

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE BALANCED SCORECARD PARA PLAN ESTRATÉGICO DE
ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN (OTEC)**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

CATALINA MARTÍNEZ UBILLA

PROFESOR GUÍA

LIONEN VALENZUELA OYANEDER

PROFESOR CORREFERENTE

FERNANDO ROWLAND LÓPEZ

VALPARAÍSO, 28 DE MARZO DE 2019.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	AGRADECIMIENTOS.....	6
2.	RESUMEN EJECUTIVO	7
3.	ABSTRACT	9
4.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
5.	OBJETIVOS.....	14
	5.1 Objetivo General.....	14
	5.2 Objetivos Específicos	14
6.	MARCO TEÓRICO	15
	6.1 Balanced Scorecard.....	15
	6.1.1 ¿Qué es el Balanced Scorecard?.....	15
	6.1.2 ¿Cómo se construye el Balanced Scorecard?	19
	6.1.3 El Balanced Scorecard como sistema de gestión.....	23
	6.1.4 ¿Qué hace tan especial al Balanced Scorecard?	26
	6.1.5 Cambios en Balanced Scorecard	28
	6.1.6 Combinaciones con otros modelos	31
	6.2 Conceptos.....	35
	6.2.3 Sistema de gestión de calidad.....	35
	6.2.4 Análisis 5 fuerzas de Porter	37
	6.2.5 Análisis PESTA.....	41
	6.2.6 Análisis FODA	43
7.	METODOLOGÍA.....	44
8.	ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA	46
9.	ANÁLISIS INTERNO	48
	9.1 Análisis interno de la compañía.....	48

9.2 Análisis financiero de la compañía.....	50
9.2.1 Nivel de ventas	50
9.2.2 Egresos	51
9.2.3 Composición de patrimonio.....	52
9.3 Análisis clientes de la compañía.....	53
9.4 Cadena de valor	55
10. ANÁLISIS EXTERNO	61
10.1 Análisis de la industria.....	61
10.2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.....	63
10.3 Análisis PESTA	69
10.4 Análisis FODA	77
11. DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO WINE AND FRUIT CAPACITACIONES.....	79
11.1 Misión	79
11.2 Visión.....	80
11.3 Valores	80
11.4 Definición de estrategias, perspectivas estratégicas y objetivos estratégicos.....	81
11.4.1 Estrategias preliminares.....	81
11.4.2 Objetivos estratégicos.....	82
11.4.3 Mapa estratégico.....	87
11.4.4 Factores Críticos del Éxito	89
12. DEFINICIÓN DE INDICADORES.....	90
12.1 Perspectiva Financiera	90
12.2 Perspectiva de clientes	93
12.3 Perspectiva procesos internos	95
12.4. Perspectiva aprendizaje y desarrollo.....	99

13. PLAN DE ACCIÓN	101
14. ¿QUÉ RESULTADOS SE ESPERAN?	103
15. ¿QUÉ DIFICULTADES SE PODRÍAN PRESENTAR?	105
16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
16.1 Conclusiones	106
16.2 Recomendaciones	108
17. REFERENCIAS	111
18. ANEXOS	114
18.1 Norma de Calidad ISO 9001:2008.....	114
18.2 Norma de Calidad NCh2728:2015	117
18.3 NORMA NCH 2728-2015	120
18.4 NORMA ISO 9001-2008.....	121
18.5 BALANCE GENERAL WINE & FRUIT AÑO 2016	122
18.6 BALANCE GENERAL WINE & FRUIT AÑO 2017	123
18.7 Organismos Técnicos de capacitación en la Séptima Región.....	124
18.8 Organismos Técnicos de capacitación en la Sexta Región.....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Balanced Scorecard	19
Figura 2: Conexión de medidas a estrategias	21
Figura 3: Cuadro de mando personal	25
Figura 4: 4 Procesos de gestionar la estrategia	26
Figura 5: Proceso de integración de BSC y DEA	33
Figura 6: Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector	38
Figura 7: Composición egresos año 2016 de Wine & Fruit.....	51
Figura 8: Composición egresos año 2016 de Wine & Fruit.....	52
Figura 9: Clientes más relevantes de Wine & Fruit	54
Figura 10: Cadena de valor Wine & Fruit.....	55
Figura 11: Número de OTECs por región.....	62
Figura 12: Organismos Técnicos de Capacitación en Chile.....	63
Figura 13: Variación PIB año 2014-2018	72
Figura 14: Variación IPC año 2017-2018	74
Figura 15: Evolución de tasa de desempleo según sexo, total país.....	75
Figura 16: Mapa estratégico Wine & Fruit Capacitaciones.	88

1. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a mi familia materna, principalmente a mi abuelo (Q.E.P.D), mi madre y tía por brindarme no sólo el apoyo económico, sino que el apoyo emocional y la motivación para continuar y terminar mi carrera.

En segundo lugar, a Wine & Fruit Capacitaciones por brindarme todo su apoyo y su disposición para poder lograr hacer esta memoria, sobre todo después de todos los problemas que tuvieron y que me afectaron directamente a mí.

Tercero, a mis amigos, a los que se fueron y a los que se quedaron, porque con su apoyo, o falta de él, me ayudaron a crecer como persona y a motivarme a seguir adelante cuando cosas malas pasan.

Finalmente, a la universidad, a sus profesores, al edificio mismo, a todas las personas que alguna vez conocí, por todo lo que me entregaron y me quitaron, y todo lo que aprendí y re aprendí en todos estos años de estudio.

2. RESUMEN EJECUTIVO

Este informe presenta el diseño de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, BSC) para el Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) Wine & Fruit Capacitaciones (W&F).

El diseño de este BSC se basa en el anuncio a principios del año 2018 por parte del ministro del trabajo, Nicolás Monckeberg, sobre los cambios que se realizarán durante el gobierno de Sebastián Piñera en el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), ya que dicho organismo no está entregando los resultados esperados. Al ser un OTEC, la empresa Wine & Fruit se ve directamente afectada y es probable que necesite un cambio de estrategia para poder enfrentar estos cambios, por lo que un cuadro de mando integral puede ser de gran utilidad.

Primero, se expone el marco teórico en el cual se explican los conceptos de Balanced Scorecard, y otros conceptos relacionados a las herramientas de análisis utilizadas en esta memoria. Posteriormente se presenta el análisis interno y externo de la empresa W&F, y a partir de estos análisis se aplicó el modelo FODA para encontrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para así comenzar con el diseño en sí del BSC, defendiendo perspectivas, objetivos estratégicos, mapa estratégico y los indicadores y plan de acción para lograr la estrategia.

Dentro de los principales resultados, se encuentra que la compañía a pesar de tener mucha experiencia en el área pública (con SENCE) y privada, certificaciones de normas de calidad, clientes privados fidelizados y ser reconocidos por su calidad de servicio; tiene muchas falencias a nivel interno, lo que genera mucha ineficiencia y desorden en la consecución de objetivos y la estrategia. También, se observa que la industria posee una alta inestabilidad y rivalidad debido a la entrada y salida de competidores (nuevos y antiguos); y que, a su vez, posee mucha incertidumbre, ya que, a la fecha, no se han dado a conocer los cambios que habrá en SENCE, por lo que no se sabe si dichos cambios beneficiarán o no a la industria y a los OTECs. Además, existe un alto número de competidores en la zona que se desempeña la empresa (VI y VII región), de los cuales, la mayoría se encuentran en la misma ciudad de Curicó, donde está ubicada W&F.

Se espera que la correcta implementación y comprensión el Balanced Scorecard sea una ayuda para estar preparados para enfrentar de la mejor manera los posibles cambios derivados de este cambio en la política SENCE, y así mantener y lograr el objetivo principal de tener rentabilidad. Además, se espera que el modelo pueda ayudar a comunicar de mejor manera y rápidamente la estrategia, ayudar a la toma de decisiones, aunar los esfuerzos de todos los niveles de la compañía y a tener toda la información necesaria disponible para poder lograr los objetivos propuestos y enfrentar los cambios de la industria.

3. ABSTRACT

This report presents the design of a Balanced Scorecard (BSC) for the Technical Capacitation Organism (TCO) Wine & Fruit Capacitaciones (W&F).

The design of this BSC is based in the announcement of early 2018, made by the Employment Minister, Nicolás Monckeberg, about the changes that are going to occur during Sebastián Piñera's government in the National Capacitation and Employment Service (a.k.a SENCE in Spanish) due the low results given by said organism regarding the expectations that the ministry had. By being a TCO, Wine & Fruit is directly affected, and probably is going to need a change in its strategy in order to face these new changes, thus making the Balanced Scorecard a great and useful tool to face these new challenges.

First, it's exposed the theoretical framework, in which the concepts of Balanced Scorecard and other analysis tools related concepts used in this memoir are explained. Then, it's presented the internal and external analysis of W&F company, and from this analysis, the SWOT model was applied to find the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats, all of this in order to start with the actual design of the BSC, in which its perspectives, strategic objectives, strategic map and indicators and action plan to accomplish the strategy, are defined.

Among the main results obtained, it is that the company, even though it has a lot of experience both in the public (SENCE) and private area, has quality norms certifications, loyal private clients and being acknowledge by its quality service; it has a lot of deficiencies in the internal level, which creates a lot of inefficiency and mess at the moment to accomplish the set objectives and strategy. Also, it shows that the industry has a high instability and rivalry, due mostly to the come in and come out of competitors (old and new); and at the same time, it has a lot of uncertainty, because until this date, there hasn't been any announcement regarding the changes that are going to occur in SENCE, so there's no knowledge if said changes are going to benefit the industry and the TOCs, or not. Too, there's a high number of competitors in the zone where the company develops its functions (VI & VII region of Chile), from said number, most is in the same city as the company, in Curicó.

It is expected that the correct implementation and comprehension of the Balanced Scorecard will be of help to prepare to face the challenges derived from the changes in SENCE politics in the best way possible, and thus, maintain and achieve the main goal of having rentability. Also, it is expected that the model will help to communicate in a better and faster way the company's strategy, to help in the decision-making process, to gather all efforts in all company's levels, and to have all the necessary information available so the set goals are achieved and the changes in the industry are correctly faced.

4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los cambios en la actualidad, son casi inevitables. Se vive en un mundo globalizado, en donde la tecnología ha logrado conectar a todos, ha agilizado y tecnificado procesos, y ha generado nuevos planes para distribuir y utilizar los recursos de todo tipo. Por fascinante que resulte el cambio técnico, junto a su capacidad para recuperar y acelerar el ciclo de acumulación económica, proporciona los medios para una generalizada e intensa innovación cultural que, a menudo, se percibe como fuente de desorganización y crisis sociales (Giddens, 2000). Esto genera que los gobiernos decidan reducir o aumentar los recursos que reciben las instituciones y organismos a su cargo, lo que genera cambios en los planes y programas de estos, que a su vez afectan a otras instituciones o empresas que trabajan con ellos. Problemas tales como la disminución de recursos pueden llevar a que la competencia en ciertos sectores sea más agresiva. Para dichos cambios estratégicos es necesario contar con herramientas útiles y eficientes para poder enfrentar de mejor manera los posibles problemas y aprovechar los recursos con los que se dispone.

A principios del año 2018, el ministro del Trabajo, Nicolás Monckeberg anunció que se aplicarán cambios al Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), como parte de la política del presidente Piñera para mejorar la empleabilidad y los salarios. Algunos de los cambios principales son cambios en la forma que se fiscaliza, en los tipos de cursos que se ofrecen, dando prioridad en las licitaciones a cursos que tengan capacitación dual, es decir, práctica y teoría. Además, el ministro informó que se presentará un proyecto de ley que modernizará el SENCE y crea la estructura que dará funcionamiento a un nuevo sistema de capacitación. (Emol, 2018).

Otro cambio importante es el que deriva del mal desempeño del programa +Capaz, el cual ha sido mal evaluado porque no ha tenido ningún impacto importante ni empleabilidad, ni en remuneraciones, por lo cual los recursos destinados a este programa se verán afectados, disminuyendo, o desapareciendo por completo, para así destinar dichos recursos a los cambios estructurales ya mencionados (Emol, 2018).

Desde que se dio a conocer en 1992, el Balanced Scorecard, desde ahora BSC; ha logrado posicionarse como un de los sistemas de gestión estratégica más importantes que existen hoy en día, dado que su revolucionario enfoque basado en elementos intangibles de la compañía, y en nuevas perspectivas, además de la clásica financiera, es una gran herramienta para visualizar cómo funciona una empresa y cómo se diseñarán los planes de acción para el futuro de ésta. Además, en esta economía globalizada, el desarrollo del capital intelectual es un factor clave en el paradigma de competitividad de las empresas, ya que el ser inteligente en la organización, es de suma relevancia para enfrentar esta competitividad (Villareal, 2003). Por lo tanto, la gestión del conocimiento es un elemento clave y de vital importancia en las empresas, ya que obtiene y transforma la información en conocimiento útil, maximiza los recursos y contribuye a una mejora continua, generando con ello una ventaja competitiva (Bossi, Fuentes, & Serrano, 2005).

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio (Kaplan & Norton, 1996), ya que le da a los gerentes información desde 4 perspectivas solamente, minimizando la sobrecarga de información, a partir de la limitación del número de medidas usadas, en vez de agregar más mediciones cada vez que algún empleado hace una sugerencia útil (Kaplan & Norton, 1992), haciendo más sencillos la toma de decisiones y el diseño de estrategias y sus correspondientes planes estratégicos.

Así, como el BSC es una herramienta versátil y de fácil diseño y comprensión, se puede utilizar en todas las industrias, para guiar las distintas estrategias de una compañía y así sacar provecho a los recursos y ventajas propias de ésta, para poder lograr eficiente y eficazmente los objetivos propuestos. Además, debido a que permite tener una visión más centrada en objetivos clave, puede ser utilizada en cualquier momento económico o de desarrollo de la compañía. Por esto, para una empresa que por distintos motivos de cambios en el mercado, como por ejemplo la disminución de recursos de sus aliados; que desea cambiar y/o mejorar su estrategia, ¿sería un Balanced Scorecard una buena herramienta para guiar buenos resultados?, ¿ayudaría a mantener y a sacar aún más provecho de la ventajas competitivas que posee dicha empresa?, y finalmente, ¿guiaría de manera más sencilla y enfocada el cambio paulatino de la estrategia por una nueva y/o mejor?. Al diseñar y aplicar un BSC se podrían responder estos cuestionamientos, además de posiblemente mejorar la posición en el mercado de la compañía.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC), utilizando la metodología existente, incluyendo indicadores claves para el éxito y distintas metodologías de gestión estratégica, para apoyar y guiar el cambio en la estrategia de la compañía.

5.2 Objetivos Específicos

- Investigar cómo se ha desarrollado la compañía desde el punto de vista estratégico, qué estrategias se han aplicado, etc.; para poder tener una idea base de la gestión estratégica de dicha compañía.
- Definir qué área y/u objetivos son más relevantes para la compañía y su nueva estrategia competitiva, para así definir la jerarquización de las áreas del Balanced Scorecard.
- Analizar el entorno de competencia de la compañía, para contar con más información para el diseño del Balanced Scorecard, para que éste sea lo más cercano a la realidad y útil posible.
- Identificar posibles ventajas competitivas obtenidas a partir del análisis de la competencia, e identificar si éstas son ventajas duraderas o temporales, para compararlas con las ventajas propias de la compañía.
- Considerar el análisis de las ventajas competitivas para el desarrollo los planes estratégicos para el diseño del Balanced Scorecard de la compañía.

6. MARCO TEÓRICO

En la gestión estratégica, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una de las herramientas que más pueden ayudar a las estrategias de una compañía. Es por esto que a continuación se definen éstos y otros conceptos.

6.1 Balanced Scorecard

6.1.1 ¿Qué es el Balanced Scorecard?

Los altos ejecutivos entienden que el sistema de medición de su organización afecta fuertemente el comportamiento de los gerentes y empleados. Los ejecutivos también entienden que las medidas tradicionales de contabilidad financiera, como el retorno de la inversión y las ganancias por acción, pueden dar señales engañosas para el mejoramiento continuo y las actividades de innovación que exigen las demandas competitivas de hoy en día. Las medidas tradicionales de desempeño financiero funcionaron bien para la era industrial, pero están desfasadas con las habilidades y competencias que las compañías están tratando de dominar hoy (Kaplan et al., 1992).

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) incluye las medidas financieras que entregan los resultados de las acciones ya tomadas. Complementa las medidas financieras con medidas operacionales de satisfacción de clientes, procesos internos, e innovación y actividades de mejoramiento – mediciones operacionales que son los conductores de futuros desempeños financieros (Kaplan et al., 1992).

Kaplan et al. (1993) argumentan que los gerentes de hoy reconocen el impacto que las mediciones tienen en el desempeño, pero que ellos raramente piensan en la medición como una parte esencial de su estrategia. Así, la medición efectiva deber ser una parte integral de los procesos de gestión. El BSC entrega un marco comprensivo que traduce los objetivos estratégicos de una compañía en un conjunto coherente de medidas de desempeño. Es un sistema de gestión que puede motivar mejoras radicales en áreas críticas como productos, procesos, clientes y desarrollos de mercados.

El BSC también entrega un enfoque organizacional en la variedad de programas de cambios locales, ocultos en una compañía en cualquier momento dado. Como punto de referencia frente al cual se evalúan todos los nuevos proyectos, las funciones del cuadro de mando son más que solo un sistema de medición (Kaplan et al., 1993).

El BSC es uno de los métodos que facilita controles sistemáticos y periódicos en una organización. También permite convertir la visión y las estrategias de negocios en términos de factores de desempeño, y así garantiza el establecimiento del marco necesario para un sistema de gestión estratégica (Jalaliyoon, Abu Bakar, & Taherdoost, 2014).

De acuerdo a Kaplan et al. (1992), el BSC pone la estrategia y la visión, no el control, en el centro. Establece metas, pero asume que la gente adoptará cualquier comportamiento y realizará cualquier acción que sean necesarios para lograr dichas metas. Estas medidas son diseñadas para empujar a las personas hacia la visión general. Los gerentes generales pueden saber cuál será el resultado, pero no pueden decirles exactamente a los empleados cómo lograr ese resultado, ya que las condiciones en las que los trabajadores operan están en constante cambio. El Balanced Scorecard mantiene a las compañías mirando y avanzando hacia adelante, en vez de hacia atrás.

