocimientos específicos de acuerdo a lo que el cliente requiere. Este tipo de profesional tiene que ser evaluado y buscar que los KAM estén instruidos a ser este perfil ideal.

Luego, medir las tasas de cierre del proceso comercial y mejorar el rendimiento de este indicador apoya a la gerencia Comercial a tener un marco más acotado en la eficiencia dentro de las actividades de levantamiento del requerimiento, es decir, apuntar a ocupar los tiempos de desarrollo de propuestas correctamente y a entregar un documento que vaya orientado a cumplir con el levantamiento inicial.

Por una parte, diversificar la cartera de clientes es importante para la organización, distribuir sus ingresos ayuda a mitigar los riesgos en función de dependencia y por otra parte, utilizar las actuales relaciones para buscar nuevos negocios o renovaciones de servicios para mantener ingresos recurrentes a través del tiempo.

A través de los fundamentos presentados, se construye un modelo de incentivos (Tabla 63) que permite solucionar los problemas de Control de Gestión detectados en la Gerencia, estos tienen un ponderador que permite la orientación de los profesionales a potenciar la venta, pero sin olvidar criterios no financieros que a largo plazo aumentan la venta.

Tabla
Esquema de Incentivo - Gerencia Comercial

64

#	Nivel	Objetivo estratégico	Indicador	Formula	Límite inferior	Objetivo	Peso
1	Corporativo	Aumentar Ingresos por actuales clientes	Upselling clientes base instalada	(Ingresos por Upselling de	9%	10%	35%

				clientes/ Ingresos totales) *100			
2	Corporativo	Aumentar ingresos por ventas de nuevos clientes	% de participación de ingresos provenientes de Clientes nuevos	(Total Ingresos Clientes Nuevos / Total Ingresos) *100	59%	35%	35%
3	Comercial	Aumentar tasas de Cierre	Tasa de conversión de Oportunidades	(Cantidad de Oportunidades "Preventa" del periodo actual / Cantidad de Oportunidades "Preventa" del periodo anterior) *100	85%	90%	10%
4	Comercial	Mantener y aumentar la fidelización de Profesionales	% de Cumplimiento Promedio de Planes EDD	Suma de % de Cumplimiento de Planes de EDD / Cantidad de Planes de EDD	72%	80%	10%
5	Comercial	Potenciar Know How	% de cumplimiento de Procedimientos documentados	Nº de Procesos documentados / Nº de Procesos proyectados a documentar	72%	80%	10%

4.2.2.2 Oraciones

La Gerencia de Operaciones por consecuencia de las decisiones que se han tomado estos últimos periodos se ha mantenido desalineada con los objetivos organizacionales, dado a que más del 95% de los actuales colaboradores no están sujeto a un modelo de incentivos por lo que independiente a los resultados obtenidos a nivel organizacional no se sienten motivados a mejorar y/u obtener mejores resultados.

La propuesta del modelo (Tabla 64) principalmente es retomar el bono productivo y motivar a los especialistas a la orientación a la mejora continua de sus actividades diarias, para que de esta forma se cree un modelo de incentivos que permita ligar la orientación a la eficiencia, es decir, que mantengan los costos al mínimo y además en el tiempo que espera el cliente.

Los Costos mantienen un mayor ponderador ya que existen altas horas en la corrección de incidentes, en la realización de actividades que están fuera del

alcance del proyecto/servicio y hasta a la vaga justificación en la imputación de horas extras a los proyectos/servicios.

Como tercer punto, se considera la orientación a la mejora continua de las habilidades técnicas y blandas de los profesionales, aparte de realizar la evaluación de desempeño las jefaturas no se ven obligadas a cumplir con los planes de mejora y mayor aun, los profesionales no se sienten presionados a aprobar las certificaciones o realizar cursos para actualizar sus conocimientos. Mediante lo anterior, se propone ligar el cumplimiento de planes como desempeño excluyente de sus actividades trimestrales y para que logren comprender lo importante que es para ellos y la organización estar un paso delante de la competencia.

Por último, la documentación de los procesos internos propios de la Gerencia de Operaciones (actualmente 0%) logra que los profesionales puedan tener un respaldo de cómo realizar sus labores, ya sea coordinación con el equipo, imputación de horas en el sistema, seguimiento de las etapas de cada servicio, solicitud de facturación, cierre de proyectos, entre otros, que al igual que la Gerencia Comercial tienden a aumentar los tiempos en labores administrativos y no dedicarse a la operación en si del producto que espera el cliente.

Complementando el párrafo anterior, dado a que la instalación y/o implementación de productos es limitada, es decir, los productos de las marcas mantienen una tendencia en realizar las mismas funciones, pero bajo a distintos escenarios, no se ha documentado, por lo que lograr que exista un registro de cómo realizar tipos de proyectos faculta a primero, realizar las actividades bajo un código ya comprobable y segundo, disminuir tiempos en la ejecución debido a que estas funciones ya fueron realizadas y tercero, orientar la mejora continua en la implementación de estos productos, ya que existe un histórico de la realización de actividades.

#	Nivel	Objetivo estratégico	Indicador	Formula	Límite inferior	Objetivo	Peso
1	Corporativo	Reducir Costos Operativos	% de disminución de Costos Operativos	$(\text{Total Costos Real de Proyectos-Servicios}) / (\text{Total Costos proyectados de Productos-Servicios}) * 100$	95%	100%	40%
2	Operaciones	Optimizar gestión de Operaciones	% de cumplimiento en tiempo y forma	$(\% \text{ de avance real} / \% \text{ de avance proyectado}) * 100$	95%	100%	25%
3	Operaciones	Mantener y aumentar la fidelización de Profesionales	% de Cumplimiento Promedio de Planes EDD	Suma de % de Cumplimiento de Planes de EDD / Cantidad de Planes de EDD	72%	80%	15%
4	Operaciones	Potenciar Know How	% de cumplimiento de Procedimientos documentados	Nº de Procesos documentados / Nº de Procesos proyectados a documentar	72%	80%	20%

Tabla 65
Esquema de Incentivo - Gerencia Operaciones

#	Nivel	Objetivo estratégico	Indicador	Formula	Límite inferior	Objetivo	Peso
1	Corporativo	Reducir Costos Operativos	% de disminución de Costos Operativos	$\frac{\text{(Total Costos Real de Proyectos-Servicios)}}{\text{(Total Costos proyectados de Productos-Servicios)}} * 100$	95%	100%	40%
2	Operaciones	Optimizar gestión de Operaciones	% de cumplimiento en tiempo y forma	$\frac{\text{(% de avance real / % de avance proyectado)}}{*100}$	95%	100%	25%
3	Operaciones	Mantener y aumentar la fidelización de Profesionales	% de Cumplimiento Promedio de Planes EDD	$\frac{\text{Suma de % de Cumplimiento de Planes de EDD}}{\text{Cantidad de Planes de EDD}}$	72%	80%	15%
4	Operaciones	Potenciar Know How	% de cumplimiento de Procedimientos documentados	$\frac{\text{N° de Procesos documentados}}{\text{N° de Procesos proyectados a documentar}}$	72%	80%	20%

4.2.3 Justificación del esquema de incentivos

El modelo de incentivos presentado para las dos gerencias tiene como objetivo potenciar el eje estratégico “Excelencia Operacional” y “Recomendación Experta” que permite contrarrestar el mayor espectro de debilidades que se detectaron durante el análisis estratégico.

Además, volver a alinear a la organización es un desafío imposible de cumplir si los desempeños individuales no están conectados con los resultados que espera Altius, por lo que la relación con los Objetivos estratégicos es un deber de Control de Gestión, que debe ser corregido.³

La tabla 65 presenta el resumen de los fundamentos utilizados en la selección de Objetivos/Indicadores, tanto a nivel organizacional a propios de la Gerencia Comercial.

Tabla 66
Justificación - Gerencia Comercial

Desafíos (Objetivos)	Desempeños Comerciales
Aumentar Ingresos por actuales clientes	¿Por qué el cliente no quiere renovar servicios? o ¿Por qué están disminuyendo los ingresos por cliente? Parte de los valores organizacionales es el compromiso y la cercanía, por lo que ¿Por qué están disminuyendo los ingresos recurrentes? Para mantener relaciones de largo plazo, se pretende que los KAM como principal actor que interactúa con el cliente debe buscar nuevos negocios y lograr el Feedback de los servicios.
Aumentar ingresos por ventas de nuevos clientes	Si, como estrategia organizacional se propone aumentar la participación del mercado no se puede obtener solo por ingresos de clientes actuales, por lo que debe existir un híbrido para compensar el déficit con ingresos de nuevos clientes.
Aumentar tasas de Cierre	Potenciar la preventa para que los KAM puedan entregar las propuestas a un menor tiempo para que los clientes puedan tener claridad cuál es el costo de los servicios solicitados ayuda a aumentar las posibilidades de cierre. Entonces realizando seguimiento de las tasas de cierre trasciende a aumentar el cierre de negocios ya que hay menos tiempos en la espera por parte del cliente.

³ El modelo presentado está orientado en cumplir en mayor parte con la propuesta de valor, por una parte, Comercial está encargado de la Recomendación experta y Operaciones a la entrega en tiempo y forma.

Mantener y aumentar la fidelización de Profesionales	<p>Potenciar las habilidades de los profesionales mediante su orientación al conocimiento de las nuevas marcas y de las tecnologías es excluyente, esto impacta en el atributo “Recomendación Experta” por lo que el seguimiento continuo y cumplimiento de los planes de desarrollo organizacional tiene como resultado una orientación a cumplir con las expectativas del cliente y además a la retroalimentación a la organización debido a que la Gerencia Comercial es uno de los principales conexiones con el mercado.</p>
Potenciar Know How	<p>La documentación de los procesos internos permitirá que la Gerencia mantenga una posición de mejora continua en relación con sus actividades diarias y para los nuevos ingresos de profesionales, que tengan las herramientas de capacitación debido a que van a tener los lineamientos sobre la ejecución de sus tareas en función de su experiencia, puedan complementar y opinar sobre posibles cambios que aumenten el rendimiento del equipo.</p>

Para el caso de la Gerencia de Operaciones la tabla 66, presenta la relación de los desafíos propios de la gerencia en función de los desempeños que se quieren obtener para cumplir con la estrategia.

Tabla 67

Justificación – Gerencia Operaciones

Desafíos (Objetivos)	Desempeños Operaciones
Reducir Costos Operativos	<p>Las desviaciones de la ejecución de los Proyectos/Servicios son la justificación en mayor parte de las pérdidas de la empresa, éstas han permitido que los resultados en la utilidad de estos negocios sean poco rentables para la organización y por ende que se tomen iniciativas que nublan al resto de la Gerencias para tomar decisiones, es decir, que la justificación esté orientada a que los productos no están bien evaluados y/o que el cliente es el responsable. Entonces, al vincular los costos con su modelo de incentivo permite que se centren en disminuir los costos de asignación y buscar medidas orientadas a la eficiencia y no a la eficacia.</p>
Optimizar gestión de Operaciones	<p>Como principal objetivo de cumplir con el atributo de “Entrega en tiempo y forma”, el cumplimiento de la carta Gantt es el indicador que representa de mejor forma los</p>

	resultados de los requerimientos levantados por los clientes, lo que además influye en la disminución de reclamos por ende mantener una alta satisfacción del cliente.
Mantener y aumentar la fidelización de Profesionales	El desarrollo del equipo de operaciones (que constituye más del 80% de la dotación de la empresa) mantiene al profesional competitivo y motivado en el mercado ya que está constantemente formándose gracias al conocimiento de nuevas herramientas y lograr que sus actividades diarias sean más dinámicas. Como resultado, se espera que aumenten las certificaciones y las competencias en general del equipo.
Potenciar Know How	La documentación en esta industria es ideal para que las labores de los profesionales se realicen en un menor periodo y también, que tengan apoyo en la realización de sus procesos administrativos, por ende, disminuir costos de ejecución aumentando la utilidad de la organización.

4.3 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

El análisis de desempeño proviene del Modelo de Análisis de Desempeño (MAD) cuyo objetivo es cumplir con el enfoque de Gestión del Rendimiento Enterprise Performance Management (EPM) que tiene como foco medir el desempeño de la empresa para mejorar la ejecución de sus tareas a través de un sistema de gestión que permita explicar desviaciones y predicción del desempeño.

El EPM está vinculado con Business Intelligence (BI) que ha tenido mucho protagonismo las últimas décadas y ha permitido conectar con análisis de predicciones mediante el descubrimiento de patrones de grandes niveles de datos (Data Mining) y a mayor escala que la minería de datos, entender mediante metodologías científicas, procesos y sistemas para extraer información de los datos de diferentes formas. Por lo tanto, el EPM es la conexión entre la Estrategia de la organización y la reportería en función de los supuestos entregados en el modelo, permitiendo a la organización tomar decisiones con mayor precisión, menor tiempo y costo con la finalidad de apoyar a la empresa a cumplir con los objetivos propuestos (Ilustración 46).