Esta herramienta de gestión estratégica consiste en 4 perspectivas (Kaplan et al., 1992):

- **Perspectiva del consumidor**, la cual responde a la pregunta ¿cómo nos ven los clientes? El BSC demanda que los gerentes traduzcan sus declaraciones de misión general sobre servicio al cliente en medidas específicas que reflejen los factores que realmente importan a los consumidores. Las necesidades del cliente tienden a caer en 4 categorías: tiempo, calidad, desempeño y servicio, y costo. Así, las compañías deben crear metas para las 3 primeras categorías y traducir estas metas en medidas específicas. Para la última categoría, las empresas deben seguir siendo sensibles al costo de sus productos. Pero los clientes ven el precio como un componente del costo que incurren cuando tratan con sus proveedores. Otros costos basados en el proveedor van desde el pedido, la programación de la entrega y el pago de los materiales; a recibir, inspeccionar, manejar

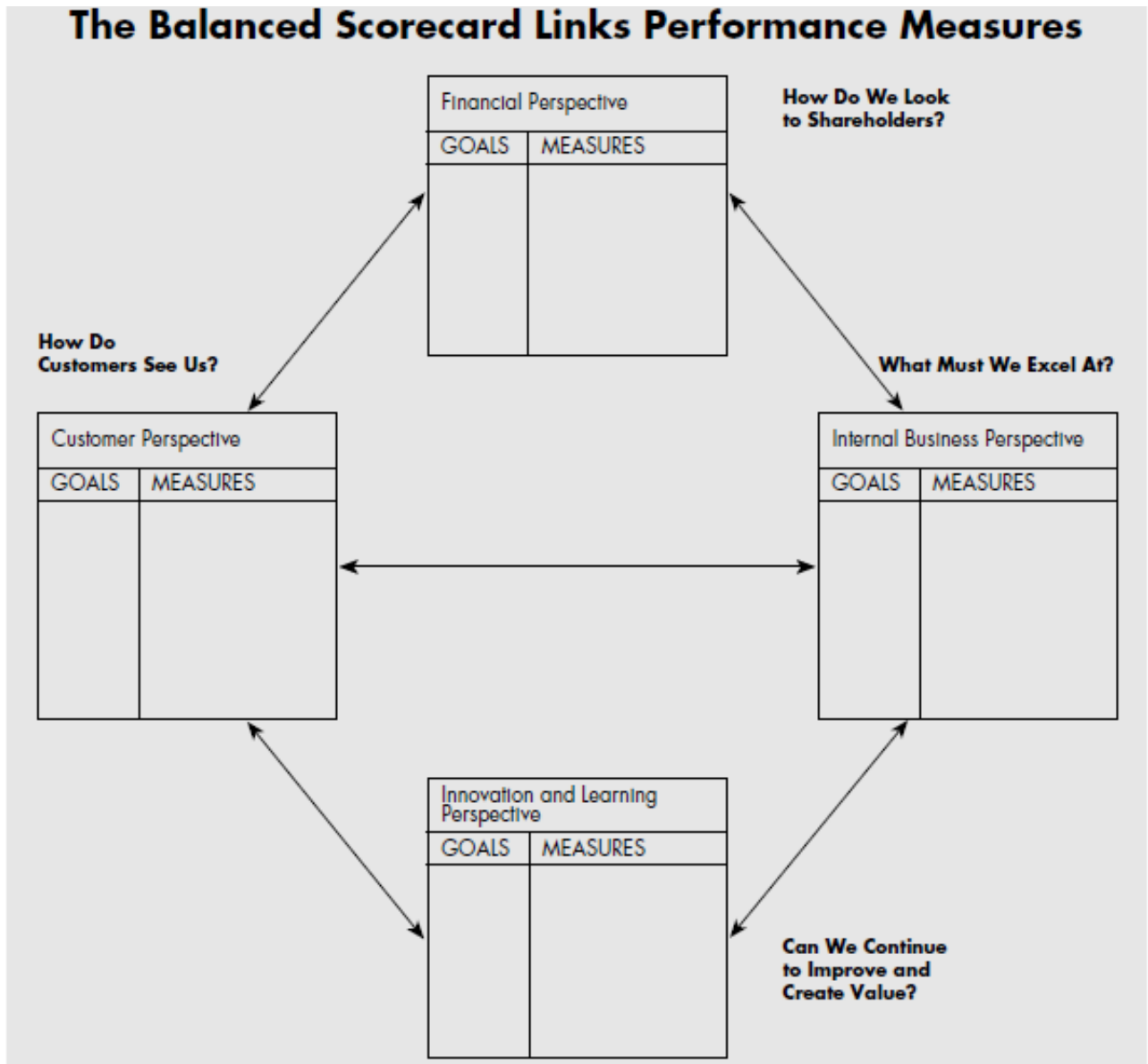
y almacenar los materiales; a la chatarra, re-trabajo, y obsolescencia causada por los materiales; e interrupciones del programa (acelerar y valorar la producción perdida) de entregas incorrectas. Un proveedor excelente puede cobrar un precio unitario más alto por los productos que otros vendedores, pero sin embargo ser un proveedor de bajo costo, ya que puede entregar productos sin defectos en las cantidades exactas en el momento justo directamente al proceso de producción y puede minimizar, a través del intercambio electrónico de datos, las molestias administrativas de ordenar, facturar y pagar los materiales.

- **Perspectiva interna del negocio**, que responde a ¿en qué debemos ser excelentes? Los gerentes deben centrarse en las operaciones internas críticas que les permiten satisfacer las necesidades de los clientes. Las medidas internas para el cuadro de mando deben derivarse de los procesos de negocio que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente, factores que afectan el ciclo de tiempo, la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad, por ejemplo. Las empresas también deben intentar identificar y medir las competencias básicas de su empresa, las tecnologías críticas necesarias para asegurar el liderazgo de mercado. Las empresas deben decidir qué procesos y competencias deben sobresalir y especificar medidas para cada uno. Los sistemas de información desempeñan un papel invaluable para ayudar a los gerentes a desagregar las medidas de resumen. Cuando una señal inesperada aparece en el Balanced Scorecard, los ejecutivos pueden consultar su sistema de información para encontrar el origen del problema. Si la medida agregada para la entrega a tiempo es mala, por ejemplo, los ejecutivos con un buen sistema de información pueden mirar rápidamente detrás de la medida agregada hasta que puedan identificar las entregas tardías, día a día, por una planta particular a un cliente individual.
- **Perspectiva de Innovación y aprendizaje**, que responde a ¿podemos continuar mejorando y crear valor? A pesar de que las empresas trabajen para lograr sus metas, éstas siguen cambiando. La intensa competencia mundial exige que las empresas realicen mejoras continuas a sus productos y procesos existentes y tengan la capacidad de introducir productos totalmente nuevos con capacidades ampliadas. La capacidad de

una empresa para innovar, mejorar y aprender se une directamente con el valor de la empresa. Es decir, sólo a través de la capacidad de lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar continuamente las eficiencias operativas, una empresa puede penetrar en nuevos mercados y aumentar los ingresos y los márgenes - en definitiva, crecer y aumentar así el valor para los accionistas.

- **Perspectivas Financieras**, que responde a ¿Cómo miramos a los accionistas? Las medidas de desempeño financiero indican si la estrategia, la implementación y la ejecución de la compañía están contribuyendo a la mejora de resultados finales. Los objetivos financieros típicos tienen que ver con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para los accionistas. Las afirmaciones de que las medidas financieras son innecesarias son incorrectas por al menos dos razones. Un sistema de control financiero bien diseñado puede en realidad mejorar en vez de inhibir el programa de gestión de calidad total de una organización. Lo más importante, sin embargo, es que la supuesta vinculación entre el mejor desempeño operacional y el éxito financiero es bastante tenue e incierta.

Figura 1: Modelo de Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan et al., 1992.

6.1.2 ¿Cómo se construye el Balanced Scorecard?

Según Kaplan et al. (1993) cada organización es única y sigue su propio camino para construir un Balanced Scorecard. A continuación, se presentan los pasos típicos para esta construcción:

1. Preparación

La organización debe primero definir la unidad de negocios para la cual un cuadro de mando de nivel alto es apropiado. En general, un cuadro de mando es apropiado para una unidad de negocios que tiene sus propios clientes, canales de distribución, fábricas de producción, y medidas de desempeño financiero.

2. Entrevistas: Primera ronda

Cada gerente general en la unidad de negocios – típicamente entre 6 y 12 ejecutivos – recibe material adicional al Balanced Scorecard, como también documentos internos que describen la visión, misión y estrategia de la compañía.

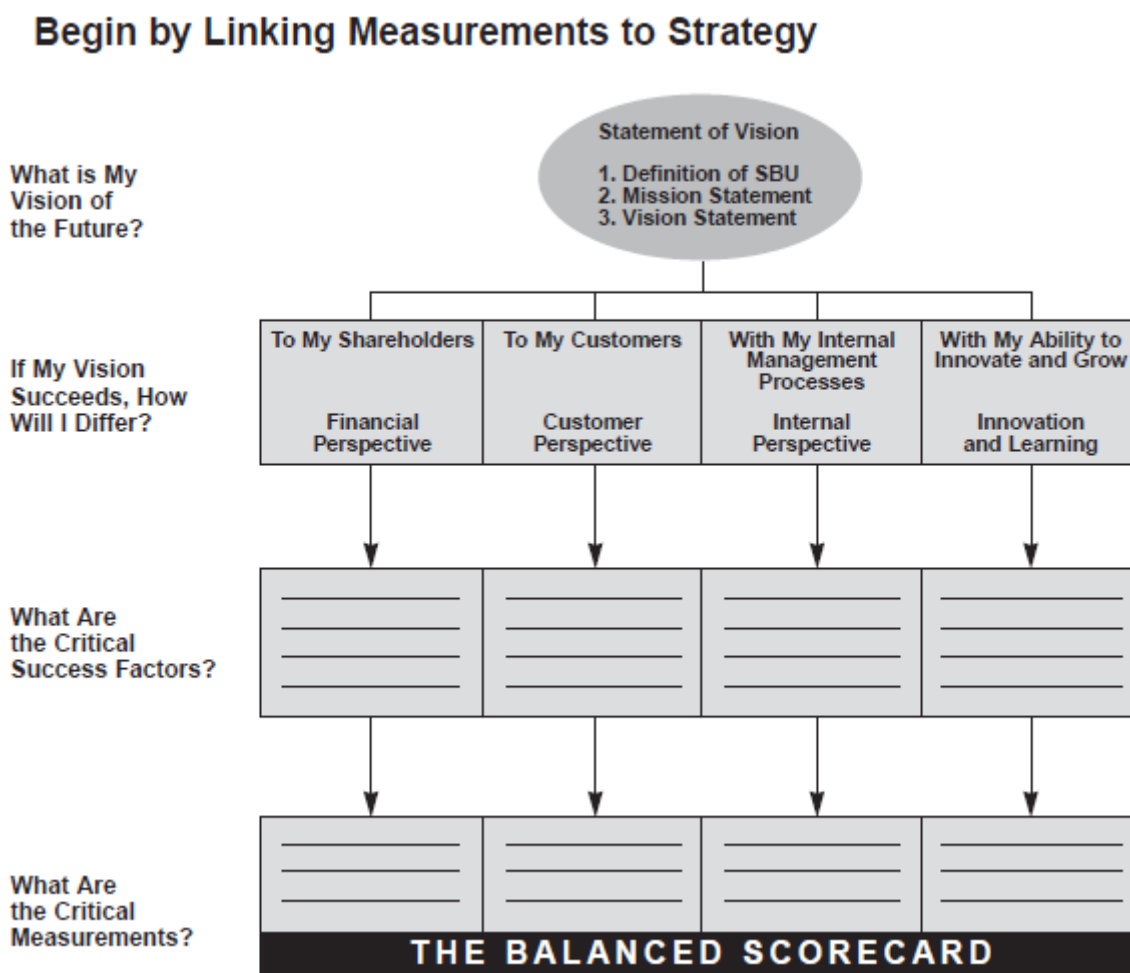
El facilitador del Balanced Scorecard (ya sea un consultor externo o un ejecutivo de la compañía quien organiza los esfuerzos) dirige entrevistas de aproximadamente 90 minutos con cada uno de los gerentes generales para obtener sus aportes sobre los objetivos estratégicos de la compañía y las propuestas tentativas para las medidas del Balanced Scorecard. El facilitador también puede entrevistar algunos accionistas principales para conocer sus expectativas para el desempeño financiero de la unidad de negocios, así como también algunos clientes clave para conocer las expectativas de desempeño de los mejores proveedores.

3. Taller ejecutivo: primera ronda

El equipo de gerencia de más alto rango es llevado con el facilitador para someterse al proceso de desarrollo del cuadro de mando (ver el cuadro “Begin by Linking Measurements to Strategy”). Durante el taller, el grupo debate la misión y las declaraciones de estrategia propuestas hasta alcanzar un consenso. El grupo entonces avanza desde la misión y la declaración de estrategia para responder la pregunta “si tengo éxito con mi visión y estrategia, ¿Cómo mi desempeño diferirá para mis accionistas, clientes, procesos internos de negocio, para mi habilidad para innovar, crecer y mejorar?

Videos de las entrevistas más relevantes con los accionistas y clientes pueden ser mostrados para entregar una perspectiva externa para la deliberación. Después de definir los factores claves del éxito, el grupo formula un Balanced Scorecard preliminar, que contiene las medidas operacionales para los objetivos estratégicos. Frecuentemente, el grupo propone mucho más de cuatro o cinco medidas para cada perspectiva. En este momento, reducir las opciones no es crítico, a pesar de que se puede hacer una votación para ver si alguna de las medidas propuestas es vistas como de baja prioridad por el grupo, o no.

Figura 2: Conexión de medidas a estrategias



Fuente: Kaplan et al., 1993.

4. Entrevistas: segunda ronda

El facilitador revisa, consolida y documenta los aportes de los talleres ejecutivos y las entrevistas de los gerentes generales sobre el Balanced Scorecard tentativo. El facilitador también busca opiniones sobre problemas involucrados en la implementación del cuadro de mando.

5. Taller ejecutivo: segunda ronda

Un segundo taller, que involucra el equipo de gerentes generales, sus subordinados directos y un gran número de gerentes intermedios; debate la visión, las declaraciones de la estrategia y el cuadro de mando tentativo. Los participantes, trabajando en grupos, comentan los indicadores propuestos, conectan los distintos programas de cambio a partir de los indicadores, y empiezan a desarrollar un plan de implementación. Al final del taller, se les pide a los participantes que formulen objetivos específicos para cada indicador propuesto, incluyendo los ratios objetivas de mejora.

6. Taller ejecutivo: tercera ronda

El equipo de gerentes generales se reúne para llegar a un consenso final de la visión, objetivos e indicadores desarrollados en los dos primeros talleres; para desarrollar objetivos específicos para cada indicador del cuadro de mando; y para identificar preliminarmente programas de acción para lograr los objetivos. El equipo debe estar de acuerdo en un programa de implementación, incluyendo comunicar el cuadro de mando a los empleados, integrando el cuadro de mando en una filosofía de gestión, y desarrollando un sistema de información para apoyar el cuadro de mando.

7. Implementación

Un nuevo equipo desarrolla un plan de implementación para el cuadro de mando, incluyendo conectar los indicadores a bases de datos y sistemas de información, comunicar el cuadro de mando a través de la organización, y motivando y facilitando el desarrollo de métricas de segundo nivel para unidades descentralizadas. Como resultado de este proceso, por ejemplo, se puede desarrollar un sistema de información ejecutivo completamente nuevo,

que conecte las métricas de las unidades de negocio de alto nivel a través de medidas del más bajo nivel y de sitio específico.

8. Revisiones periódicas

Cada trimestre o mensualmente, un reporte de información sobre los indicadores del Balanced Scorecard es preparado tanto para la revisión como discusión de la gerencia de alto nivel con los gerentes de divisiones descentralizadas y departamentos. Los indicadores del Balanced Scorecard son revisados anualmente como parte de la planeación estratégica, la definición de metas y lo proceso de asignación de recursos.

6.1.3 El Balanced Scorecard como sistema de gestión

Kaplan y Norton postulan que el Balanced Scorecard incrementa las medidas financieras tradicionales con puntos de referencia para desempeño en 3 áreas no financieras clave (Norton & Kaplan, 1996):

- la relación de una compañía con sus clientes
- sus procesos internos clave
- su aprendizaje y crecimiento.

Cuando las medidas de desempeño para estas áreas son añadidas a las métricas financieras, el resultado no es solo una perspectiva más amplia en la salud y actividades de la compañía, es también un poderoso marco organizador. Un panel de instrumentos sofisticado para coordinar y ajustar las operaciones y negocios de una compañía, para que todas las actividades estén alineadas con su estrategia.

El Balanced Scorecard se apoya en cuatro procesos para enlazar las actividades de corto plazo con objetivos de largo plazo, los cuales son:

- 1. Traducir la visión.** Ayuda a los gerentes a construir un consenso sobre la visión y estrategia de la organización. A pesar de las buenas intenciones de aquellos en

la cima, las declaraciones grandiosas sobre convertirse “el mejor en su clase”, “el proveedor número uno”, o una “organización empoderada”; no se traducen fácilmente en términos operacionales que provean guías útiles para actuar a nivel local. Para que las personas actúen sobre las palabras de la visión y las declaraciones de estrategia, dichas declaraciones deben ser expresadas como un conjunto integrado de objetivos e indicadores, donde todos los gerentes generales estuvieron de acuerdo, que describan los impulsores del éxito a largo plazo. Así, al apoyarse en la medición, el cuadro de mando fuerza a los gerentes a llegar a acuerdo sobre las métricas que usaran para operacionalizar sus sublimes visiones.

- 2. Comunicar y conectar.** Cuando un cuadro de mando es distribuido por todo el organigrama, la estrategia se vuelve una herramienta disponible para todos. Mientras el cuadro de mando de alto nivel baja a las unidades de negocios individuales, los objetivos estratégicos y medidas generales son traducidos a objetivos y medidas apropiadas para cada grupo particular. Unir estos objetivos al desempeño individual y sistemas de compensación produce “cuadros de mando personales”. Así, los empleados como individuos entienden como su productividad apoya la estrategia general.