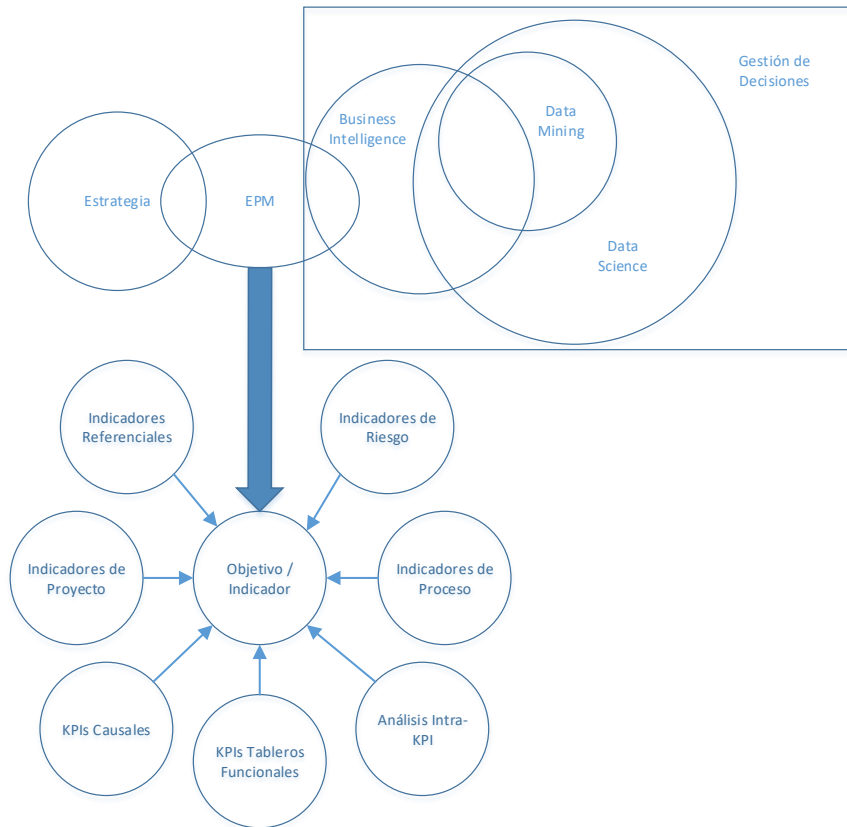


Ilustración 46: Estrategia, EPM e Inteligencia Empresarial. Complemento de Halo Inteligencia de Negocios holístico 2020 <https://halobi.com/blog/data-science-for-the-business-intelligence-professional/> con

Desde esta perspectiva, el MAD está constituido por diversos patrones, tales como:

- Análisis Intra-KPI

El análisis intra-KPI tiene como funcionalidad desglosar las variables propias del indicador en relaciones con otro tipo de variables, que desde una perspectiva holística es posible detectar relaciones a través de patrones, determinando cómo se comporta el conjunto de las partes y como es influenciado el funcionamiento a nivel global (Organización).

- Indicadores referenciales

Los indicadores referenciales, son todos aquellos que provienen del entorno y son un input sobre el contexto que está expuesta la organización, tanto interna como externa.

Estos indicadores son obtenidos de análisis tales como: PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, FODA, estudios de mercado, entre otros. Estos análisis informan a la organización a situaciones que no dependen de su desempeño y que está regularizada por un ente superior, la industria.

- KPIs causales

Los KPIs causales tienen como resultado el análisis entre objetivos causales, que son obtenidos a través de la implementación de un mapa estratégico, es decir, como influye el cumplimiento de un indicador de desempeño con relación a otro y cómo es posible actuar sobre este para mejorar el rendimiento de la organización.

Desde esa perspectiva, se puede tomar decisiones entre los indicadores lag y lead y de esta forma poder orientar a la organización a corregir los desempeños actuales para aumentar un resultado futuro que entregue mejores resultados.

- KPIs Tableros funcionales

Los tableros son construidos a través del CMI, por lo que estos indicadores están relacionados, es decir, el impacto del resultado de la Gerencia Comercial es directamente proporcional a los resultados de la Gerencia de Operaciones, por lo tanto, la vinculación de estos es una herramienta potencial para apoyar a los ejecutivos en poder alinear los desempeños. Además, de mantener la trazabilidad del negocio mantiene la correlación entre la estrategia y las operaciones.

- Indicadores de Proceso

Los indicadores de proceso miden la capacidad de la organización en el cumplimiento de los estándares mediante un workflow que permite realizar la trazabilidad de las actividades y mediante un monitoreo de estos, midiendo las etapas que son sustanciales para la organización.

Estos indicadores, también permiten dar fiel cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa a través de la conexión con los objetivos de Procesos Internos del Mapa Estratégico y materializados en el Cuadro de Mando Integral y posteriores tableros de control, asociando además a nivel operativo, los acuerdos entre servicio (SLA) y entre tableros relacionados.

- Indicadores de Proyecto

Los indicadores de Proyectos entregan información sobre el cumplimiento esperado en la ejecución de iniciativas que buscan incrementar la capacidad de la organización.

Estas actividades, dado a su impacto, deben ser monitoreadas y controladas debido a que pueden ser de carácter estratégico, operativo y propias del negocio, por lo tanto, si surge una desviación se puedan tomar decisiones en poder corregirlas y entregar como resultado el aumento de las oportunidades del negocio a largo plazo.

- Indicadores de Riesgo

Los Indicadores de Riesgo (KRI) entregan información sobre el estado de un riesgo que puede ser de carácter externo y/o interno y cuál puede ser el impacto y/o consecuencia de su resultado.

Los KRI están relacionados con los KPI dado a que cuando se activa un riesgo este puede afectar en el desempeño de un objetivo estratégico, además de que su identificación permite generar planes de mitigación de la ejecución de los proyectos de la organización

Estos riesgos pueden ser detectados durante todo el proceso del XPP, partiendo desde el desarrollo de la estrategia hasta los modelos de probar y adaptar de la estrategia.

4.3.1 Modelo de análisis del desempeño

Para poder aplicar el MAD, se utilizará como referencia el indicador: % de disminución de Costos Operativos.

La disminución de los Costos de Operación permite a la Organización aumentar el margen de los negocios, además de la reasignación de profesionales para optimizar los tiempos de ejecución de los Proyectos/Servicios, por lo que su correcta gestión logra que la organización tenga mejores resultados y mayor proyección laboral, además de poder tomar decisiones más precisas sobre las tecnologías que son más rentables para la organización y saber cuáles generan menor retorno con el objetivo de potenciar a los especialistas que realizan este tipo de proyectos y/u orientarlos a tecnologías que tengan mayor ventaja competitiva.

Total Costos Real de Proyectos – Servicios
Total Costos proyectados de Productos – Servicios

En la Ilustración 47, se presenta el MAD propuesto para el KPI escogido, se utilizó para explicar el comportamiento los Indicadores de Riesgo, de Procesos, KPIs de Tableros Funcionales y Análisis Intra-KPI.

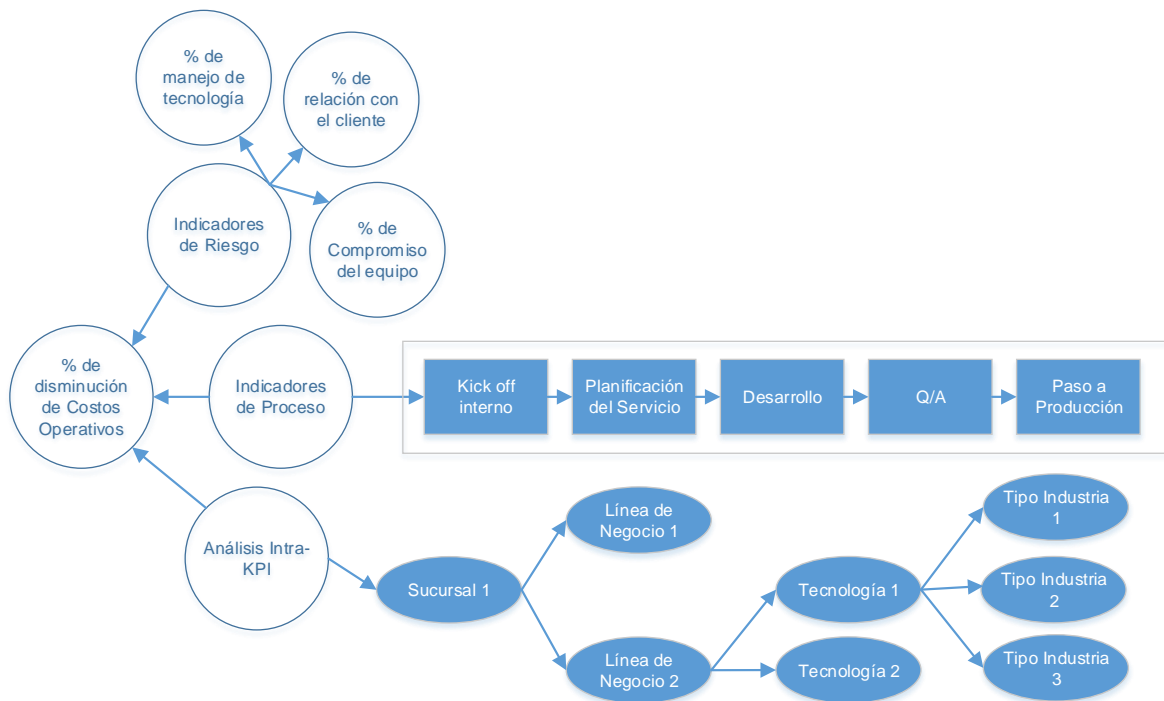


Ilustración 47: MAD - % de Disminución de Costos Operativos

4.3.1.1 Indicadores de Riesgo

Para el patrón de riesgos se escogieron tres indicadores críticos para el funcionamiento de un proyecto. A principios del 2019, se realizó un levantamiento de todos los proyectos que fueron finalizados el 2018, mediante esta información se establecieron criterios de éxito y de fracaso.

- Usabilidad de la tecnología por especialista

Algunas tecnologías no son manejadas por todos los especialistas, por lo que hay situaciones en las cuales la empresa se ve en una curva de aprendizaje que es aplicada durante la misma ejecución del proyecto, por lo que se tiende a aumentar los costos de asignación en aprendizaje y no en la aplicación misma.

- Relación con el Cliente

La relación con el cliente ayuda a la empresa a mantener mejor manejo del proyecto/servicio, esta relación ayuda que los Jefes de Proyectos mantengan una conversación fluida y permita que el proyecto sea más expedito, además se incluye cuando el cliente tiene múltiples canales de comunicación que levantan requerimientos distintos.

- Compromiso del equipo

El compromiso va dirigido al trabajo de equipo, en cómo se comportan los integrantes unos con otros para alinear sus esfuerzos en completar sus funciones, esta unión es clave para el éxito de un proyecto, sobre todo cuando se implementan metodologías ágiles que es necesario un ambiente de trabajo de comunicación.

4.3.1.2 Indicadores de Proceso

Los indicadores de Procesos fueron seleccionados durante todas las actividades relacionadas con el macroproceso de Ejecución de la cadena de valor, por lo que la asignación de profesionales en cada una de las etapas mantiene mayor visibilidad de cuál es la etapa que mantiene mayores desviaciones en función del presupuesto y como poder tomar decisiones en cada una de las etapas para poder contrarrestar dichas desviaciones que logran que un proyecto sea exitoso o no.

Dentro de los indicadores seleccionados, se presentan los siguientes:

- Cumplimiento de SLA

La relación del porcentaje de avance establece relación en función al atraso del proyecto.

- Cumplimiento de tiempos por actividad

El detalle de las tareas de ejecución ayuda a nivel operativo atacar las mayores desviaciones y apuntar a solucionar las tareas que mayores costos y atrasos puedan implicar.

- Cantidad de incidencias detectadas

La cantidad de incidencias permiten al equipo poder detectar los problemas que han aparecido durante la ejecución. En función con las tareas por actividad, este indicador puede explicar el atraso en resolver cada parte del workflow.

4.3.1.3 Análisis Intra-KPI

Las variables del análisis Intra-KPI fueron seleccionadas con el objetivo de poder desagregar lo máximo posible las variables que influyen dentro de la cartera de proyectos:

- Sucursal: Altiuz posee seis sucursales (Chile, Panamá, Colombia, Brasil, USA y Ecuador)
- Línea de Negocio: Outsourcing, Soporte y Monitoreo, Proyectos y Licencias
- Tecnología: Tiene relación al Software que se utilizará, por lo que tiene incidencia en las marcas de las alianzas estratégicas y marca propia, unos ejemplos son los siguientes:
 - IBM Case Manager
 - API Connect
 - Oracle Data Mining
 - Altiuz report
- Tipo Industria: Los tipos de Industrias son todos aquellos conjuntos de organizaciones que tienen un objetivo similar, por ejemplo:
 - Banca
 - Aseguradoras
 - Retail
 - Gobierno

4.3.2 Reporte de desempeño

A partir de los patrones seleccionados y sus correspondientes indicadores, se realizará un levantamiento de un Dashboard, que demuestre de manera gráfica la explicación del comportamiento del KPI. La Ilustración 48, entrega información de forma global del comportamiento de cada patrón, para que a continuación se realice una desagregación por patrón.

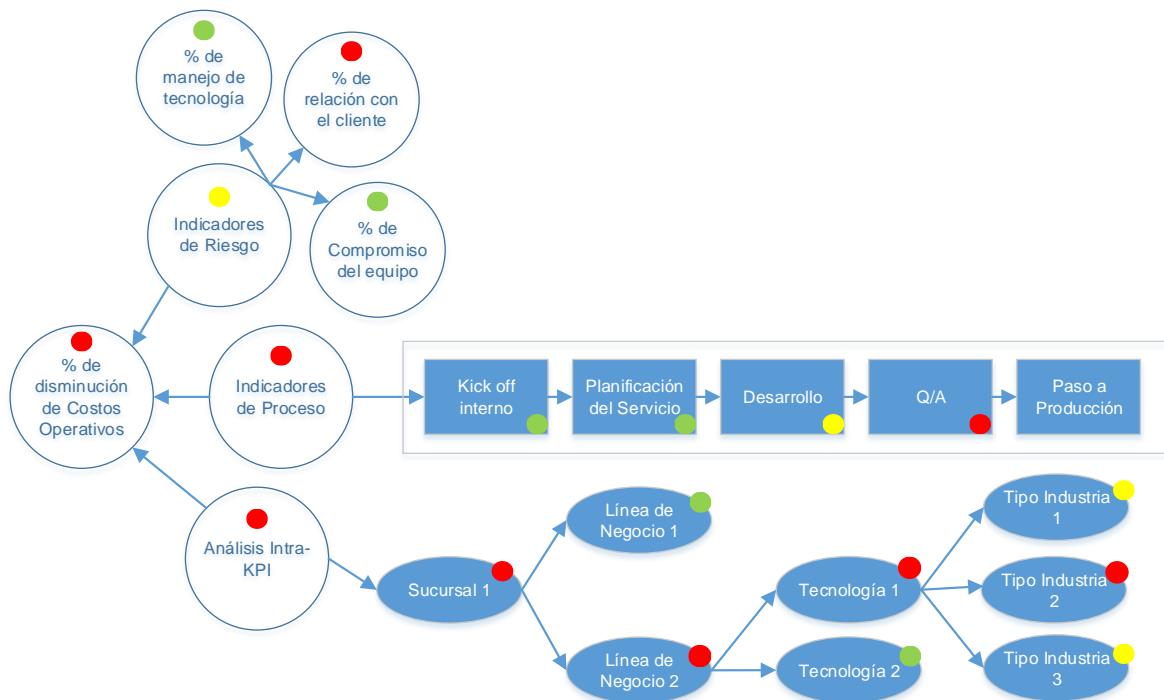


Ilustración 48: Reporte – MAD, KPI % de Disminución de Costos Operativos. visualización de Indicadores de Riesgo, Indicadores de Proceso y Análisis Intra-KPI.