Figura 3: Cuadro de mando personal

The Personal Scorecard

Corporate Objectives

- Double our corporate value in seven years.
- Increase our earnings by an average of 20% per year.
- Achieve an internal rate of return 2% above the cost of capital.
- Increase both production and reserves by 20% in the next decade.

Corporate Targets					Scorecard Measures					Business Unit Targets					Team/Individual Objectives and Initiatives	
1995	1996	1997	1998	1999						1995	1996	1997	1998	1999		
					Financial										1.	
100	120	160	180	250	Earnings (in millions of dollars)											
100	450	200	210	225	Net cash flow											
100	85	80	75	70	Overhead and operating expenses											2.
					Operating											
100	75	73	70	64	Production costs per barrel											
100	97	93	90	82	Development costs per barrel											
100	105	108	108	110	Total annual production											3.
Team/Individual Measures										Targets						
1.																
2.																
3.															4.	
4.																
5.																
Name:															5.	
Location:																

Fuente: Kaplan et al., 1996

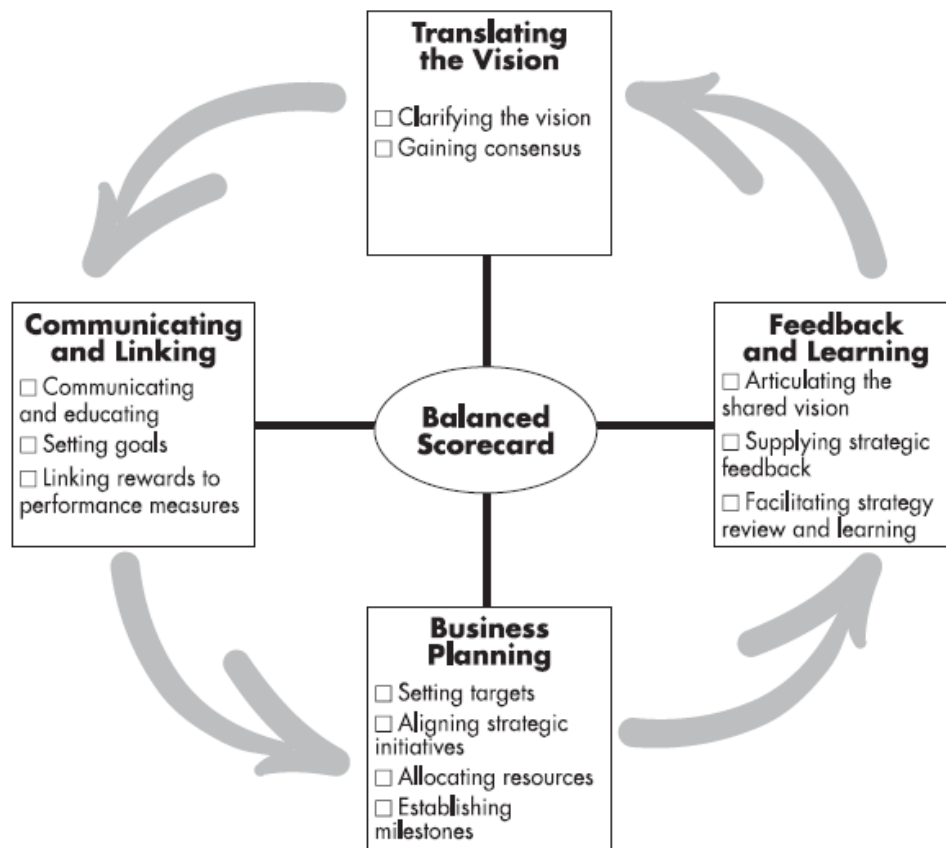
3. Planeación de negocios. La mayoría de las compañías tienen procedimientos (y a veces unidades) separados para la planeación estratégica y presupuestos. La disciplina de crear un Balanced Scorecard fuerza a las compañías a integrar las dos funciones, así asegurando que los presupuestos financieros apoyen las metas estratégicas. Después de acordar los indicadores de desempeño para las cuatro perspectivas del cuadro de mando, las compañías identifican los “impulsores” de los resultados deseados más influyentes, y luego definen metas para medir el progreso que logran con estos impulsores.

4. Retroalimentación y aprendizaje. Al proporcionar un mecanismo para retroalimentación estratégica y revisión, el Balanced Scorecard ayuda a una

organización a fomentar un tipo de aprendizaje a menudo olvidado en las compañías: la habilidad de reflejar las inferencias y ajustar las teorías sobre las relaciones de causa-efecto.

Figura 4: 4 Procesos de gestionar la estrategia

Managing Strategy: Four Processes



Fuente: Kaplan et al., 1996.

6.1.4 ¿Qué hace tan especial al Balanced Scorecard?

El BSC tiene claras diferencias con otros modelos o herramientas de gestión estratégica, lo que hace que muchos gerentes los prefieran para desarrollar sus estrategias. Las principales diferencias que el BSC presenta con las medidas tradicionales son (Kaplan et al., 1993):

- Las medidas del cuadro de mando se basan en los objetivos estratégicos de la organización y la demanda competitiva.
- Al requerir que los gerentes seleccionen un número limitado de indicadores críticos dentro de cada una de las perspectivas, el cuadro de mando ayuda a enfocarse en la visión estratégica.
- Además, mientras que las medidas financieras tradicionales informan sobre lo que ocurrió en el último período sin indicar cómo los gerentes pueden mejorar el desempeño en el siguiente, las funciones del cuadro de mando son la piedra angular del éxito actual y futuro de una empresa.
- También, a diferencia de las métricas convencionales, la información de las cuatro perspectivas ofrece un equilibrio entre medidas externas como ingresos operativos y medidas internas como el desarrollo de nuevos productos. Este conjunto equilibrado de medidas revela las compensaciones que los administradores han hecho ya en las medidas de desempeño y las alienta a alcanzar sus metas en el futuro sin hacer concesiones en los factores clave de éxito.
- Por último, muchas empresas que ahora están intentando implementar programas de mejoras locales como la reingeniería de procesos, la calidad total y el empoderamiento de los empleados carecen de un sentido de integración. El cuadro de mando puede servir de punto focal para los esfuerzos de la organización, definiendo y comunicando prioridades a los directivos, empleados, inversores e incluso clientes.
- El Balanced Scorecard no es una plantilla que se pueda aplicar a las empresas en general o incluso a toda la industria. Diferentes situaciones de mercado, estrategias de producto y entornos competitivos requieren diferentes cuadros de mandos. Las unidades de negocio diseñan BSC personalizadas que se ajustan a su misión, estrategia, tecnología y cultura.

Así, existen 4 características principales que hacen que el Balanced Scorecard destaque entre otras herramientas de gestión (Kaplan et al., 1993):

1. Es un reflejo de arriba hacia abajo de la misión y estrategia de la compañía.

Como contraste, las medidas de la mayoría de las compañías son de abajo hacia arriba: derivan de actividades locales o procesos ad hoc, lo que las hace a menudo irrelevantes para la estrategia general de la compañía.

2. Tiene una mirada a futuro. Evalúa el éxito actual y el futuro. Las medidas financieras tradicionales describen cómo se desempeñó la compañía en el periodo pasado, pero no indica como los gerentes pueden mejorar dicho desempeño en el próximo periodo.

3. Integra medidas internas y externas. Esto ayuda a los gerentes a ver dónde han hecho sacrificios, a partir de las medidas de desempeño del pasado, y ayuda a asegurar que el éxito futuro de una medida, no es a expensas de otra.

4. Ayuda a enfocarse. Muchas compañías siguen el desempeño de más medidas de las que posiblemente puedan usar. Pero un Balanced Scorecard requiere que los gerentes lleguen a acuerdo para tener solo esas medidas que son las más críticas para el éxito de la estrategia de la compañía. Quince a veinte medidas son usualmente suficientes, cada una diseñada especialmente para la unidad en donde se aplicará.

6.1.5 Cambios en Balanced Scorecard

Desde sus inicios, el BSC ha sufrido modificaciones, para adaptarse a los constantes cambios en los negocios, las compañías, los mercados, etc.; y así mejorar las estrategias de las organizaciones.

Debido a las dificultades prácticas asociadas al primer diseño de BSC, dicho diseño fue reemplazado por la segunda generación de Balanced Scorecard. En esta segunda

generación, el cuadro de mando entrega a los ejecutivos un marco comprensivo que traduce los objetivos estratégicos de una compañía, a un grupo de indicadores de desempeño coherentes. Representa un cambio fundamental en las suposiciones subyacentes sobre los indicadores de desempeño y ayuda a enfocarse en la visión estratégica, y más importante, a ver la organización desde las cuatro perspectivas. Es por esto, que el BSC provee un discernimiento más comprensivo de su funcionamiento actual y futuro (Senarath & Patabendige, 2015).

Para poder apoyar el uso del BSC como un sistema de gestión estratégica, Kaplan y Norton (2000) introdujeron un nuevo marco, “el mapa estratégico”, el cual consiste en una arquitectura comprensiva para describir la estrategia a través de una serie de relaciones de causa y efecto funcionales cruzadas. Este provee una representación visual de las estrategias y una vista en una plana de cómo los objetivos en las cuatro perspectivas se integran y combinan para describir la estrategia, y así destacar que los mapas estratégicos sirven como una herramienta mediadora que traduce la estrategia a términos medibles. Además, debido a la simplicidad del mapa estratégico, también se puede considerar como una herramienta autónoma de comunicación. Así, esta imagen de una página puede decir en breve como la organización define su éxito y señala a todos qué se debe hacer para ejecutar la estrategia. En resumen, se puede afirmar que a partir de la generación uno y dos, el BSC podría ser visto como una metodología que ofrece tres sistemas complementarios o roles: sistema de gestión estratégica, herramienta de comunicación y un sistema de medición de desempeño (Senarath et al., 2015).

Otro de las modificaciones que ha sufrido el BSC es respecto a las compañías sin fines de lucro. Kaplan y Norton propusieron una nueva estructura que incluye algunos cambios al diseño original. Ellos afirman que la medición financiera sola, no refleja la misión de una organización gubernamental o sin fines de lucro; por lo que dicha misión debería ser colocada en la cima del BSC para determinar si estas organizaciones han sido exitosas. Para hacer esto, las perspectivas financiera y del cliente deben ser usadas para mejorar las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo (Senarath et al., 2015).

Un innovador cambio presentado por Tuğçe Kalender y Vayvay (2016) es la propuesta de una quinta perspectiva en el Balanced Scorecard: la Sustentabilidad. Estos autores argumentan que las entidades modernas actualmente enfrentan un fenómeno de negocios emergente que es descrito como gestión del desempeño sustentable, que evalúa los aspectos sociales, ambientales y económicos de la gestión de una organización. Varios factores han motivado a las compañías a investigar y a mejorar su desempeño ambiental. Los accionistas y clientes podrán pedir mayor consideración de los problemas ambientales. A pesar que el concepto sustentabilidad no es nuevo, muchas compañías aún no saben cómo implementar o medir su impacto. Además, la implementación de sistemas de gestión de desempeño es un desafío para las compañías debido a las diferencias entre estas y los usuarios de dichos sistemas.

Es por esto que el Balanced Scorecard tiene un alto potencial para integrar los aspectos social y ambiental al sistema de gestión general. Usar un enfoque basado en el BSC para parámetros de desarrollo sustentable, es una metodología poderosa y útil para evaluar el desempeño sustentable de una organización o compañía (Tuğçe Kalender et al., 2016).

Esta quinta perspectiva podría entregar más visibilidad. Dicha perspectiva consiste en indicadores de desempeño social y ambiental y destaca la importancia de la responsabilidad social, ambiental y económica como una meta corporativa. Sin embargo, las compañías definen sustentabilidad de manera diferente. Por esta razón, un sistema de indicadores que está definido para medir la sustentabilidad va a variar de compañía en compañía, porque dicho sistema estará basado en las estrategias y metas de cada compañía. Los pesos de las dimensiones del Balanced Scorecard también dependerán de las metas y cultura de cada compañía. No hay reglas sobre el número de indicadores que cada perspectiva debería incluir, pero muchos indicadores pueden ser distractores y distraer la atención de la estrategia principal. La gestión estratégica de la organización debería desarrollar ciertas medidas para lograr las metas de sustentabilidad (Tuğçe Kalender et al., 2016).

El BSC sustentable es una herramienta que ha sido desarrollada para enfocarse más en aspectos cualitativos, y está basado en el modelo tradicional. No solo provee un alcance

más amplio al integrar todas las dimensiones de la sustentabilidad, sino que también entrega una metodología para acortar la diferencia entre los niveles estratégicos y operacionales de las compañías. Agregar una nueva perspectiva puede ser considerado como una manera simple para las compañías, pero por el otro lado, los postulantes del modelo señalan que conectar las medidas del bienestar económico de una compañía y las estrategias pueden ser difícil o incluso imposible. Separar las medidas de sustentabilidad en una perspectiva aparte, puede debilitar las iniciativas ambientales al no entregar conexiones claras con otras perspectivas, lo que claramente afecta la gestión de la sustentabilidad de la compañía (Tuğçe Kalender et al., 2016).

El BSC sustentable puede ser usado como una herramienta de planeación. Por eso, el potencial de procesos de valor agregado, que están en los aspectos sociales y ecológicos puede ser revelado. Así, esta situación prepara el proceso de implementación de la estrategia. En adición a la ventaja de la preparación, la compañía puede ganar experiencias en los departamentos ambiental y de sustentabilidad. Esto llevará a incrementos en la aceptación interna sobre el BSC sustentable (Tuğçe Kalender et al., 2016).

6.1.6 Combinaciones con otros modelos

Varios autores han propuesto nuevos modelos que combinan el Balanced Scorecard con otras herramientas, para entregar cada vez mejor y más información que sea útil para la toma de decisiones en la gestión estratégica de la compañía.

Uno de estos nuevos modelos es el propuesto por Kádárová, Durkáčová, Kádár y Teplická (2015) que consiste en la combinación del BSC con el Análisis Envolvente de Datos (Data Envelopment Analysis, DEA). El modelo DEA es una técnica sin parámetros para evaluar el desempeño de las unidades que toman las decisiones (Decision Making Units, DMUs). Este es un enfoque “enfocado en los datos” relativamente nuevo para evaluar a eficiencia de las DMUs, que convierte múltiples entradas en múltiples salidas. Esta herramienta solía medir eficiencia técnica. Ser técnicamente eficiente significa minimizar entradas a un nivel dado de salidas, maximizar salidas a un nivel dado de entradas. Eficiencia, en el sentido económico se define como **Eficiencia = salida / entrada**. El DEA entrega pesos

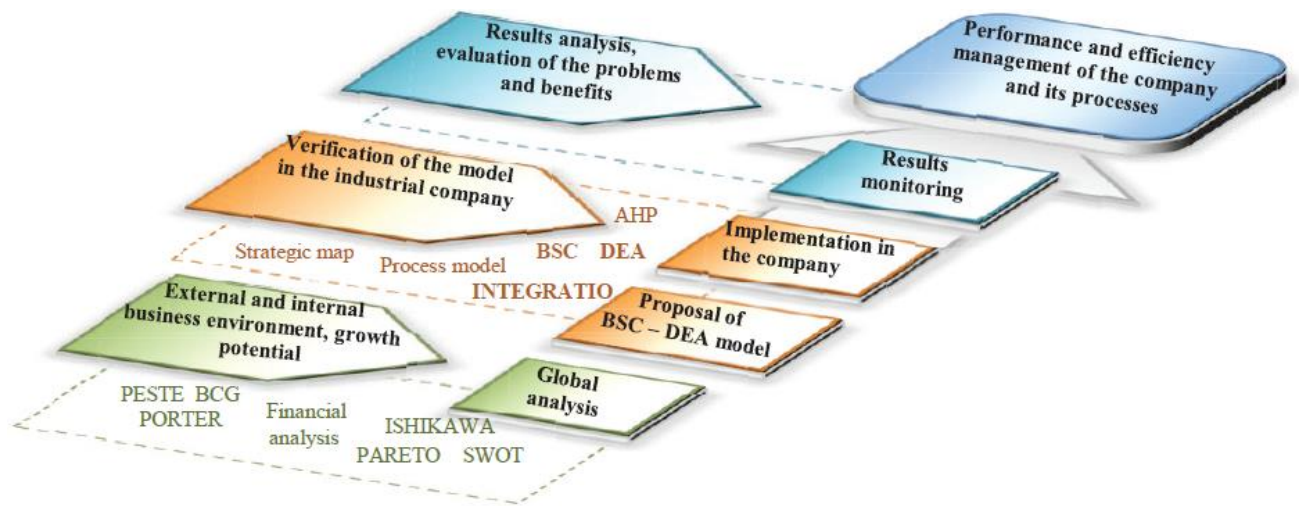
a las entradas y salidas para el cálculo de optimización. Basado en esto, las unidades pueden ser clasificadas como eficientes e ineficientes. En estas últimas, se puede ver que los valores objetivos de las entradas y salidas que llevarán a la eficiencia.

La cuarta generación del Balanced Scorecard es ahora un enfoque sofisticado para el aprendizaje sistemático y continuo de la estrategia, para el cambio de comportamiento social y para tomar decisiones altamente informadas sobre el desempeño dentro y más allá de la organización. Esta generación incluye una perspectiva externa, que incorpora el impacto social y ambiental. Este último, es añadido como una perspectiva externa junto a la perspectiva financiera. El impacto social puede ser agregado sobre la perspectiva del consumidor. Esto representa el impacto más amplio en la sociedad o comunidad, que es representado en la perspectiva del cliente. Debido a la implementación del BSC, la compañía recibe una vista clara y de alta calidad de la compañía como un todo, sobre cómo lograr los objetivos estratégicos, el funcionamiento de los procesos y causas de fluctuaciones en su desarrollo y éxito (Kádárová et al., 2015).