4.3.2.1 Indicadores de Riesgo

Luego de seleccionar los KRI, el reporte entrega información sobre los indicadores seleccionados para este patrón, como se puede observar el manejo de la tecnología y el compromiso del equipo no es factor que afecte negativamente al proyecto/servicio, pero si la relación con el cliente.

Desde esta perspectiva, hay que tener en consideración que se tienen que establecer lineamientos para poder mejorar la comunicación, buscar formas de

interactuar y ayudar a clarificar los requerimientos del cliente, para que durante la ejecución del proyecto no se realicen dobles trabajos, no se establezcan problemas de interacción y no se realicen labores fuera del requerimiento, por lo que se puede utilizar el medio de comunicación para alinear al equipo del cliente entregando los inconvenientes antes de comenzar a ejecutar el proyecto/servicio y mitigar los riesgos anteriormente mencionados.

En la ilustración 49, se realiza el desglose de cada indicador de Riesgo, su descomposición explica el resultado o nivel de riesgo de cada uno de los KRI seleccionados.

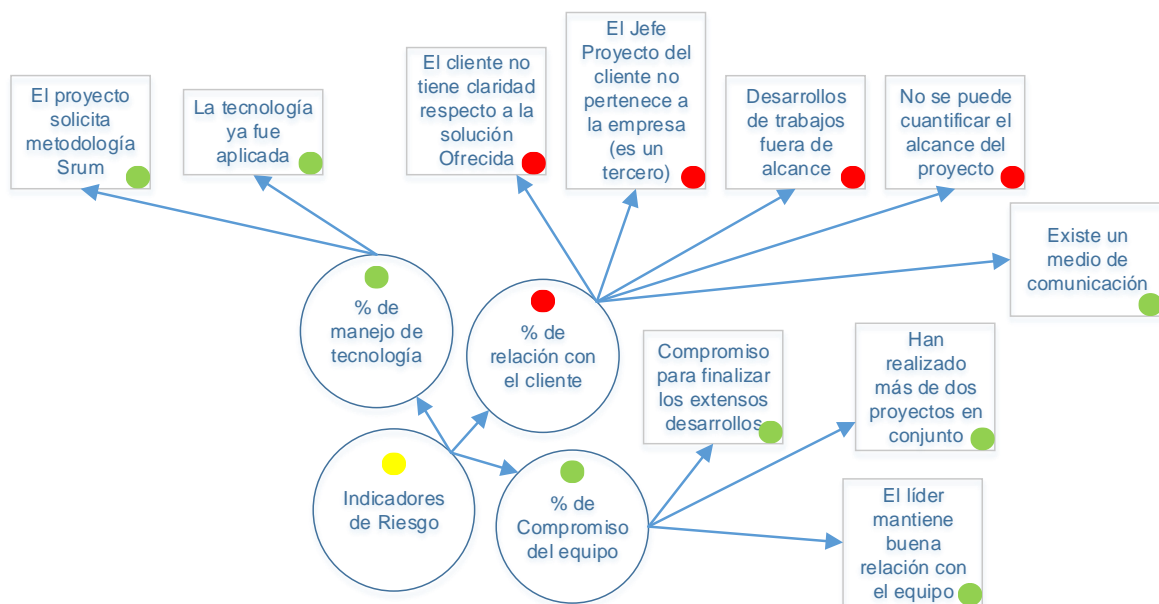


Ilustración 49: Reporte y extracto de MAD, KPI “% de Disminución de Costos Operativos” – Detalle de Indicadores de Riesgo.

4.3.2.2 Indicadores de Procesos

La selección de los indicadores de procesos fue en relación a el cumplimiento de la vida a lo largo del Proyecto/Servicio (cadena de valor), por lo que cuando se estaban realizando las pruebas de calidad, existe un atraso en las Pruebas del ciclo 1, esto se puede representar ya que el documento de plan de pruebas no fue levantado como era requerido, por lo que los especialistas que aprueban la implementación no tienen la herramienta suficiente para completar la actividad.

Para este caso, se tiene que retomar la actividad de documentación, para que los especialistas Q/A puedan realizar las pruebas y levantar las correcciones correspondientes para que el software sea utilizado de acuerdo con lo que solicitó el cliente. Esto además puede ser representado, gracias al Riesgo de relación con el cliente, quien no tiene claridad de los requerimientos y la comunicación no es fluida.

Se puede expresar mediante los indicadores de en Ilustración 50:

- Cumplimiento de SLA
- Cumplimiento de tiempos por actividad
- Cantidad de incidencias detectadas

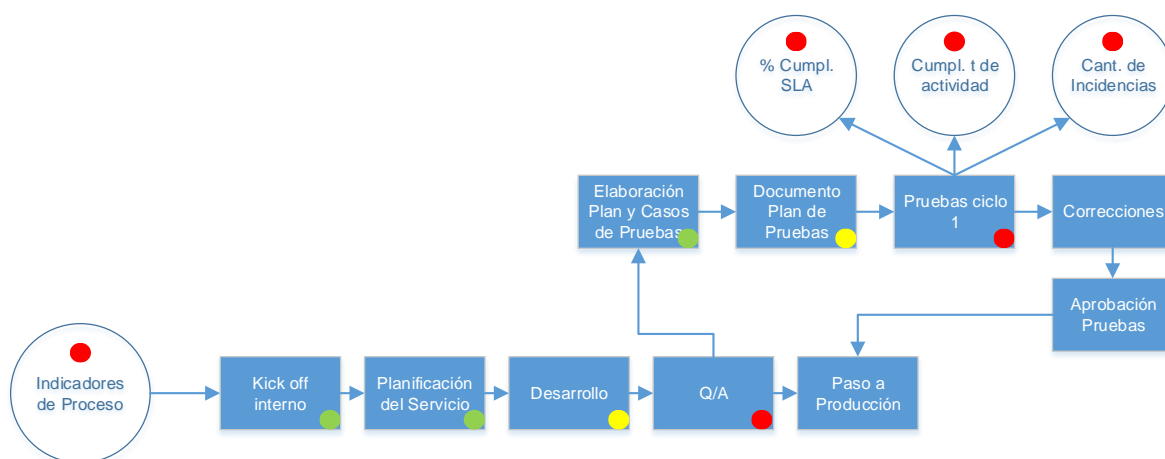


Ilustración 50: Reporte y extracto de MAD, KPI “% de Disminución de Costos Operativos” – Detalle de Indicadores de Proceso.

4.3.2.3 Análisis Intra-KPI

El análisis Intra-KPI (Ilustración 51) tiene como objetivo poder desglosar la cantidad de proyectos/servicios para tomar decisiones a largo plazo para la organización. Por ejemplo, se puede observar que la línea de Negocios “Proyectos” presenta mayores desviaciones en los costos en la aplicación de “IBM Content Manager OnDemand” sobre todo en la industria de Aseguradoras. Esta información es importante para los KAM para orientar la venta de este producto a tipos de industrias que mediante su estructura de negocio es más expedito para la experiencia de los especialistas.

Se puede establecer relación y hacer una comparación, además por sobre las etapas de los procesos relacionados para la ejecución de este proyecto, para

verificar si existe una tendencia en costos en la realización de una tarea específica. De esta forma, poder tomar iniciativas que permitan o potenciar la realización de esta actividad y ver si es factible o simplemente no orientar la venta a este producto.

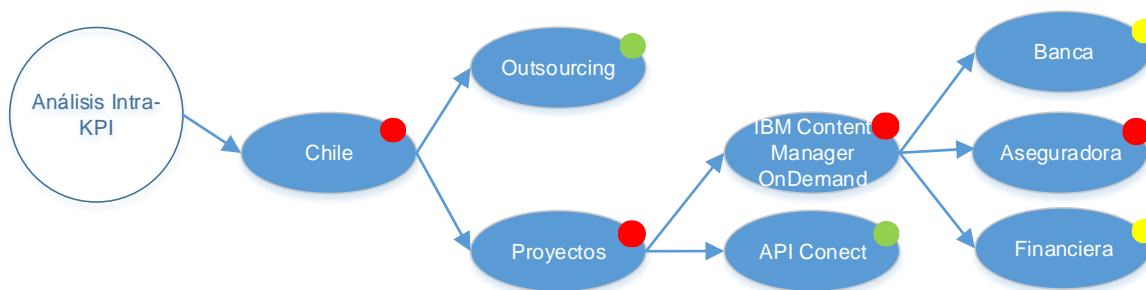


Ilustración 51: Reporte y extracto de MAD, KPI “% de Disminución de Costos Operativos” – Detalle Análisis Intra-KPI.

4.3.3 Proceso de análisis y revisión del desempeño

La implementación del MAD debe ser para toda la línea de ejecutivos de la empresa y los procesos de analítica y revisión debe ser realizadas a través del comité (en este caso) de proyectos/servicios con el objetivo de tomar iniciativas para identificar los riesgos a tiempo, desviaciones relevantes a través del monitoreo de las actividades.

Las desviaciones deben ser notificadas mediante el sistema, para poder informar a la línea del organigrama correspondiente, con el objetivo de realizar una baja desde nivel estratégico hasta la operación. Por lo tanto, el flujo de la información será transparentada a toda la línea de ejecutivos, pero solo a las jefaturas de segunda línea que están involucradas en el proyecto/servicio.

De acuerdo con lo anterior, las reuniones se dividen desde dos perspectivas (revisar Ilustración 52):

- Comité de Proyectos/Servicios:

Reuniones semanales de control para presentar el levantamiento de las incidencias detectadas, con el objetivo de poder complementar al equipo y tomar decisiones en

el corto plazo. Se espera que luego de finalizar la reunión los responsables queden con lineamientos correspondientes para poder actuar a tiempo.

- Comité Ejecutivo

Las reuniones del Comité Ejecutivo serán realizadas una vez al mes, donde la Gerencia de Control de Gestión presentará las principales desviaciones obtenidas en función de las metas y las Gerencias tienen que explicar las desviaciones obtenidas en cada punto bajo su responsabilidad, con el objetivo de poder revisar y desarrollar planes de acción para contrarrestar los resultados o seguir aplicando el plan para mantener los resultados actuales.

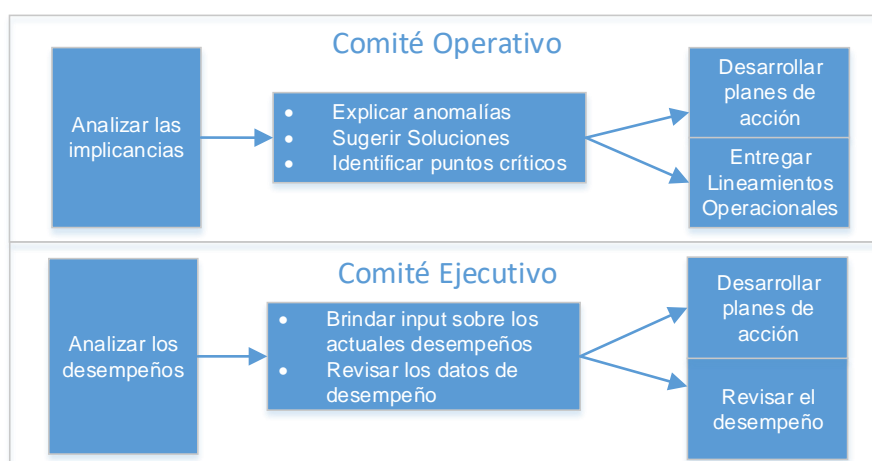


Ilustración 52: Comité Operativo y Comité Ejecutivo.

4.3.4 Justificación modelo y proceso de análisis del desempeño

Actualmente en la organización no existe un modelo centralizado de información, por lo que las distintas gerencias entregan sus reportes individualmente y no mantienen conexión unas con otras:

- Existen distintas perspectivas de la generación de información, por ende, tienen distinta interpretación lo que produce confusión a los ejecutivos.
- El horizonte de tiempo de presentación está desfasado por lo que la información de Utilidad entregada los lunes por Operaciones no coincide con la que entrega Administración y Finanzas los viernes.

- Complementando el punto anterior, las Gerencias entregan información que no está bajo su responsabilidad, lo que aumenta el cruce de información errónea a lo largo del tiempo.
- Existe asimetría de información entre Gerencias, ya que la información ejecutiva no es transparente para todos, entonces no todos se enteran sobre ingresos, desvinculaciones, estrategias entre gerencias, etc.

Por una parte, la implementación del MAD, no solo otorga más información, sino que también permite centralizar el cálculo, establecer parámetros para coordinar a los ejecutivos y disminuir tiempos en la preparación de la información.

La generación de los reportes actualmente es manual, lo que incurre a altos costos en la preparación de múltiples documentos que entregan la información necesaria para construirlos, además que la preparación es realizada a nivel ejecutivo, por lo que disminuyen sus tiempos en la lectura de los datos para preparar información valiosa para tomar iniciativas al respecto.

Aunque el levantamiento de las conexiones del modelo en la situación actual de la organización y las actuales herramientas aplicadas en la empresa no posean toda la información necesaria, al largo plazo las Gerencias pueden utilizar este sistema para disminuir sus tiempos de preparación de información y dedicarse a establecer análisis a través de estos datos, alinear a la organización para cumplir con los objetivos mediante un cálculo que permite múltiples interpretaciones y por último que la información esté disponible siempre y no se tengan que esperar las reuniones para poder revisar el estado del negocio.