Kádárová et al. (2015) argumentan que el BSC no tiene un modelo matemático o un esquema de pesos, por lo tanto, es difícil hacer comparaciones dentro y entre las compañías. Como resultado, se puede pasar por alto el uso ineficiente de recursos. El DEA es adecuado para medir la eficiencia basada en los indicadores del Balanced Scorecard, ya que la frontera de eficiencia del DEA puede ser usada para medir la eficiencia de las DMUs. La integración del método de gestión (BSC) y el método económico/matemático (DEA) provee un nuevo modelo que usa el Balanced Scorecard como un marco comprensivo para definir el criterio de evaluación (KPI), y el DEA como un método para clasificar la eficiencia de los procesos de negocios, basados en los parámetros - valores de entrada y salida del KPI seleccionado.

El proceso y uso de la integración de los métodos BSC y el DEA, puede mejorar la habilidad explicativa general de estas dos técnicas (Kádárová et al., 2015).

Figura 5: Proceso de integración de BSC y DEA



Fuente: Kádárová et al. (2015).

La gestión del desempeño y efectividad de los procesos de negocio, es asegurada en el modelo BSC-DEA propuesto para compañías industriales por:

- La implementación del BSC, dado que la compañía recibe una visión muy clara y buena de la organización como un todo, como el cumplimiento de objetivos estratégicos, cómo los procesos están trabajando y que causa variaciones en su desempeño y éxito.
- La aplicación de los principios del método DEA mide la efectividad de la compañía y sus procesos principales, basado en los KPIs analizados usando el BSC.

El modelo integrado BSC-DEA propuesto tiene los dos enfoques, cualitativo y cuantitativo; y crea un nuevo marco conceptual para monitorear el desarrollo de una compañía industrial y la eficiencia de sus procesos, y ayuda a los gerentes a tomar las decisiones correctas en todos los niveles de gestión (Kádárová et al., 2015).

Otra combinación es la propuesta por Manteghi y Zohrabi (2011), la cual consiste en crear un Balanced Scorecard híbrido entre el Análisis FODA, las 5 Fuerzas de Porter y el Despliegue de la Función de Calidad Fuzzy (QFD), para considerar de mejor manera la

influencia de la competencia, y poder generar estrategias para enfrentarla y superarla exitosamente. Este método consiste en seguir los siguientes pasos:

- **Paso 1: Estudiar la naturaleza de la competencia en la industria usando los factores de las 5 Fuerzas de Porter.** cuando los factores competitivos en una industria y su causa principal son conocidos, la compañía es colocada en una posición en la que puede identificar la fuente principal de los factores competitivos, respecto a sus habilidades y capacidades, las áreas en las cuales debería entrar a competir, y determinar áreas en las que debería evitar competir.
- **Paso 2: Formular la estrategia inicial con la matriz FODA.** Al usar la matriz FODA, los principales factores internos y externos claves son comparados y la estrategia inicial es creada para la organización.
- **Paso 3: Conectar el análisis FODA con el Balanced Scorecard.** Al conectar el análisis FODA con el BSC, una organización puede aprovechar sus fortalezas contra las debilidades de la competencia, y optimizar sus oportunidades dentro del mercado.
- **Paso 4: Aplicar las estrategias derivadas de los pasos previos en la Casa de la calidad (HOQ) como “Cómos”.** De hecho, una HOQ en una forma simple y concreta que relaciona los “cómos” con los “qué”, puede ayudar a traducir los diferentes elementos de la planeación estratégica.
- **Paso 5: Aplicar las estrategias genéricas en las HOQ como “qués”.** Como se estableció antes, para afrontar las fuerzas competitivas, se proponen las estrategias genéricas de Porter. Por esto, para lidiar con las cinco fuerzas competitivas, se deben seleccionar las estrategias que satisfagan las tres estrategias genéricas. Así, el rol de las estrategias genéricas como “cómos” es ser parte de la casa de la calidad, y ser usados como criterio para elegir y exponer las estrategias de la matriz FODA
- **Paso 6: Exponer las estrategias usando la técnica de exposición Fuzy.** Varias entradas, en la forma de juicios y evaluaciones son necesarios para las tablas QFD,

esto incrementa la incertidumbre al tratar de cuantificar la información. Para reducir la incertidumbre en datos colectados, la lógica fuzzy puede ser usada. Después de completar la HOQ, la técnica de exposición Fuzy es usada para mostrar y clasificar las estrategias más importantes. Cada estrategia del análisis FODA es segregada en las cuatro perspectivas del BSC, consideradas como “alternativas / cómo”, y las estrategias genéricas como “criterio / qué”.

6.2 Conceptos

6.2.3 Sistema de gestión de calidad

Según el manual de gestión de calidad de la norma ISO 9001:2008 (Equipo Vértice, 2010) un sistema de calidad tiene como objetivo principal que la empresa funcione en total sincronía, para que pueda asegurar sus productos/servicios cumplen con las especificaciones y estándares de calidad fijados previamente. Así, un sistema de calidad permite a cada trabajador saber qué se espera de su trabajo, cómo realizar sus tareas y cuando hacer su trabajo, y al mismo tiempo, permite obtener un resultado predecible y, por tanto, controlable.

Para implantar un sistema de calidad es necesario planificar las etapas y acciones necesarias, como establecer una programación temporal y fijar claramente las responsabilidades de la empresa y/o del equipo consultor que asesore a la empresa.

Es de suma importancia que el gerente general y su equipo directivo estén involucrados desde un principio para que la filosofía y los procedimientos de calidad sean rápidamente entendidos e incorporados por todos los trabajadores de la empresa.

Por esto, y para evitar errores en la implantación del sistema de gestión de calidad, se sugiere primero formar a los mandos medios en técnicas de liderazgo, gestión, motivación, coordinación, comunicación, para posteriormente a estas capacitaciones iniciar el proceso de implantación.

Cabe destacar que esto no implica que todos los sistemas de calidad sean iguales, sino que se trata de orientar prácticas y técnicas que serán un apoyo a la competitividad de la

empresa y a lograr la calidad de manera rentable, basándose en las características propias y actuales de cada empresa.

Con una buena planificación del proceso de la implantación, en donde se tomaron en cuenta las necesidades de la empresa, se podrá obtener más beneficios que la certificación de esta norma. Estos beneficios incluyen mejora en los procesos, eliminación de gastos innecesarios, rentabilización de la gestión, creación de un buen clima laboral e implicación de todos los trabajadores para obtener los mejores niveles de calidad en su trabajo y en el producto/servicio ofrecido.

Para establecer un sistema de gestión de calidad existen ciertas condiciones necesarias para lograr que el proceso de implantación tenga éxito, las cuales son:

- Compromiso de la dirección
- Motivación del personal
- Disposición de recursos
- Formación y entrenamiento
- Información sobre el progreso conseguido
- Reconocimiento de los éxitos

Estas acciones deben ser realizadas de manera eficaz, ya que, de no hacerlo, la implantación fracasará.

Otro aspecto relevante es que la empresa debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su desempeño y cumplir con los requisitos de esta norma.

Así, la empresa debe gestionar los siguientes procesos siguiendo los requisitos de la norma de calidad:

- Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Realizar el seguimiento, medición (cuando sea aplicable) y análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Existe un requisito básico del sistema de gestión de calidad que consiste en que la empresa debe identificar y gestionar la familia de procesos necesarios para garantizar que el sistema cumple con la norma, y el producto, con los requisitos. Para esto la empresa debe tener en cuenta las siguientes actividades:

- Identificación de los procesos y sus interacciones, secuencias e interrelaciones.
- Establecimiento de los criterios y los medios para el funcionamiento, el seguimiento, la medición, el análisis y el control eficaces de los procesos.
- Mejora de la eficacia del sistema de gestión de calidad, incluyendo la mejora de estos procesos.
- Control de los procesos del sistema de gestión de calidad que se subcontratan a otra organización y afectan a la conformidad del producto.

6.2.4 Análisis 5 fuerzas de Porter

Según Michael Porter (Porter, 2017), la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia, pero a menudo los directivos definen la competencia sólo como los competidores directos. Porter plantea que esta competencia va más allá de los rivales consolidados de la industria, y que implica a otras fuerzas competidoras que son: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Así, estas nuevas fuerzas definen la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.

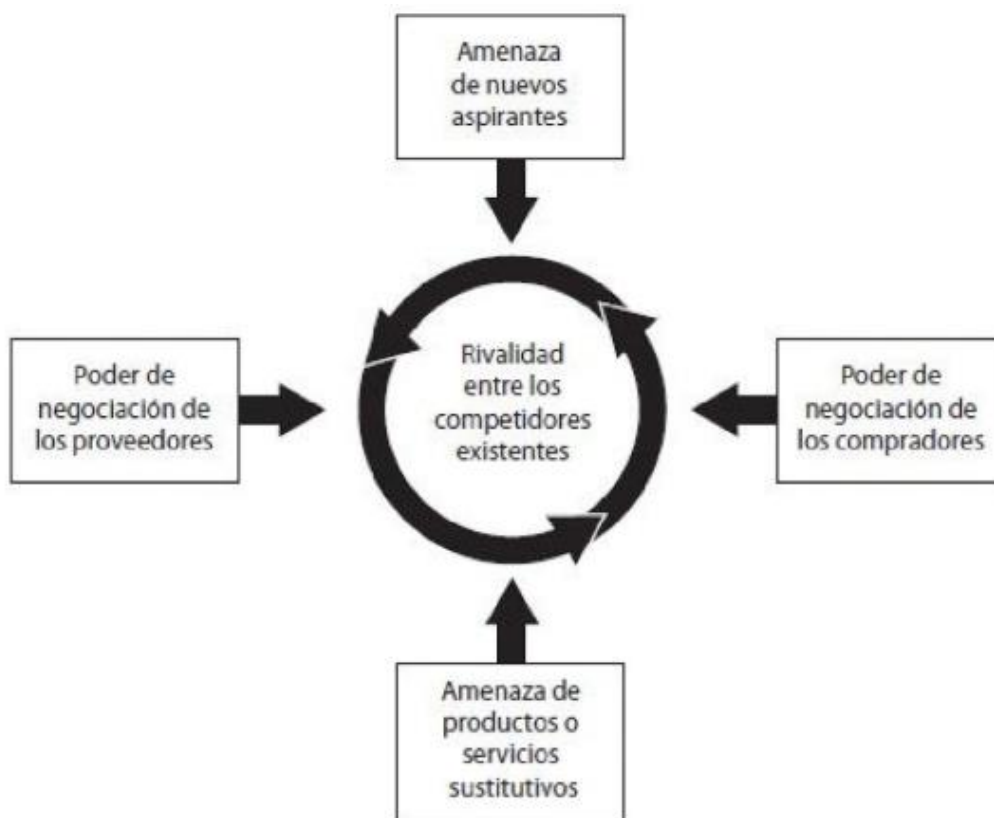
Así, si estas fuerzas son intensas, esto implica que prácticamente ninguna empresa es rentable, mientras que, si las fuerzas son benignas, muchas compañías son rentables. La estructura de la industria impulsa la competencia y la rentabilidad, pero no si la industria

produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, si está regulada o no. A pesar de que existen muchos factores que pueden influir en la rentabilidad de una industria en el corto plazo, la estructura de la industria, manifestada en dichas fuerzas competitivas, marca su rentabilidad en el mediano a largo plazo.

La configuración de las cinco fuerzas difiere según la industria en la que se está. La fuerza o fuerzas predominante(s) determinan la rentabilidad de una industria y son piezas claves del análisis y formulación estratégica, aunque no siempre es fácil identificar la fuerza más potente. Por otro lado, la estructura sectorial se desarrolla a partir de una serie de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva.

En la siguiente figura se aprecia la relación entre las fuerzas competitivas:

Figura 6: Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector



Fuente: Porter, 2017

Así cada fuerza se explica de la siguiente forma (Riquelme Leiva, 2015):

- **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores**

Esta fuerza se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Existen 6 tipos de barreras diferentes, que pueden ser barreras para unos, pero oportunidades para otros:

- **La economía de escalas.** Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- **La diferenciación de productos.** Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente, se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, quienes buscan un producto de mejor calidad, pero que les entregue algo más.
- **Las inversiones de capital.** En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos, lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.
- **Desventaja de costos.** Esta barrera juega a favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de los productos propios, por que cuentan con costos más elevados que no alcanzan a ser cubiertos por dicho precio.
- **Acceso a los Canales de Distribución.** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución, es complicado que puedan aparecer nuevos competidores y sobre todo que los proveedores acepten sus productos. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.
- **Política gubernamental.** Este punto podría jugar a favor, ya que en muchos aspectos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de

nuevos competidores, ya sea por regulaciones o leyes muy estrictas, o por las políticas relacionadas a la economía del país.

- **Rivalidad entre competidores.**

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos, y la forma en la que emplea su imaginación para poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de éstas.

Esta competencia puede ser directamente con otras empresas de la industria que ofrecen el mismo producto. Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature.
- Que existan competidores muy diversos.

Una empresa que destaca, a su vez presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Proporciona a los proveedores de la empresa, poder para exigir mayores beneficios/requisitos al momento de trabajar con la empresa. Este poder se da cuando existen un solo o pocos proveedores, el insumo es muy específico o difícil de conseguir y el insumo es de vital importancia para el quehacer de la empresa.

- **Poder de negociación de los compradores**

Este poder sugiere si los compradores están bien organizados, ya que esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable. Si los clientes cuentan con varios sustitutos en el mercado, productos más baratos o de mejor calidad que otros del mercado, este poder se ve incrementado, ya que querrán mejores precios, o mejor relación precio/calidad.

- **Amenaza de productos sustitutos**

La existencia de productos sustitutos, que tengan las mismas características a un precio similar o menor, o con mejor calidad, debido a por ejemplo, que los competidores tengan mejor tecnología, son una gran amenaza, ya que pueden mermar la ventas y así disminuir la rentabilidad de la empresa.

6.2.5 Análisis PESTA

El análisis PESTA es una herramienta que permite a los gerentes listar los principales factores macroeconómicos que tienen una influencia potencial en la evolución del futuro de la empresa. Identificar estas variables futuras y construir distintas hipótesis permite al gerente tomar mejores decisiones estratégicas para mantener y/o mejorar el desempeño de la empresa (Del Mármol & Feys, 2015).

El concepto PESTA es una sigla que representa 6 factores claves del ambiente externo de una empresa, siendo éstos los siguientes:

- **Político/Legal**

Las tendencias políticas de un país como la presión del gobierno, políticas monetarias, etc.; influyen significativamente en las empresas que quieren establecerse en dicho país, debido a las leyes laborales, de impuesto a la renta, entre otras decisiones propias del país al cual se intenta entrar. También existen otros elementos que pueden afectar como los conflictos internos, los niveles de corrupción, el grado de intervencionismo del estado, entre otros.

En el ámbito legal el mantenerse informado sobre las regulaciones, normas y leyes del país en el que se está o piensa entrar, es clave para evitar problemas legales, con el gobierno, con los trabajadores, con los clientes. Estos conflictos podrían ser muy caros para la empresa, dañar su imagen o simplemente obligarlos a retirarse del mercado, por lo que conocer las leyes y estar atento a los cambios en ellas debería ser una actividad constante de los gerentes.

- **Económico**

Es prácticamente imposible para una compañía cambiar la situación económica de la industria o país, pero la empresa puede prepararse para poder lidiar de mejor forma ante estas variaciones. El observar el PIB, las tasas de impuestos y (de)crecimiento del poder adquisitivo de la población de un país, son factores cruciales para la toma de decisiones estratégica. Por otra parte, siempre es necesario observar y analizar las tendencias de los consumidores y los elementos claves de la industria para poder tener éxito en el mercado.

- **Social/cultural**

Conocer las características de la población (demografía, distribución etaria, etc.), para así poder entender el comportamiento de compra es esencial para conquistar un mercado. Además, la influencia histórica (raíces y tradiciones), religiosa y socio cultural (moda, medios, etc.), permiten a la empresa a refinar su análisis de las necesidades específicas de los consumidores.

- **Tecnología**

Hoy en día existen muchos expertos tratando de revolucionar procesos ya existentes para mejorar la eficiencia de dichos procesos y crear nuevos. Estos cambios podrían o no afectar el mercado objetivo, pero de hacerlo, podrían cambiar todas las reglas. Ejemplos como la revolución de internet, en las que muchas compañías no supieron adaptarse y terminaron desapareciendo, son indicadores de que es necesario realizar Investigación y desarrollo (I+D) e innovación en el área de la compañía, para descubrir como satisfacer mejor y más eficientemente las necesidades de los consumidores.

- **Ambiental**

En los últimos años, la preocupación por el medio ambiente, el cambio climático, el reciclaje y todas las iniciativas pro ambientales han aumentado muchísimo. Es por esto que no solo por políticas ambientales, sino pro responsabilidad social empresarial, las empresas deben de preocuparse de su relación con el ambiente, tratar de ser sustentables y promover el cuidado y respeto al medio ambiente.

6.2.6 Análisis FODA

El análisis FODA es acrónimo de los términos Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este modelo permite a una organización de cualquier tipo identificar rápidamente sus factores internos (Fortalezas y Debilidades), relacionados al funcionamiento interno; y sus factores externos (Oportunidades y Amenazas) que dependen del ambiente en el cual se desarrolla la empresa. También permite priorizar los factores en términos del impacto esperado, siendo estos positivos (fortalezas y oportunidades); o negativos (debilidades y amenazas).

El análisis FODA es usado como una herramienta para la toma de decisiones y para facilitar el desarrollo de los planes estratégicos. El poder del análisis FODA se basa en su simplicidad. Al ser simple de usar, ayuda a recopilar resultados que pueden ser fácilmente comunicado al público. El análisis FODA no tiene valor intrínseco a menos que sea usado para propósitos estratégicos (Seth & Probert, 2015).

El análisis FODA investiga el estado actual de una organización en un momento dado, con una visión de futuro contrapuesta con una visión retrospectiva. También analiza la estructura, teniendo en mente las perspectivas futuras.

Así, cada elemento de este análisis consiste en:

- **Fortalezas**

Son las capacidades o atributos especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Estos atributos pueden ser

recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

- **Oportunidades**

Son aquellos factores externos a la empresa que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben buscar y descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- **Debilidades**

Son aquellos factores internos de la empresa que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Éstos pueden ser recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización en la industria, disminuir la rentabilidad, aumentar costos, etc.

7. METODOLOGÍA

A continuación, se presenta la metodología usada en esta investigación para el desarrollo del Balanced Scorecard para la empresa Wine and Fruit Capacitaciones.

En primer lugar, se realizará un análisis interno y externo de la compañía, en la que se incluye el uso de herramientas como el análisis FODA, el análisis PESTA, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y el modelo de la cadena de valor, en conjunto con entrevistas con miembros de la empresa y al gerente, y análisis de la competencia e industria.

Una vez hechos estos análisis se procederá a realizar el diseño del Balanced Scorecard, siguiendo los pasos desarrollados por Kaplan y Norton (Valenzuela, 2016):

1. Definir o confirmar la misión, visión y valores de la empresa, dado que es de vital importancia verificar que todos los trabajadores tienen conocimiento sobre estos conceptos, si se aplican en el diseño de estrategias y que todos están alineados con ellos.
2. Definir o revisar las estrategias de la empresa, las cuales deben estar basadas en la visión de la empresa, y deben diseñarse desde la gerencia.
3. Desglosar la visión en cuatro perspectivas estratégicas: financiera, procesos internos, cliente y aprendizaje y desarrollo, y formular objetivos estratégicos para cada perspectiva en conjunto con la empresa.
4. Diseñar el “Mapa Estratégico” a partir de la definición de relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.
5. Identificar los Factores Críticos de éxito.
6. Elaborar los indicadores de éxito, a través de brainstorming con la empresa, para poder medir el avance en el cumplimiento de objetivos.
7. Desarrollar el plan de acción, para definir los pasos a seguir para conseguir los objetivos estratégicos, y lograr el cumplimiento de la misión de la empresa.
8. Implantar el modelo en la compañía, manteniendo una constante medición del desempeño y feedback para posibles correcciones o modificaciones.

8. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

La compañía para la cual se está diseñando este Balanced Scorecard es el Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) Wine and Fruit Capacitaciones, la cual está ubicada en la ciudad de Curicó, en la séptima región del Maule. Esta empresa tiene una clasificación PYME y tiene una antigüedad de aproximadamente 6 años.

Wine and Fruit Capacitaciones ofrece distintos cursos para que las personas aprendan y/o mejoren un oficio o habilidad. La empresa trabaja principalmente en la región del Maule y en O'Higgins, en las comunas de Chépica, Santa Cruz, Curicó, Molina y Romeral, pero también en otras zonas del país de ser así requerido. La modalidad de trabajo de la empresa es a través de cursos técnicos ofrecidos que van desde electricidad, pastelería y hasta cursos de inglés. Estos cursos son licitados en el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), y son ofrecidos en 2 formas: público general y empresas privadas.

Para público general, son los cursos MÁS CAPAZ de SENCE, y significa que cualquier persona que quiera capacitarse o aprender un oficio o habilidad, para posteriormente entrar al mundo laboral, o cambiarse a un trabajo mejor; y que cumplan con los requisitos impuestos por SENCE (ser mayor de 18 años, no haber participado en cursos MÁS CAPAZ anteriores, acreditar situación socioeconómica vulnerable, entre otros). Estos cursos, son realizados de acuerdo a las reglas de SENCE, considerando los cupos de entre 25-30 personas, la entrega de materiales, la realización de práctica laboral, pago de subsidios, entre otros. Además, la empresa debe hacerse cargo del apoyo sociolaboral de los participantes del curso, el cual es realizado por psicólogos, asistentes sociales o carreras afines previamente aceptados y registrados en SENCE. Este apoyo consiste en evaluaciones socioeconómicas, como el nivel de estudio, trabajos pasado, subsidios del gobierno, etc.; evaluaciones psicológicas, para descubrir habilidades, etc.; y apoyo en el ámbito laboral, ofreciendo ayuda para posibles áreas de trabajo, y en el caso de práctica laboral, lugares donde realizarla, y en caso de buen desempeño en ésta, gestiones para seguir trabajando en el lugar donde fue realizada. En esta modalidad, la compañía debe llevar registros de asistencia, de notas, de avance de curso, de práctica laboral, situación socioeconómica (a través de apoyo sociolaboral realizado por psicólogos especializados) y pagar subsidios por

asistencia a clases y a práctica laboral, además de los subsidios por hijos y discapacidad que SENCE entrega por la participación en este tipo de cursos.

Para la segunda modalidad, se realiza a través de Impulsa Personas (ex Franquicia Tributaria), y se enfoca en empresas que quieran capacitar a sus empleados, ya sea nuevos, o antiguos que requieren o quieran perfeccionar sus habilidades para mejorar el rendimiento de la empresa. Acá, se usan los mismos códigos de cursos SENCE, pero estos son modificables a pedido del cliente (por ejemplo, un curso de electricidad que requiera más enfoque en la instalación de conexiones eléctricas, tendrá más horas de esta materia dentro de la planificación del curso). Estos cursos son en general de mínimo 20 personas, dado los costos en los cuales se debe incurrir, y un máximo de 30 a 35 personas. Además, estos cursos no reciben subsidios de SENCE, ya que se hacen externamente, es decir, sólo se usan los programas y cursos ya establecidos en este organismo, previa autorización de éste. Asimismo, estos cursos siguen las normas de la ley de impuesto a la renta.

En las zonas mencionadas anteriormente, y para ambas modalidades, la empresa se ha enfocado en el último tiempo, principalmente en cursos relacionados al área agrícola, dado la gran presencia de viñas y agrícolas en estas regiones del país, ofreciendo cursos como control de calidad de procesos alimentarios (principalmente para las empresas de packing de la zona), logística de almacenamiento, entre otros. Aun así, existen otros cursos como servicio y atención al cliente (enfocado al trabajo en retail), y soporte de redes computacionales, que son ofrecidos para los interesados en otras áreas.

9. ANÁLISIS INTERNO

9.1 Análisis interno de la compañía

Respecto al comportamiento estratégico, el OTEC se desarrolló en sus primeros años sólo como organismo capacitador de empresas, es decir, que sólo ofrecía cursos, a través de licitaciones de curso del organismo SENCE, por franquicia tributaria, la cual permite a las empresas disminuir sus impuestos a pagar al justificar este gasto como capacitación para sus empleados. Este giro era principalmente desarrollado en la provincia de Curicó, y estos cursos eran principalmente los relacionados a la zona agropecuaria y vitivinícola. Algunos de los cursos que se realizaban estaban relacionados a mejorar la eficiencia en los procesos de por ejemplo el manejo y mantenimiento de las maquinarias utilizadas en las viñas de la zona. Posteriormente, la empresa decidió abrirse al mercado de capacitaciones de personas individuales, nuevamente licitando cursos del SENCE, siguiendo la línea de los posibles empleos que se puede obtener en la zona (packings, gestión de bodegas, manipulación de alimentos, entre otros), y en la provincia de Curicó.

Luego, el OTEC decidió incursionar en nuevos cursos, impartiendo desde cursos de inglés hasta cursos de pastelería, nuevamente licitados en SENCE. Además, comenzó a expandirse a zonas rurales de la sexta región, a zonas cercanas a la provincia de Curicó. Todo lo anterior siempre fue complementado con franquicia tributaria, lo que ayudó a que la compañía tuviera cierto renombre y clientes fidelizados.

Actualmente la compañía se encuentra realizando cursos a lo largo del país, ya que reciben llamados de empresas de otras zonas para poder contar con los cursos que este OTEC ofrece, además de los cursos de personas individuales licitados en SENCE.

Wine and Fruit Capacitaciones se rige bajo las normas ISO 9001-2008, la cual venció en septiembre de 2018, pero la empresa se encuentra en proceso de renovación; y NCH 27:28-2015, la cual tiene carácter obligatorio para poder licitar cursos en SENCE. Para mantener estas certificaciones vigentes, la empresa realiza auditorías externas una vez al año (y de ser necesario, más veces) con los organismos certificadores chilenos e internacionales

encargados de velar que se cumplan dichas normas. Además, el OTEC se rige por las políticas y leyes gubernamentales para cursos MÁSCAPAZ y las franquicias tributarias. En Anexos es posible ver los certificados que posee la empresa respecto a las normas mencionadas.

Además, basa sus estrategias en el Sistema de Gestión de Calidad de la anteriormente mencionada ISO 9001-2008, el cual se basa en que la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua el Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, en concordancia con los requisitos de esta Norma Internacional (Nueva ISO 9001:2015, s.f.).

A partir de esto, Wine and Fruit tiene una política de calidad que los ayuda a cumplir con las normas mencionadas anteriormente, y en la cual incluye su Misión:

“WINE & FRUIT CAPACITACIONES Y OFICIOS es un organismo técnico de capacitación (OTEC), que se dedica a prestar Servicios de Capacitación a diversos clientes, destacando entre estos Empresas Privadas, Instituciones Públicas y Clientes Particulares. Nuestra Organización considera que la calidad del servicio, excelencia del recurso humano, una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores y la eficacia de sus procesos, son objetivos permanentes y prioritarios para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes y la permanencia en el mercado.”

Otros aspectos de esta política de calidad, que están directamente relacionados a la misión y al sistema de gestión de la calidad son:

*“Para esto, nuestra Organización asume la responsabilidad de establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad siguiendo los requisitos definidos en la **NORMA CHILENA 2728 e ISO 9001**, por lo que se compromete a:*

- *Contar y mantener un recurso humano calificado para cada puesto de trabajo, promoviendo la capacitación para optimizar el desempeño de sus funciones al interior de la organización.*

- *Conocer los requisitos y expectativas de nuestros clientes con la finalidad de entregarles un servicio que satisfaga plenamente sus necesidades.*
- *Establecer y revisar de manera periódica de los objetivos, para lograr un mejoramiento continuo que conduzca a la excelencia competitiva de nuestro servicio.*
- *Cumplir con la legislación vigente aplicable a nuestro servicio.*

Por lo anterior, nuestra Organización se compromete al cumplimiento de los requisitos y mejoramiento continuo de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma Chilena NCh 2728 e ISO 9001.”

A partir de esta política de calidad, y a pesar de ser una empresa nueva, Wine and Fruit ha logrado reconocimiento en la zona dado el profesionalismo, trabajo arduo y alta calidad en los distintos cursos ofrecidos. Es por esto que la empresa ha ido creciendo en el último tiempo, agregando más personal, más cursos, y más lugares donde ofrece dichos cursos.

9.2 Análisis financiero de la compañía

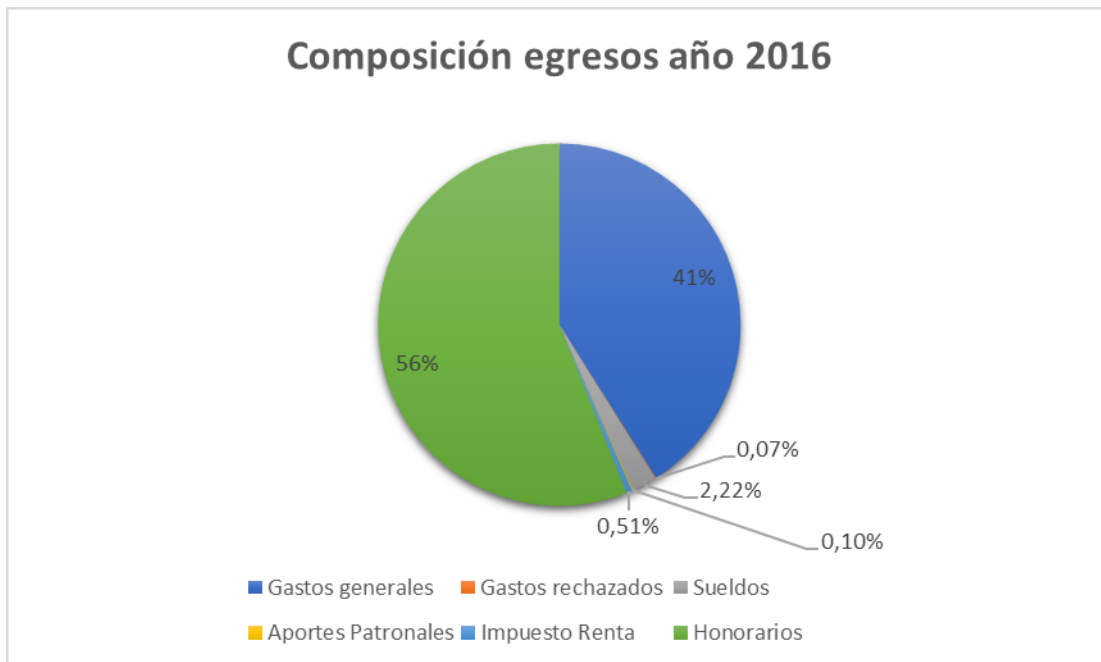
9.2.1 Nivel de ventas

A partir de los balances generales de los años 2016 y 2017 (Ver Anexos), se puede observar que los ingresos por ventas del año 2016 fueron de \$197.975.214, mientras que, en el año 2017, fueron sólo de \$70.502.300. Estos ingresos son los ingresos por venta, en este caso, venta de cursos SEMCE (por licitación del mismo organismo) y por cursos vendidos a privados (por método ex franquicia tributaria). Así, existió una importante disminución en los ingresos de la compañía. Este decrecimiento asciende a un 64%, el cual se debe principalmente a la baja en adjudicación de las licitaciones de SENCE, a los pocos cursos vendidos a privados, y a la entrada de nuevos competidores, que entraron con precios más bajos, quedándose así con dichas licitaciones de SENCE.

9.2.2 Egresos

A partir de los balances generales de los años 2016 y 2017 (Ver Anexos), se observa cómo se forma la estructura de egresos de la compañía. Estos egresos incluyen los típicos gastos de administración, más los gastos requeridos para la realización de cursos. En el siguiente gráfico se observa la composición de los egresos del año 2016:

Figura 7: Composición egresos año 2016 de Wine & Fruit



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa

Como se puede observar, el 56% de los egresos corresponde al pago de honorarios, los cuales son pagados a los profesionales a cargo de dictar los cursos, los asistentes sociales, y todos los colaboradores extra que se necesitan para los cursos dictados. Los gastos generales, que son los gastos incurridos para la realización de los cursos son de un 41%.

A continuación, se presenta la composición de egresos del año 2017:

Figura 8: Composición egresos año 2016 de Wine & Fruit



Fuente: elaboración propia con datos de la empresa

Como se puede observar, el 51% de los egresos corresponde a los gastos generales, aumentando de manera considerable, teniendo en cuenta que los ingresos por venta fueron mucho más bajos. Por otro lado, se destaca la gran disminución en pago de honorarios, esto debido a la menor cantidad de cursos dictados, para lo cual se contrataron menos personas para realizarlos.

9.2.3 Composición de patrimonio

Al analizar los balances anteriormente mencionados, es posible observar que la cantidad de activos circulante es alta, especialmente en la cuenta “Caja”, lo cual hace sentido, ya que la empresa debe tener siempre dinero disponible para la realización de los cursos, para los materiales requeridos, gastos extra, pago de subsidios, entre otros. Otro aspecto importante es el hecho de que la empresa tiene bajos montos de cuentas por cobrar, lo que nuevamente hace sentido, ya que los cursos que se realizan necesitan por adelantado el dinero (en la mayoría de los casos) para poder comprar los materiales, arriendo de sala de clases etc.

Respecto a los pasivos, es interesante el hecho de que se conforma principalmente por el capital, el cual se mantiene en ambos periodos; y de elementos tributarios como las provisiones de PPM y las retenciones. Esto quiere decir que la empresa no trabaja directamente con el capital propio, sino que se financia principalmente con los ingresos obtenidos. Esto implica un riesgo muy alto, lo que actualmente se está volviendo peligroso debido a la baja en los ingresos, y en el claro aumento en los gastos para la realización de los cursos.

9.3 Análisis clientes de la compañía

Como se mencionó anteriormente, Wine & Fruit trabaja en 2 modalidades. La primera es directamente con SENCE, siendo éste su cliente, y las personas que asisten a sus cursos, los consumidores finales. La segunda modalidad es la anterior franquicia tributaria, en la cual se trabaja con empresas privadas que contratan los cursos para capacitar a sus trabajadores. La empresa ha trabajado con muchas compañías, pero en la siguiente tabla se muestra los clientes “frecuentes”, es decir, las empresas que han contratado más de un curso de Wine & Fruit en todos sus años de funcionamiento:

Figura 9: Clientes más relevantes de Wine & Fruit

Empresas	Ubicación	Región
Aconcagua Foods	Buín	Metropolitana
Acuña e hijos	Rancagua	VI
Agrícola Coigue	Curicó	VII
Agrícola Curtidos Korta Agrícola	Sagrada Familia	VII
Agrícola Curtidos Korta Viñedos	Sagrada Familia	VII
Agrícola el Foso	Teno	VII
Agrícola Garces	San Francisco de Mostazal	VI
Agrícola Greenvic	San Fernando	VI
Agrícola Los Cerezos	Curicó	VII
Agrícola Los Olmos	Chimbarongo	VI
Agrícola Merex	-	V-VII
Agrícola San Clemente ltda.	Talca	VII
Agrícola Santa Barbara	Romeral	VII
Agrícola Santa Laura	Curicó	VII
Agrícola y forestal Don Rafael	Molina	VII
Agrícola y Ganadera Los Espinos	Chillán	XV
Agricom	Romeral	VII
Agrinova	Linares	VII
Agrisouth Estates Chile S.A.	San Javier	VII
Agrizano S.A.	Curicó	VII
Agrocepia	Talca	VII
Agrocomercial Nuevo Sur S.A.	Curicó	VII

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa

Como puede observarse, la mayoría de las empresas son de la séptima región, y más específicamente, de la ciudad de Curicó, que es donde se encuentra ubicada la compañía. Esto es importante, no sólo por el hecho de tener fidelidad de clientes cercanos, sino que además ayuda al posicionamiento de la compañía por medio de difusión “boca a boca”, ya que la ciudad, y la zona en general, cuenta con muchas empresas del rubro agrícola y vitivinícola que contratan los cursos de Wine & Fruit.