Por otra parte, los procesos de revisión y reuniones generan una instancia de discusión y de autocrítica en la generalidad de la empresa, desde el nivel operativo hasta el ejecutivo y viceversa. Lo ideal es que durante las reuniones operativas se mantenga una retroalimentación continua de los estados de los proyectos y servicios, para que luego en la reunión ejecutiva se realice una revisión global de los desempeños por cada gerencia. De esta forma se recibe retroalimentación down-top y top-down.

CONCLUSIONES

El presente proyecto tiene como objetivo realizar un levantamiento completo de un Sistema de Control de Gestión en la empresa Altiuz. Para esto se inició desde el análisis crítico de las declaraciones estratégicas hasta la presentación de un modelo que permita analizar los supuestos entregados a lo largo del proyecto, con el objetivo de poder controlar y monitorear los desempeños.

Mediante la elaboración de un análisis de la industria TI, se pudo determinar cuál es la posición estratégica de la organización, detectando todas las variables del FODA. Por desgracia, actualmente no existen levantamientos de información mediante metodologías de análisis estratégico: cadena de valor, PEST y 5 fuerzas de Porter.

La aplicación de estos modelos aumenta la efectividad del levantamiento de la estrategia, más completa y precisa, generando mayor congruencia en la definición de objetivos apuntando a solucionar problemas propios del negocio mediante procedimientos fundamentados.

Luego, a través de un análisis de la industria, se pudo determinar a través de la matriz ERIC las modificaciones en la estrategia de la organización, con la idea de focalizar los desempeños hacia una dirección concreta y valorada por el cliente. Como resultado se obtuvo una Propuesta de Valor que cumple con los requerimientos de los clientes para servicios de soluciones de negocio y que entrega una ventaja competitiva en el mercado diferenciándose de sus competidores.

También, la implementación de Planes estratégicos solo ha sido de periodos de 12 meses, por lo que ha llevado a un extenso trabajo en la realización de la planificación estratégica y no estableciendo un marco de mejora continua del modelo, es decir, se realiza una construcción completa anual y no se establecen análisis críticos para apuntar a generar supuestos más precisos.

El horizonte de tiempo de la planificación estratégica no permite cumplir con la visión planteada, por lo que existe incongruencia en la información entregada al cliente, además de que su actual formulación es ambigua e imposible de medir/corroborar.

Gracias a la implementación de metodologías de evaluación de la curva de valor y modelos de negocios, se establecieron nuevas iniciativas para cumplir óptimamente con lo que se le presenta al cliente. Primero, buscar coherencia entre los modelos creados, tales como: FODA, Análisis de curva de valor y modelos de negocios, con el objetivo de alinear y segmentar el camino de Altiuz. Segundo, centralizar los lineamientos con el Mapa Estratégico y permitir que la satisfacción al cliente sea más clara para la organización.

Después, al momento de diseñar el Mapa Estratégico y posterior CMI se establecieron múltiples planes para potenciar el cumplimiento de los lineamientos estratégicos con el objetivo de poder contrarrestar el problema detectado durante el 2018, donde no se establecieron planes, STRATEX, ni tampoco un modelo de seguimiento de estos proyectos.

Complementando el punto anterior, generar orientación al cliente, es decir, no solo plasmarlo en declaraciones estratégicas, sino que también dentro de los objetivos de la organización y poder medir su cumplimiento. Durante el 2019 se presentó un Mapa Estratégico sin Objetivos de Clientes, lo que presenta incongruencia a los Ejecutivos, ya que si el centro de la organización es el cliente y parte de los valores de la organización determinan la excelencia, ¿porqué no medir la percepción del cliente? El Sistema propuesto entrega las herramientas para poder aplicarlo en la realidad y mediante un horizonte de tiempo mayor, con métricas realmente medibles.

Además, la alineación de los incentivos con el Cuadro de Mando y los Tableros de Control, permiten que los colaboradores tengan simetría de información, es decir que tengan mayor claridad de cómo se medirán sus desempeños y cómo impactan en los resultados de la organización, ya que mirarlos de forma aislada impacta en aumentar la confusión del equipo de trabajo.

Primero, el proyecto entrega mayor congruencia en la información para los equipos lo que, en el corto plazo, se mantienen al tanto de cuáles serán los desempeños esperados y como se contribuirán, disminuyendo la incertidumbre.

Segundo, presenta a la organización un Sistema de Control de Gestión completo, lo que permite generar cultura de cómo formular la estrategia, cómo comunicar, cómo se evalúan los desempeños y generar instancias para trabajar en la mejora continua de la organización, orientándose hacia la excelencia de sus actividades.

Tercero, debido a la eliminación del bono productivo en 2018 en Operaciones se perdió motivación en mejorar el “cómo estamos” o “cómo mejoramos”, puesto que, independiente del hecho que llegaran las metas de utilidad, los colaboradores igual recibirán su remuneración (ajustada) y el resto que no quiso el aumento de sueldo por la eliminación del bono se sentirían frustrados por lo lejano al cumplimiento de las metas. A causa de este problema se sugiere utilizar el modelo de incentivos enlazado con el CMI. Gracias a la alineación del modelo de incentivos con la estrategia organizacional se consigue la exclusión de incentivos perversos y alinear a los equipos a la misma dirección de la organización, utilizando los principios de incentivos extrínsecos.

Cuarto, se debe realizar un levantamiento completo sobre los gastos y costos durante los últimos años para comenzar a utilizar un Presupuesto Corporativo, para poder establecer decisiones en función a la historia de Altiuz, tener una visibilidad (anual) de los posibles costos que se enfrentan durante el año y comenzar a utilizar conceptos tales como CAPEX, OPEX y STRATEX en la organización.

Quinto, actualmente se encuentra funcionando un plan estratégico en Altiuz, pero uno de sus defectos es que durante la implementación no se están realizando seguimientos de las iniciativas estratégicas, lo que nubla su efectividad y trazabilidad. Si el levantamiento de la estrategia complementa iniciativas estratégicas que potencien el cumplimiento del Plan, es esencial que se haga un seguimiento, por lo menos mensual, para verificar si efectivamente estos proyectos en definitiva ayudan a mejorar el rendimiento de la organización y/o si las Gerencias necesitan apoyo en incidentes.

Una manera de poder implementar este tipo de proyectos es generar la cultura de documentación y mejora continua, realizando una breve descripción de los supuestos entregados, fórmulas de cálculos, indicadores causa-efecto, dejando registro de todas las decisiones estratégicas que se tomaron durante su ejecución. Un ejemplo sencillo es la modificación de un modelo de incentivos en pleno periodo de ejecución, lo que produjo una desigualdad en los acuerdos entre el equipo comercial y como resultado un quiebre en la alineación del equipo.

Para poder implementar el modelo de monitoreo y control, se deben levantar los sistemas necesarios que puedan complementar la información excluyente, además de empezar a generar datos que actualmente no se realizan, ya que mediante la actual figura es imposible adquirir los datos que requiere el modelo. Por ejemplo, no existe una estructura de Riesgos, por lo que no existen KRI que permitan complementar la información del MAD.

El levantamiento de estos sistemas puede ser el inicio a la implementación de metodologías de Data Science para la predicción de variables propias de la industria, con el objetivo de poder anticipar los comportamientos y tomar decisiones a tiempo, abandonado la reactividad de las funciones.