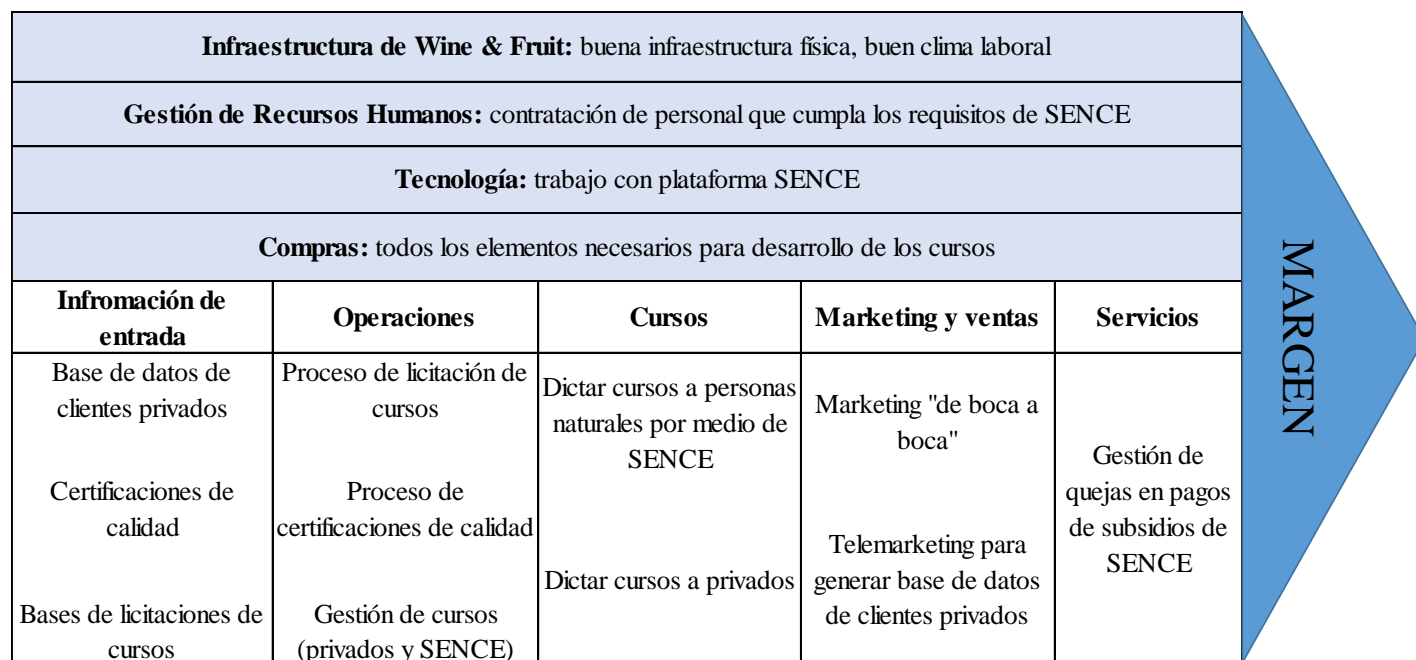
9.4 Cadena de valor

La cadena de valor permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Esta herramienta permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, y así identificar las fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad.

La cadena de valor clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte. Las actividades primarias son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto. Por otro lado, las actividades de apoyo, son aquellas que sirven de apoyo a las actividades primarias. Así, la cadena de valor de Wine & Fruit es la siguiente:

Figura 10: Cadena de valor Wine & Fruit



Fuente: elaboración propia con información de la empresa.

A continuación, se detallan las actividades primarias de la empresa:

- **Información de entrada**

La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística de entrada, en donde se gestionan y administran las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar el producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

En el caso de Wine & Fruit, que, al ser una empresa de servicios, no cuenta directamente con materias primas para realizar un producto. En cambio, el símil a dichas materias primas son las bases necesarias para la realización de los cursos a privados y a través de SENCE.

Aquí se incluyen las bases de datos de clientes privados, en las cuales están los clientes antiguos y los posibles clientes quienes podrían contratar cursos de capacitación, la cual es de suma relevancia para el desarrollo de cursos a privado durante el año.

También se consideran los requisitos que impone SENCE para trabajar con ellos, como son certificaciones en las normas de calidad ISO 9001 y NCH 2728, las que son excluyentes para los OTEC al momento de licitar cursos con este organismo público. En este aspecto, la empresa pone mucho énfasis, aplicando una política de calidad y estando en constante renovación de las certificaciones.

Por último, la empresa pone grandes esfuerzos en las licitaciones, ya que la adjudicación depende mucho de la presentación de la empresa a la licitación. Los requisitos son impuestos por SENCE y a partir de ellos, la empresa elabora las propuestas para cada curso que desea realizar durante el año.

- **Operaciones**

La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones, en donde se toman las materias primas de la logística de entrada y se crea el producto. Así, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más bajo serán los costos, lo que proporciona un valor agregado en el resultado final.

Acá se incluyen todas las actividades de preparación previa para el desarrollo de los cursos de capacitación. El proceso de licitación de cursos, implica todo el desarrollo de la propuesta para presentar a SENCE para la adjudicación, estas propuestas se hacen por tipo de curso (por ejemplo, una para logística de almacenamiento y una para servicio al cliente), apegándose a las bases y entregando valor al lograr la mejor relación precio/calidad posible, ya que, para la empresa, mantener altos niveles de calidad siempre está presente.

Por otro lado, está todo el proceso para la auditoría anual para la renovación de las certificaciones de las normas de calidad. Para la empresa esta operación tiene doble importancia, ya que es un requisito excluyente para el trabajo con SENCE, y además es la base de su política de calidad, que es lo que mueve a la compañía a entregar un buen servicio. Durante el año, se realizan distintas labores para preparar la renovación, además de obviamente, identificar las posibles fallas presentes en la aplicación de la política de calidad y su posterior corrección.

Finalmente, está el proceso de gestión de los cursos. Para los privados, es las conversaciones con el cliente, para conocer sus requisitos, negociar con ellos, definir fechas, si es necesaria una customización, entre otras; para poder dictar un curso que se adecúe perfectamente a sus necesidades, y que naturalmente, sea de la máxima calidad posible. Por otra parte, la gestión con SENCE, implica la compra de materiales para los cursos, el arrendamiento de lugar para dictar el curso, la parte administrativa exigida por SENCE (actualización de asistencia en plataforma, pago de subsidios, ficha sociolaboral, entre otros) y toda el área sociolaboral exigida por el organismo. Estas actividades por lo general tienen plazos previamente establecidos, los cuales, dependiendo de situaciones internas o propias de SENCE, pueden modificarse, por lo cual es de vital importancia tener todo listo para la entrega dentro de dichos plazos.

- **Cursos**

Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale de la fábrica y se entrega a los distribuidores, y dependiendo de la empresa, a los consumidores finales.

En Wine & Fruit se distingue entre clientes y consumidores finales. Para ambas modalidades, los consumidores finales son las personas que asisten a aprender a los cursos, mientras que, para la modalidad privada, los clientes son las empresas que contratan el servicio; y en la modalidad SENCE, es este organismo quien es el cliente de la empresa. Así, la compañía pone énfasis en entregar la mayor calidad para clientes y consumidores, ya que, en el ámbito más técnico, entregar un buen servicio y de calidad, es un plus para la fidelización de los clientes, y para lograr ventajas competitivas. Además, al ser una empresa que trabaja con y para las personas, es importante para la compañía que las personas naturales que asisten a los cursos realmente tengan todas las herramientas y conocimientos necesarios para poder desarrollarse en el ámbito laboral y personal.

- **Marketing y Ventas**

Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. En esta área es importante el desarrollo de publicidad, considerando siempre que la inversión realizada sea efectiva para lograr aumentar las ventas.

En esta parte, las principales formas de publicidad de la compañía son el marketing de “boca a boca” y la realización de telemarketing, contactando a distintas empresas de la zona, o cercanas a las zonas donde W&F realiza cursos, y ofrecerle los cursos disponibles en las distintas áreas que la empresa trabaja.

- **Servicios**

La actividad final de la cadena de valor es el servicio, en donde se incluye el servicio post-venta, y cualquier tipo de servicio extra requerido por los clientes. Un desempeño fuerte de esta actividad proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, ayudando a la fidelización y preferencia, o incluso, la sugerencia a otros para que elijan a la empresa, lo que aumenta el valor del producto.

Wine & Fruit cuenta con un sistema directo de quejas principalmente utilizado en el área de pago de subsidios de SENCE. Esta área puede volverse problemática debido a que los pagos se hacen en efectivo principalmente por decisión de los beneficiados, y por el hecho de que algunos reciben “doble” subsidio, al tener bono por hijos o discapacidad, por lo que a

veces existen mala contabilización de dinero, no pago a tiempo, entre otros. Al suceder esto, la encargada especifica que ante cualquier duda se llame a la empresa y se expresa el problema, el cual se resuelve lo antes posible. Además, en caso presencial, se revisa inmediatamente las planillas obtenidas de SENCE para resolver el problema. Por lo general estos problemas no ocurren con tanta frecuencia, y se resuelven casi de manera inmediata.

A continuación, se detallan las actividades de apoyo de la empresa:

- **Infraestructura de la empresa**

Estas son las actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.

En el caso de Wine & Fruit, la infraestructura física cuenta con todos los servicios básicos en la oficina, agua, electricidad, internet, calefacción, entre otros. En la oficina es donde se realizan la mayoría de las actividades de la compañía, ya que las actividades propias de los cursos se realizan en edificios arrendados (por ejemplo, salas de colegios), las cuales, naturalmente cuentan con todos los requisitos necesarios para la realización de éstos.

A pesar de no existir una cultura organizacional y jerarquía establecidas, existen definiciones de cargos, y los empleados saben a quienes responder, así como los clientes, en general saben a quién consultar al momento de un problema. Por lo general, el responsable de todo es el gerente general. Otro aspecto relevante, es que existe un buen clima laboral.

Al no existir departamentos o áreas definidas, y el gerente es responsable mayoritariamente de todo, el área financiera es externalizada, contando con un contador auditor, el cual ha capacitado a el gerente y a su segunda al mando para poder resolver los problemas básicos que se puedan presentar. En caso de existir problemas en áreas fuera de las competencias del gerente, este por lo general externaliza para poder solucionar el problema, pero no de manera permanente.

- **Gestión de recursos humanos**

Estas son las actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal, para así agregar valor al tener personal altamente eficiente y calificado.

Esta actividad es de suma relevancia para la empresa, ya que SENCE exige ciertos requisitos para el personal que dictará los cursos ofrecidos. Además, los trabajadores deben ser aptos para seguir la política de calidad de la empresa. Así, es el gerente y su mano derecha quienes hacen un proceso de doble entrevista (una cada uno, intentando no sesgarse a partir del otro), para poder elegir al mejor personal.

Otro aspecto importante, es que una o dos veces al año, especialmente en fechas importantes (como fiestas patrias y navidad), la empresa realiza tardes de recreación, con asados, amigo secreto, etc., para poder afianzar los lazos y mejorar el clima laboral.

- **Desarrollo de la tecnología**

Estas son las actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades, y así agregar más valor.

Wine & Fruit no utiliza mucha tecnología, más allá de la plataforma propia de SENCE, donde está todo lo necesario para la realización correcta de los cursos; y los softwares básicos de Microsoft (Word, Excel, entre otros), para el desarrollo de las planillas, presentaciones de los cursos a empresas, entre otros.

- **Aprovisionamiento**

Estas actividades relacionadas con el proceso de compras que ayudan a la realización de las actividades generadoras de valor.

Esta actividad de apoyo es muy importante para Wine & Fruit, ya que es aquí en donde se incluyen las compras de todos los materiales necesarios para la realización de cursos, desde artículos de librería, hasta elementos de seguridad.

10. ANÁLISIS EXTERNO

Para analizar la relación de la compañía Wine and Fruit Capacitaciones con el entorno, se realizó un análisis de la industria y se aplicó el Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter y un Análisis PESTA, para identificar cuales fuerzas influyen en mayor medida, en la estrategia y rentabilidad de la empresa.

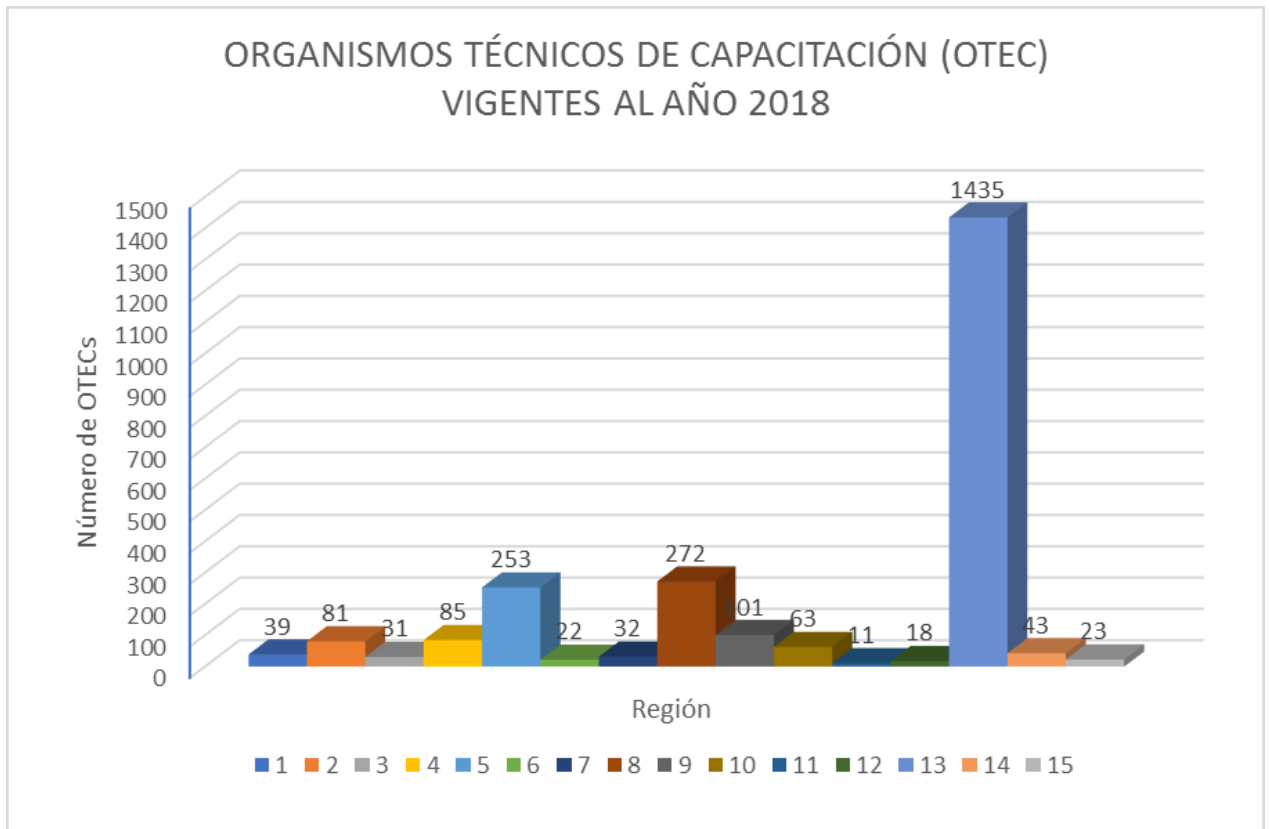
10.1 Análisis de la industria

Como se mencionó anteriormente, la zona principal en la cual se desarrolla la compañía es la provincia de Curicó y algunas comunas rurales de la sexta región. En la zona de la séptima región, existen 32 OTECs, de las cuales la mayoría se encuentra en la ciudad de Curicó. Para más información, ver Anexos.

Por su parte, en la sexta región existen 22 OTEC, las cuales se encuentran precisamente en las zonas donde la empresa realiza sus cursos a personas individuales y empresas (zonas más relacionadas a lo agropecuario y vitivinícola). Para más información, ver Anexos.

A pesar de esto, la compañía se proyecta a trabajar a lo largo de todo el país, por lo cual se presenta una gráfica comparativa de la cantidad de OTEC por región y adicionalmente, una tabla que especifica qué comuna de cada respectiva región es la que cuenta con más OTEC. Claramente, las comunas de la región Metropolitana son las que cuentan con mayor número de estos organismos, destacándose Santiago por ser la comuna con mayor cantidad.

Figura 11: Número de OTECs por región



Fuente: elaboración propia con datos de SENCE.

Figura 12: Organismos Técnicos de Capacitación en Chile

ORGANISMOS TÉCNICOS DE CAPACITACIÓN (OTEC) VIGENTES AL AÑO 2018		
REGIÓN	COMUNA CON MÁS OTECs	CANTIDAD REGIÓN
1	Iquique	39
2	Antofagasta	81
3	Copiapó	31
4	La Serena	85
5	Valparaíso	253
6	San Fernando	22
7	Curicó	32
8	Concepción	272
9	Temuco	101
10	Puerto Montt	63
11	Coyhaique	11
12	Punta Arenas	18
13	Santiago	1435
14	Valdivia	43
15	Arica	23
TOTAL		2509

Fuente: elaboración propia con datos de SENCE.

10.2 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

- **Rivalidad entre los Competidores: ALTA.** la rivalidad entre los competidores está relacionada con el cómo una empresa reacciona a las acciones de sus competidores y a los cambios en el mercado donde se desempeña. Algunos factores que influyen en esta rivalidad es la cantidad de agentes y su posicionamiento en el mercado, la publicidad agresiva, la guerra de precios, cambios en los costos fijos y tecnología que puede beneficiar a algún agente entre otros.

Como se presentó anteriormente, la cantidad de OTECs presentes en el mercado de la sexta y séptima región, que es donde mayoritariamente la empresa se desempeña; consiste, respectivamente de 22 y 32 OTEC en cada región, siendo relevante el hecho

de que en Curicó que es donde se encuentra la compañía, se encuentran 26 organismos. Además, dado que la empresa realiza cursos a pedido a lo largo del país, es importante destacar que existe un total de 2.509 OTECs en todo el territorio nacional, siendo la Región Metropolitana, y más específicamente, Santiago la zona con mayor número, con 1.435 empresas.

También, debido a los futuros cambios en SENCE y su disminución de recursos, la competencia podría aumentar, ya que será más difícil conseguir las licitaciones de los cursos, y encontrar/mantener nuevos clientes de franquicia tributaria, algunos organismos podrían retirarse o nuevos ingresar, por lo que la rivalidad podría aumentar aún más.

A pesar de esto, no todos los OTEC licitan los mismos cursos o trabajan franquicia tributaria, por lo que existe la posibilidad de que todos puedan convivir armoniosamente. En este sentido, es importante destacar que los OTEC son muy variables al momento de licitar cursos, ya que, por ejemplo, un año un OTEC puede hacer solo cursos del área agrícola, porque no cuenta con personal para otras áreas o para hacer franquicia tributaria, entre otros; o simplemente le es más rentable. Pero el año siguiente, podría hacer cursos agrícolas, servicio al cliente y franquicia tributaria, lo que implicaría que sus competidores directos del año anterior ya no son los mismos, sino que aumentaron o incluso disminuyeron, ya que cada OTEC es variable. Estas variaciones se deben más que nada a la adjudicación de las licitaciones. Un año puede ser excelente, con muchas licitaciones en distintas áreas, pero el siguiente, pésimas, obligando a la empresa a trabajar sólo con franquicia tributaria, lo cual es menos rentable.

Así la competencia directa es muy difícil de definir, ya que dependerá mucho de las condiciones propias de cada OTEC, el comportamiento del mercado y principalmente la oferta de cursos y recursos de SENCE. Sin embargo, es posible identificar 3 competidores clave de Wine and Fruit, que son los OTEC que por lo general licitan los mismos cursos y áreas industriales, y han hecho cursos a las mismas empresas

privadas a las que Wine and Fruit le ofreció sus servicios. Cabe destacar que estas empresas se encuentran en la misma ciudad que W&F (Curicó), y que su comportamiento es igual de variable que el de la propia OTEC investigada. Estas empresas son:

- S Y S Capacitaciones Ltda.
- Capacitación Y Tecnologías S.A.
- Cecat Ltda.

Por lo general, estas empresas han licitado cursos relacionados al área agrícola y de control de calidad. No es posible determinar que cursos ofrecieron a los privados, pero dada la naturaleza de las empresas privadas, se puede asumir que siguen la misma línea del ámbito público, siendo el área agrícola y control de calidad las posibles capacitaciones realizadas. Por otro lado, es imposible saber si con los futuros cambios en la política gubernamental, estas empresas seguirán siendo competidores directos de la empresa o no, o si incluso se mantendrán vigentes en el mercado.

- **Entrada de Nuevos Competidores: MEDIA.** La entrada de nuevos agentes está relacionada con que tan altas (o bajas) son las barreras de entrada. Un mercado con barreras altas como políticas gubernamentales, tecnología especializada, entre otras; será poco atractivo para nuevos competidores, ya que sería demasiado difícil superar estas barreras. Por otro lado, un mercado con bajos costos fijos, subsidios del gobierno, entre otros; es mucho más atractivo para nuevos competidores para querer ingresar, ya que les será mucho más sencillo entrar.

En el ámbito público, dado a que existe un gran número de competidores en la zona donde la compañía está ubicada y se desempeña, y en general en el país; y debido a los futuros cambios en SENCE y su disminución de recursos, se genera una barrera de entrada alta, ya que la competencia podría aumentar, para lograr conseguir las licitaciones y nuevos clientes de franquicia tributaria; y la experiencia, diferenciación y posicionamiento en el mercado serán factores claves para mantenerse.

Sin embargo, por dichos cambios en SENCE, muchos competidores podrían retirarse, y nuevos competidores aprovechar para entrar al mercado, generalmente con precios bajos para ganar las licitaciones y posicionamiento en el mercado, pero con muy poca o nula calidad, o que no sean capaces de sostener los cursos, por lo cual pueden perder la licitación y ésta ser dada al “segundo en la fila”. Es en este sentido que la incertidumbre es aún muy grande, ya que los cambios en la política gubernamental no están claros, por lo que los competidores podrían apostar por diferenciarse, cambiar la estrategia o disminuir costos, para poder ser rentables, simplemente retirarse y dar espacio a nuevos competidores.

Por otro lado, en el ámbito privado, y dado que las empresas ofrecen distintos cursos a distintas áreas industriales, es decir, algunas ofrecen al área atención al público, otras agrícolas, otras computacionales, etc.; y muchas ya tienen cierto reconocimiento por dichos cursos, existe una fidelidad de los privados hacia ciertos OTEC, por lo que un nuevo organismo con poca experiencia, o que ofrece poca o nula calidad, no podrá competir en esta área.

- **Presencia de Substitutos: BAJA.** La presencia de sustitutos se relaciona con el hecho de que exista algún otro agente en el mercado que ofrecer un producto/servicio con características similares, o mejoradas, a un precio menor o con mejor relación precio/calidad, debido a que el competidor tiene más recursos o mejor tecnología para ofrecer dichas características.

En el ámbito público y privado, no existe realmente un sustituto, debido a que los cursos impartidos por los OTEC son especializados y en general de una duración relativamente corta (menor a un año), por lo que no hay un sustituto que pueda ofrecer dicho servicio de la misma manera, ya que un instituto técnico profesional (como INACAP, DUOC, Santo Tomás) no podría ofrecer cursos tan cortos y especializados constantemente a empresas, aunque podría hacerlo a personas naturales. Además de que dichos cursos sean certificados por un organismo gubernamental le da un plus

que no es sencillo de conseguir. Cabe mencionar que la customización de cursos que ofrece Wine and Fruit es también un elemento que es difícil de sustituir, por ejemplo, por algún instituto técnico profesional, ya que éstos deben seguir los planes educativos propios o del gobierno.

- **Poder de Negociación del cliente: ALTO.** Este poder consiste en las exigencias que puede poner el consumidor respecto a mejores/más bajos precios y mayor calidad, más servicios y/o funciones del producto, más beneficios, que pueden ser claves para la elección del producto sobre otro. Este poder incrementa cuando el producto es poco diferenciado, hay sustitutos de igual o mayor calidad a un precio menor, o con mejor relación precio/calidad, el producto es de bajo costo, no hay fidelidad de marca y los consumidores están organizados.

En el ámbito público, los consumidores son las personas naturales que se inscriben en los cursos SENCE, por lo cual ellos tienen nulo o muy bajo poder de negociación, ya que son ellos los que deben cumplir con los requisitos de este organismo para poder optar a un cupo en dichos cursos. Por otro lado, SENCE es el único cliente de los OTEC, y es por esto que existe mucho poder debido a que este organismo pone las condiciones de cómo deben realizarse los cursos, cuántos recursos entregan, entre otros; a los cuales los OTEC deben acatar para poder conseguir la licitación.

En el ámbito privado, los consumidores son los trabajadores de las empresas que contratan los servicios de un OTEC, siendo así dichas empresas los clientes de los organismos técnicos de capacitación. En este sentido, el poder que ellos tienen es alto, ya que si, por ejemplo, necesitan un curso específico y el OTEC no puede ofrecerlo, o cobra muy caro, el privado podrá buscar otra alternativa más barata o que le ofrezca lo que necesita en otro organismo. A pesar de esto, Wine and Fruit ha logrado fidelizar a varias empresas de la zona, debido a su alto nivel de calidad y experiencia, lo que es clave al momento de negociar cursos con nuevas o ya fidelizadas empresas privadas.

Dentro de los clientes más frecuentes en el ámbito privado, existen 3 compañías que destacan por ser las más fidelizadas. Dichas compañías son agrícolas, ubicadas en Curicó y Teno, respectivamente, y obviamente contratan mayoritariamente cursos de capacitación en el área agrícola, específicamente los relacionados a packing (control de calidad) y manejo de los cultivos/máquinas agrícolas, siendo estos últimos los más propensos a modificaciones, debido al tipo de cosecha o maquinaria usada (por ejemplo, la maquinaria usada en una viña no es la misma que para cosechar manzanas). Estas empresas son las siguientes:

- Agrícola Coigue
 - Agrícola Los Cerezos
 - Agrícola el Foso
- **Poder de Negociación de los Proveedores: ALTA.** Este poder consiste en las exigencias que puede poner el proveedor respecto a precios, cantidad y calidad de los insumos que ofrece, condiciones de pago, distribución, entre otras. Este poder incrementa cuando el insumo es raro, difícil de conseguir (debido a que por ejemplo necesita mucho procesamiento), es escaso, caro, tiene pocos o nulos sustitutos, existen pocos proveedores, y éstos están organizados, y el insumo es vital para el funcionamiento de la empresa.

En ambos ámbitos, público y privado, el proveedor es SENCE, debido a que es este organismo quien ofrece los programas de los cursos con los que trabajan los OTEC. En este sentido, es SENCE quien pone todas las reglas, requisitos, normas de calidad necesarias, recursos necesarios, certificaciones de los profesores que darán los cursos, entre otros; que son considerados al momento de licitar los cursos, por lo que, si el OTEC no es capaz de cumplirlos, no podrá adjudicarse una (o más) licitación(es) o las franquicias tributarias, lo que claramente afectará el desempeño de la compañía.

Por otro lado, es SENCE también el organismo encargado de otorgar la condición de Organismo Técnico de Capacitación a las empresas, ya que, para tener este título, la

empresa debe cumplir con los requisitos que SENCE impone, como tener la norma de calidad NCH 2728-2015, entre otros; y sólo así los cursos y capacitaciones entregados por la empresa tendrán validez a nivel nacional.

- **Conclusiones del Análisis 5 Fuerzas de Porter:** el atractivo de la industria es MEDIO, esto se debe principalmente a que aún no se presentan los cambios en el mercado debido a los cambios en SENCE, por lo que existe incertidumbre respecto a cómo será la nueva metodología de trabajo de este organismo, la que podría beneficiar a los OTECs al disminuir el poder del proveedor o crear nuevas barreras de entrada, por ejemplo; o perjudicarlo, al disminuir las barreras de entrada o aumentar la rivalidad en la competencia al por ejemplo, disminuir el número de licitaciones disponibles. Sin embargo, lo que se puede decir es que actualmente la rivalidad es alta, pero puede mantenerse o incluso disminuir, por el hecho de que han salido competidores, y los nuevos no pudieron mantenerse, y debido a que existe una gran variedad de cursos que no todos los OTEC ofrecen, por lo que hay algunos especializados, que no tienen tanta competencia. Por otro lado, otro aspecto muy importante es la baja cantidad de sustitutos, sobre todo en el ámbito de calidad, ya que el que existan cursos realmente especializados en cierta área, es algo que a alguna institución tipo instituto técnico le será muy difícil replicar. Por esto, es importante tener una estrategia basada en una relación precio/calidad buena para SENCE al momento de licitar el curso, para los privados al momento de solicitar los servicios, para obtener buenos resultados, participación de mercado y fidelizar a los clientes.

10.3 Análisis PESTA

Para ubicar a Wine & Fruit en el contexto de cómo se desarrolla la industria de los Organismos Técnicos de Capacitación en Chile y así poder definir la estrategia adecuada, se realiza un análisis PESTA, en la cual se abordan los aspectos Políticos y Legales, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales de nuestro país.

Político y Legal

Chile es reconocido por su estabilidad política dentro de la zona en la que está ubicada. Actualmente, el presidente de la República es Sebastián Piñera, miembro del partido de Renovación Nacional (RN), en un segundo mandato. En este gobierno, a diferencia del gobierno anterior de Michelle Bachelet (Nueva Mayoría), se ha optado por políticas más austeras, fomentando el desarrollo económico, creación de nuevos empleos, resolver la crisis de inmigración, y los distintos problemas sociales que han sido relevantes en los últimos años.

A pesar de que existe estabilidad, en los últimos años, la población ha demostrado su descontento con respecto a cómo los políticos realizan su trabajo, sobre todo en problemas clave como mejorar la calidad de la educación, el sistema de salud pública, el sistema de pensiones, el aumento del sueldo mínimo, entre otros. Dicho descontento respecto a temas sociales ha sido expresado a través de marchas y protestas, las cuales, en casos como la Ley de Aborto bajo 3 causales, han logrado con éxito influenciar a los políticos y legisladores a cambiar las leyes existentes. La población se ha vuelto más exigente respecto a los que los políticos deben hacer para solucionar los problemas sociales, esto debido principalmente a las nuevas generaciones, quienes exigen sus derechos y pelean para que se respeten.

Otro aspecto importante, es el destape de casos de corrupción en la política, que, a pesar de existir en un nivel bajo, comparado con otros países de la región, es un factor clave para la población que elige a sus gobernantes. Casos de políticos que van de vacaciones con fondos fiscales, que usan fondos fiscales para otras cosas para las que no estaban destinadas, políticos involucrados en casos de estafa, entre otros; generan desconfianza en la población, lo que a la larga puede generar más problemas sociales, dado que los políticos no cumplen con sus promesas y deberes para los cuales fueron elegidos.

En el ámbito legal, este gobierno se está enfocado en cambios en la legislación chilena, para fomentar el desarrollo económico lo que afecta a la industria en la que se desarrollan los OTECs de manera relevante. Luego del anuncio a principios del año 2018, en el cual se anunciaban reformas en el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), la industria de las capacitaciones se ha visto envuelta en incertidumbre, ya que los cambios

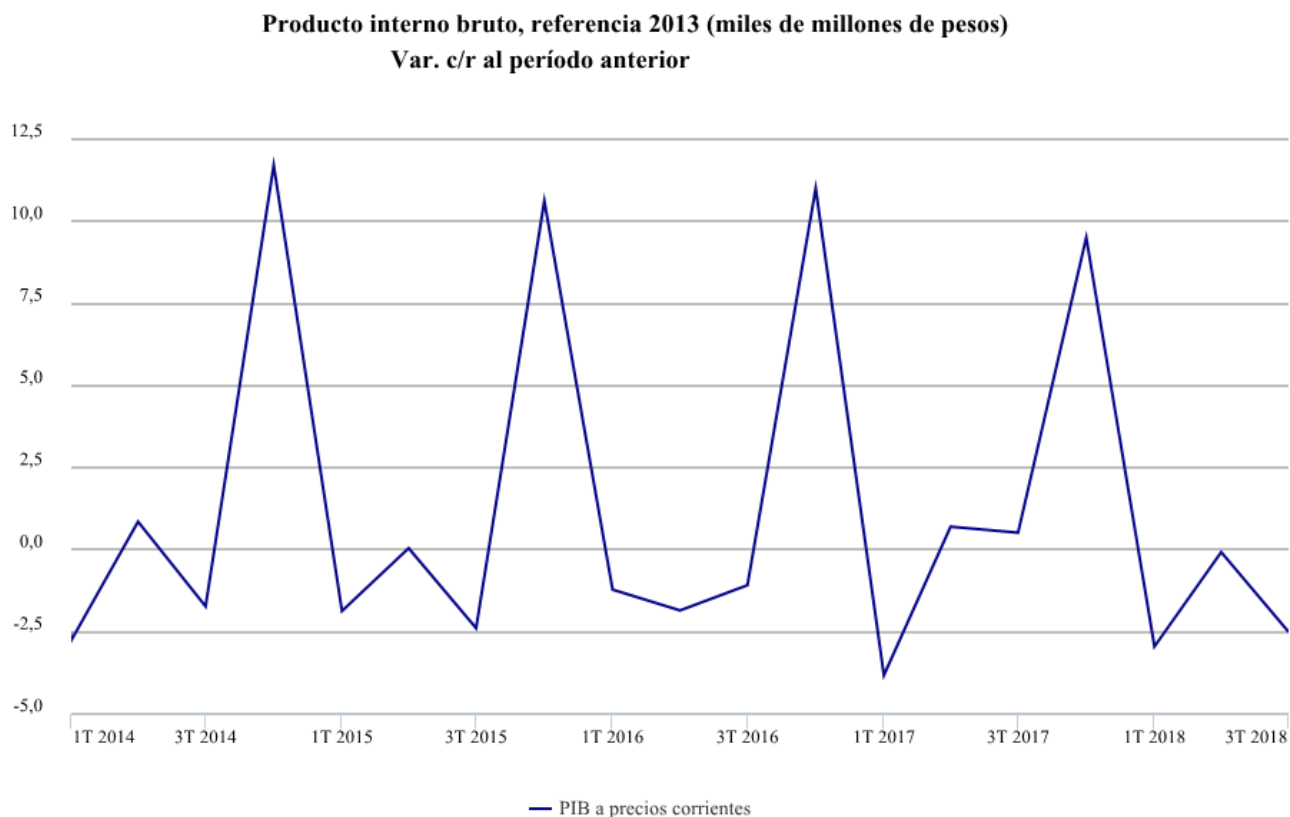
empezarán a regir en los próximos años, por lo cual aún no se sabe cómo y cuánto afectara a los OTEC. Dichas reformas apuntan a mejorar la disponibilidad de empleos, las capacitaciones en oficios y áreas técnicas enfocadas en áreas que aporten al desarrollo económico del país, a distribuir eficiente y prioritariamente los recursos dentro del organismo SENCE, entre otros; lo que podría significar grandes cambios en las políticas que SENCE posee para sus licitaciones y cursos, lo que afecta directamente a los OTEC.

Económico

De acuerdo a datos del Banco Mundial (Banco Mundial, 2018), Chile es una de las economías latinoamericanas de más rápido crecimiento en las últimas décadas, lo que le ha permitido al país reducir de manera importante la pobreza: entre 2000 y 2015, la proporción de la población considerada pobre (USD 4 por día) se redujo del 26 a 7,9%.

Entre 2014 y 2017, el crecimiento se desaceleró por el impacto de la caída de los precios del cobre sobre la inversión privada y las exportaciones, pero volvió a reactivarse en 2018. El crecimiento de 4,8% en la primera mitad del año 2018 refleja un repunte del consumo y la inversión privada, impulsado por salarios más altos, bajas tasas de interés y mayor confianza empresarial. Asimismo, en 2018 se reanudó el crecimiento de la actividad industrial gracias a los mayores precios del cobre y la producción minera. Las actividades no mineras, particularmente el comercio mayorista, los servicios comerciales y la manufactura, también avanzaron.