Asimismo, se propone a un responsable que presente información transversalmente a la organización, quien además entregue los lineamientos suficientes para poder gestionar y asegurar que las gerencias se dirijan a un sentido, apoyando tanto comercial como operacionalmente a la organización.

Finalmente, gracias al levantamiento del Sistema de Control de Gestión y las herramientas suficientes para generar información, el modelo puede ser replicado a las demás sucursales (Internacional) apoyando desde ya con los conocimientos

aplicados a nivel nacional para poder generar mayor sustentabilidad a la corporación.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

Anthony, R. O. B. E. R. T., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*, Editorial McGraw Hill. Barcelona, España.

Cancino, C. (2012). *Matriz de análisis FODA Cuantitativo*. Documento Docente del Depto. Control de Gestión y Sistema de Información, Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile, Chile.

Caprile, A. (2010). *Gestión de los acuerdos de nivel de Servicio: el eslabón perdido hacia el alineamiento total*, Documento Docente del Depto. Control de Gestión y Sistema de Información, Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile, Chile.

Caprile, A. (2017). *Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Buenas Prácticas para su Diseño*. Documento Docente del Depto. Control de Gestión y Sistema de Información, Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile, Chile.

Farías, A. (2002). *Control de gestión: un enfoque integral*. *Revista de Estudios de Información y Control de Gestión*, (5). Aguilar, F. "Scanning the business environment". 1967.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium*. Barcelona: Deusto.

NORTON, D., & Kaplan, R. (2000). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión.

Kovacevic A. y Reynoso A. (2014), *El diamante de la excelencia organizacional*, Cengage Learning Editores S.A., Mexico.

PAUL, R. (2000). *NIVEN: El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Gestión.

Núñez, A., & Caprile, A. (2006). *Diseño de sistemas de control de gestión: Una propuesta metodológica de alineación*. Chile: Contabilidad y Sistemas, pág, 30-40.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deustos SA Ediciones.

Veiga, J. F. P. C. (2008). *Control de la gestión empresarial*. Esic editorial.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Piramide.

Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?* *Harvard business review*, 89(11).

- Robbins, S. P. (2013). Comportamiento organizacional. Pearson educación.
- Simons, R. (1998). Palancas de control.
- Simons, R. (2014). Choosing the right customer.
- Utvær, B. K. S., & Haugan, G. (2016). The academic motivation scale: dimensionality, reliability, and construct validity among vocational students. *Nordic Journal of Vocational Education and Training*, 6(2), 17-45.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos* 18va ed. México DF: The McGraw-Hill Companies.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3).
- Kim, W. C., Mauborgne, R., & de Hassan, A. (2015). *La estrategia del océano azul*. Grupo Editorial Norma.
- Sun, T. (2016). *El arte de la guerra*. Aegitas.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- El Comercio (2016), Ocho tecnologías que cambiarán el mundo en el 2020, <https://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/ocho-tecnologias-cambiaran-mundo-2020-394342>
- Índice país Digital (2019), www.indicepaisdigital.cl
- Blog ida (2017), Resultados de la edición 2017 del Índice País Digital, <https://blog.ida.cl/estrategia-digital/2017-indice-pais-digital/>
- La razón (2020), Crecimiento y Proyecciones, http://www.la-razon.com/mundo/crecimiento-bm-proyecciones_0_3072292778.html
- Datos macro (2020), Mejora el PIB trimestral de Chile en el primer trimestre, <https://datosmacro.expansion.com/pib/chile>
- Gestión (2018), Las 13 tendencias en tecnología para los próximos años, <https://gestion.pe/tecnologia/13-tendencias-tecnologia-proximos-anos-224617>
- Banco Mundial (2020), *Perspectiva Mundial*, <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Instituto Nacional de Estadística (2017), Censo 2017, <https://datosabiertos.ine.cl/dashboards/20568/censo-2017/>

Blog Educa Web (2019), Características de la generación y mundo laboral, <https://blog.educaweb.mx/caracteristicas-de-la-generacion-y-mundo-laboral/>

Cisco (2011), https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac79/docs/innov/IoT_IBSG_0411FINAL.pdf

Dignan (2019), Google Cloud gana en el Cuadrante Mágico de la infraestructura de nubes de Gartner en 2019, <https://www.zdnet.com/article/google-cloud-gains-in-gartners-2019-cloud-infrastructure-magic-quadrant/>

RedHat (2019), Encuentre un Business Partner de Red Hat, <https://redhat.secure.force.com/finder/FindPartner>

IBM (2019), Encuentre la solución de Business Partner idónea, <https://www.ibm.com/partnerworld/bpdirectory/>

Oracle (2019), Buscador de Oracle Partner, <https://partner-finder.oracle.com/catalog/opn/index.html;jsessionid=yqXypzNJL20D02xSGKnQF0kYGXhnhQFPHpJqgmN1I9DhvZrBS0Xy!58925751>

www.altiuz.com

Emprendedores (2019), ¿Que significa modelo de negocios?, <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio/>

Lamenteesmaravillosa (2018), Diferencias entre la motivación intrínseca y extrínseca, <https://lamenteesmaravillosa.com/diferencias-entre-la-motivacion-intrinseca-y-extrinseca/>

EAE (2019), Seis incentivos para motivar a los trabajadores, <https://www.eaeprogramas.es/blog/seis-incentivos-para-motivar-los-trabajadores>

Halo (2019), La ciencia de los datos para el profesional de la inteligencia de negocios, <https://halobi.com/blog/data-science-for-the-business-intelligence-professional/>

Guzman (2018), Los retos tecnológicos del sector empresarial para 2019, <https://www.latercera.com/pulso/noticia/los-retos-tecnologicos-del-sector-empresarial-2019/461597/>

Mañez (2017), Modelo CANVAS: Cómo hacer tu modelo de negocio [Plantilla + Vídeo en español], <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/>

Trissa (2019), Mapas Estratégicos: Una pieza clave, <http://www.trissa.com.mx/articulos/mapas-estrategicos-una-pieza-clave>

Empresariosenred (2019), En que consiste el modelo CANVAS, <https://www.empresariosenred.cl/capacitate/articulos/finanzas/conocimientos-practicos/en-que-consiste-el-modelo-canvas>

Aldrete, Rodríguez, González, Garcia (2005), Teoría y manual de la cadena de valor, <https://www.gestiopolis.com/teoria-y-manual-de-la-cadena-de-valor/>

Diario Financiero (2018), Inteligencia Artificial: Motor del Crecimiento, https://www.df.cl/noticias/site/artic/20180329/asocfile/20180329114028/ti_empresa_s.pdf

CorporateIT (2018), IDC: La estrategia de TD recién comenzará este 2018, <https://www.corporateit.cl/index.php/2018/01/19/idc-la-estrategia-de-td-recien-comenzara-este-2018/>

ASIC (2019), administración, gestión e integración de Soluciones TIC, <https://asicamericas.com/sertic/>

CorporateIT (2018), ¿Qué le depara al mercado TI chileno este 2018?, <https://www.corporateit.cl/index.php/2018/02/06/que-le-depara-al-mercado-ti-chileno-este-2018/>