Figura 13: Variación PIB año 2014-2018



Banco Central de Chile.

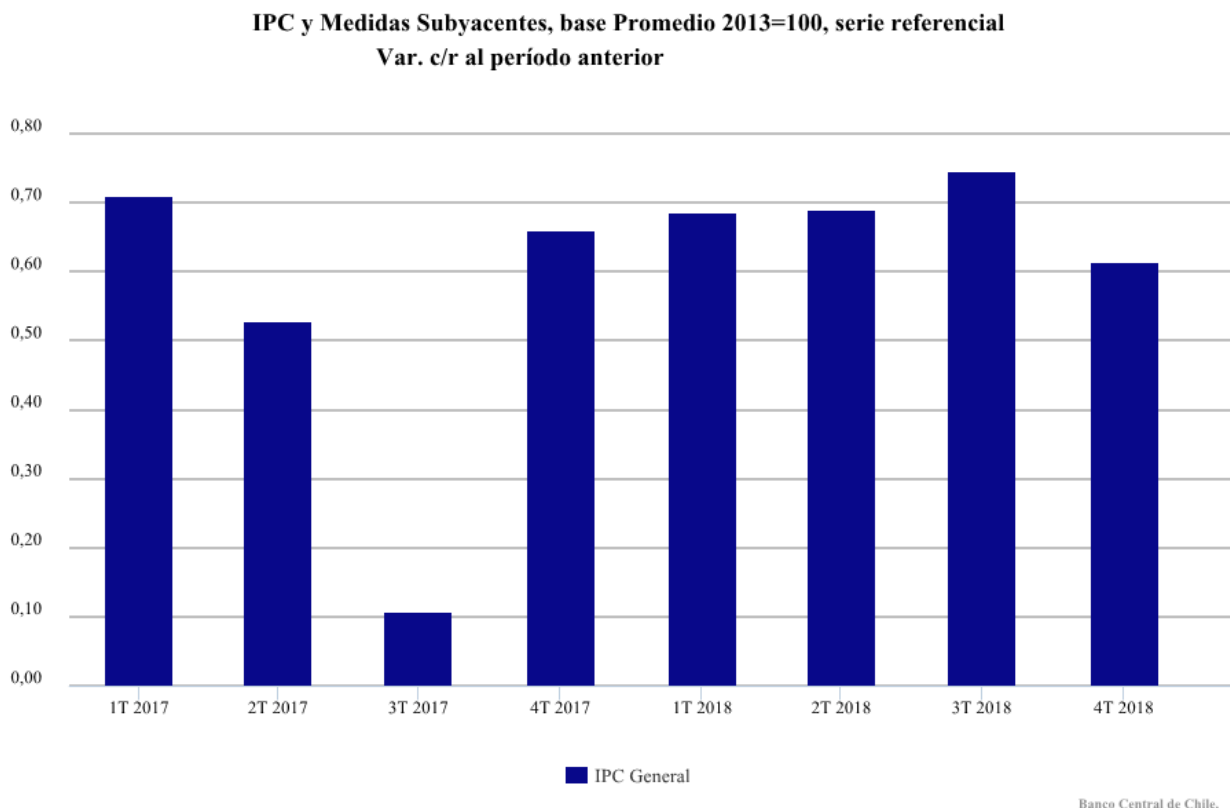
Fuente: Banco Central de Chile.

Se espera que el déficit fiscal disminuya gradualmente a partir de 2018. La política fiscal ha sido contra cíclica en los últimos años. El bajo crecimiento económico y los menores precios del cobre afectaron negativamente los ingresos fiscales, mientras que el gobierno expandió el gasto hasta alcanzar un déficit de 2,7% del PBI en 2017. La recuperación económica y el cumplimiento de la regla fiscal deben conducir a un déficit de cerca del 2% del PBI en 2018. Esa consolidación gradual se apoya en medidas de austeridad fiscal recientemente anunciadas por el Ministro de Hacienda, que incluyen recortes de gastos equivalentes a 1,6 puntos porcentuales del PBI en cuatro años. También se presentó hace poco al Congreso una propuesta de reforma tributaria con el objetivo de facilitar el cumplimiento tributario y alentar la inversión. Se aspira a que la deuda pública total alcance el 25% del PBI en 2018, frente al 23% en 2017, pero aún es baja en comparación con sus pares.

Se estima que el crecimiento del PBI alcance un pico de 4% en 2018 y baje a 3,3% en 2020. Esta pequeña desaceleración está relacionada con ajustes graduales en las políticas monetaria y fiscal, combinados con un entorno externo menos favorable, precios del cobre estancados y bajo crecimiento mundial. Por otro lado, se espera que el déficit en cuenta corriente se amplíe a cerca de 2% del PBI en 2018 y se mantenga estable en 2019-2020. El aumento refleja el incremento en las importaciones por el crecimiento de las inversiones y del consumo mayor que el aumento de las exportaciones debido a mejoras en los precios internacionales del cobre.

Según el vicepresidente del Banco Central de Chile, Joaquín Vial Ruiz-Tagle (Vial Ruiz-Tagle, 2018) la economía ha experimentado una importante inflexión que permite proyectar un mayor crecimiento para el año 2018. Este cambio responde a múltiples factores, entre ellos un escenario externo más favorable, la expansividad de la política monetaria y una mejora de las confianzas. Así, estos mismos factores apoyan una gradual recuperación del crecimiento hacia el 2019 y 2020, años en que serán más evidentes los efectos positivos del fin del ajuste de la inversión minera y habitacional. Por otro lado, en lo externo, el crecimiento mundial será superior al de años previos, con condiciones financieras favorables y términos de intercambio más elevados. También, La inflación se ha comportado en línea con lo anticipado, manteniéndose en torno a 2% anual. No obstante, su convergencia a 3% será más lenta a lo previsto, dada la apreciación adicional del peso en los últimos meses. Finalmente, la convergencia de la inflación a 3% será gradual, impulsada por la desaparición de las holguras de capacidad y los ajustes en precios relativos, en particular del tipo de cambio real.

Figura 14: Variación IPC año 2017-2018



Fuente: Banco Central de Chile.

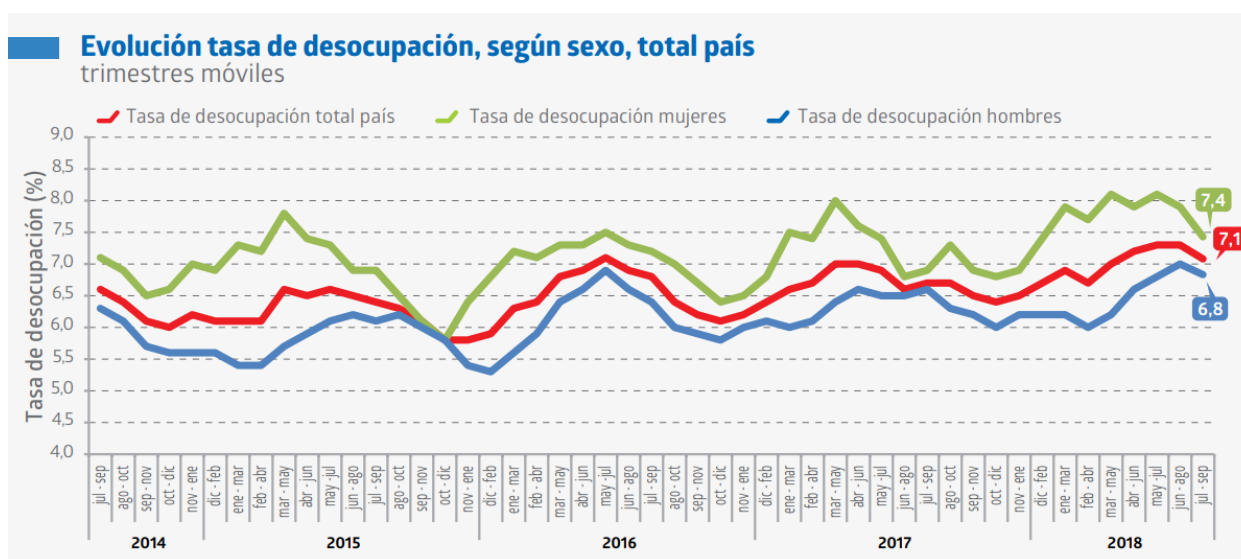
El vicepresidente del Banco Central (Vial Ruiz-Tagle, 2018) afirma que: “la inflexión en el ciclo económico ya se ha producido, con lo que esperamos un mayor crecimiento en el 2018 y un cierre de la brecha de actividad algo más rápido. Esto ayudará la convergencia de la inflación a la meta, a pesar de los efectos de la apreciación del peso sobre la inflación. Asegurar que tanto la inflexión como el mayor crecimiento previsto de la actividad se mantengan, requiere de un aumento sostenido de la inversión. Nuestras proyecciones son coherentes con una fase ascendente del ciclo económico, donde la propia actividad interna y el crecimiento de las exportaciones van abriendo nuevas oportunidades de inversión. Para que ello se materialice, sin embargo, es necesario que se mantengan condiciones favorables, incluyendo un sistema financiero eficiente y procesos expeditos de evaluación y aprobación de proyectos. En todo caso, para un aumento más sostenido del crecimiento se requerirán políticas y reformas adecuadas. Particularmente relevante será acelerar el crecimiento de la productividad y del capital humano, compensando el efecto de la depreciación del mayor

stock de capital y el impacto de la transición demográfica. Estas políticas caen fuera del ámbito del Banco Central”.

La industria de los OTEC está directamente relacionada con la tasa de desempleo del país, ya que, a partir de éstas, se definen las políticas que SENCE debe adoptar para fomentar el desarrollo y/o creación de empleos, a través de programas y cursos de capacitación.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2018), en el trimestre móvil Julio-Septiembre 2018, la tasa de desocupación nacional alcanzó 7,1%, con una variación anual de 0,4 puntos porcentuales (pp.), debido al mayor crecimiento de la fuerza de trabajo (0,9%), por sobre los ocupados, lo que generó una mayor presión en el mercado laboral, aunque en menor medida que en períodos anteriores.

Figura 15: Evolución de tasa de desempleo según sexo, total país



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas

Así, la tasa de desempleo nacional ha ido en aumento en los últimos períodos, lo que es un factor relevante para el cambio de políticas nacionales, para fomentar el desarrollo económico y el aumento de empleos.

Social

Debido a los constantes cambios económicos, políticos y sociales que enfrentan todos los países del mundo, las personas se han vuelto más consientes sobre sus derechos y deberes,

y sobre su rol propio en la sociedad. Las nuevas generaciones están optando por ser agentes de cambio reales, que no sólo ayuden a su situación propia, sino que, a todo el país, apuntando a mejorar las condiciones básicas para todos, aprovechando las capacidades de cada uno para lograrlo.

En esta búsqueda por mejorar, las protestas han sido bandera de lucha de muchas causas sociales, ya que las personas consideran que es un método útil para ser escuchado por los políticos, y así apelar a cambios reales en la legislación, que permitan la resolución de los problemas que aquejan al país.

Así, con nuevas políticas que permitan mejorar la calidad de la educación, que generen nuevos empleos, que fomenten el desarrollo económico del país, y que se puedan disminuir las altas tasas de desempleo actuales, y que a su vez ayuden a mejorar los salarios de todos los trabajadores; los organismos técnicos de capacitación tienen un gran desafío para ser un verdadero aporte para lograr los cambios que la sociedad espera para poder resolver estos problemas que afectan a todos de manera transversal, y al país en distintos ámbitos.

Tecnología

Es indudable que la tecnología trae beneficios para todos hoy en día. La era del Big Data y las tecnologías de información implica que las empresas sean capaces de obtener, gestionar, analizar y utilizar de manera correcta todos estos flujos de información, y hacerlo de manera rápida y eficiente, antes de que la competencia lo haga.

Para esto, actualmente, es indispensable el uso de softwares para procesar toda esta información y usarla para la toma de decisiones y el diseño de los planes estratégicos de cada compañía, y más aún, que todos los empleados tengan conocimiento sobre dichos softwares. Al tener empleados capacitados, se puede lograr que los objetivos se cumplan y de mejor manera, ya que todos entenderán cómo trabajar para lograr dichos objetivos.

Lamentablemente, Wine & Fruit, al ser una PYME no cuenta con softwares especializados para poder gestionar toda la información relevante a la industria, o al mismo SENCE. En este sentido, debido a las características propias de SENCE, se debe trabajar bajo su plataforma y softwares, lo que a veces es engorroso y no proporciona la información

necesaria para poder gestionar de mejor manera el trabajo de la empresa. Es de esperar que con los cambios que enfrentará el organismo gubernamental, se incluyan cambios en el ámbito tecnológico, con mejores plataformas, o con un mejor manejo y flujo de la información, para que los OTEC puedan desempeñarse de mejor manera.

Ambiental

Actualmente, existe una creciente preocupación por el medio ambiente, no sólo de parte de las personas, sino que también de las empresas. En el último tiempo, han ido al alza las empresas sustentables, lo que, a los ojos de los consumidores, es un plus, ya que demuestra la preocupación real de dichas empresas con temas ambientales.

Cambios ambientales como el calentamiento global, obligan a muchas empresas a cambiar sus políticas para poder seguir funcionando, no sólo por la imagen que dan a sus clientes, sino por los costos que se pueden incurrir debido a daños ambientales (por ejemplo, derrames químicos en zonas pobladas que cuestan millones a empresas). Las empresas comprometidas con la sustentabilidad pueden ser más rentables, ya que prestan más atención a distintos aspectos anteriormente olvidados, lo que, a pesar de ser una inversión extra de recursos en algunos casos, es a la larga una buena inversión que retorna en mayor medida, y además genera satisfacción al no dañar al medio ambiente con sus labores.

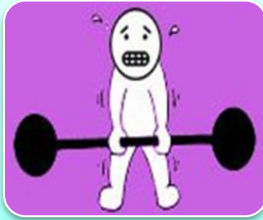
10.4 Análisis FODA

A partir del análisis interno y externo de la empresa Wine and Fruit Capacitaciones, se realiza, en conjunto con la empresa, un análisis FODA, para poder identificar sus fortalezas y debilidades internas; y reconocer las oportunidades y amenazas a las que se deberá enfrentar en su entorno. A continuación, veremos dichas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:



Fortalezas

- Experiencia en el ámbito público y privado.
- Certificaciones de normas de calidad.
- Clientes fidelizados.
- Disponibilidad para realizar cursos en cualquier lugar de país, y capacidad de personalización de dichos cursos.



Debilidades

- Empresa pequeña con pocos trabajadores.
- Mucha rotación de personal.
- Pocos recursos y muchos gastos.
- Carece de departamentos, por lo que el dueño hace casi todo.
- Publicidad basada en el boca a boca, cero uso de redes sociales, entre otros.



Oportunidades

- Cambios en las políticas gubernamentales que podrían beneficiar a los OTEC.
- Salida de competidores por no poder mantenerse.
- Aumentar participación de mercado.
- Posibles nuevos cursos o licitaciones.



Amenazas

- Cambios en las políticas gubernamentales que podrían perjudicar a los OTEC.
- Entrada de nuevos y mejores competidores.
- Aumento de la competencia, menos cursos y licitaciones disponibles.
- Pérdida de la fidelidad de los clientes.

Conclusiones Análisis FODA

- A pesar de contar con más debilidades que fortalezas, las fortalezas podrían potenciarse y aumentar con las oportunidades que se presentan o podrían presentarse.
- Por su parte, las debilidades son solucionables con una mejor gestión de la estrategia y administración de la compañía, por lo que un BSC podría ser de mucha utilidad.
- A pesar de aún ser incierto, el futuro de SENCE y sus políticas, es un aspecto muy relevante, tanto como oportunidades, y como amenazas. Es importante para la

empresa estar preparado para ambas situaciones, para lograr mantenerse a flote, y de ser posible, mejorar la posición en el mercado.

- Otro aspecto muy importante a considerar por la compañía es la competencia, ya que, con todos los cambios mencionados en el punto anterior, puede variar mucho la composición del mercado y la rivalidad entre los competidores, lo que afectaría directamente a la empresa, por lo que debe estar preparada.

11. DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO WINE AND FRUIT CAPACITACIONES

Para diseñar el plan estratégico de la empresa es necesario definir conceptos básicos como la misión, la visión y los valores de la empresa, los cuales sentarán las bases para definir las estrategias a seguir y cuáles son los factores claves del éxito de dichas estrategias.

11.1 Misión

Como se presentó anteriormente, la empresa contaba con una política de calidad la cual incluía una misión, por lo cual se procedió a revisarla para ver si es necesario realizar correcciones o no. Dicha misión es la siguiente:

“WINE & FRUIT CAPACITACIONES Y OFICIOS es un organismo técnico de capacitación (OTEC), que se dedica a prestar Servicios de Capacitación a diversos clientes, destacando entre estos Empresas Privadas, Instituciones Públicas y Clientes Particulares. Nuestra Organización considera que la calidad del servicio, excelencia del recurso humano, una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores y la eficacia de sus procesos, son objetivos permanentes y prioritarios para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes y la permanencia en el mercado.”

A partir de esto se hizo un análisis de los componentes básicos que debe tener una misión, para ver si era necesario realizarle cambios:

- **¿Quiénes somos?:** *un organismo técnico de capacitación (OTEC)*

- **¿Qué buscamos?:** *lograr la plena satisfacción de nuestros clientes y la permanencia en el mercado*
- **¿Qué hacemos?:** *prestar Servicios de Capacitación a diversos clientes*
- **¿Por qué lo hacemos?:** *Nuestra Organización considera que la calidad del servicio, excelencia del recurso humano, una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores y la eficacia de sus procesos, son objetivos permanentes y prioritarios*
- **¿Para quién trabajamos?:** *Empresas Privadas, Instituciones Públicas y Clientes Particulares*

Como se puede observar, la misión cumple con los requisitos básicos para ser una misión efectiva. Así, luego de conversarlo con el dueño, es posible rectificar la misión que la compañía ya poseía.

11.2 Visión

La visión es como la empresa se ve a futuro y ayuda a definir las metas de lo que se quiere lograr en el mediano o largo plazo. Luego de conversar con el dueño y los trabajadores de la empresa, se define la visión como sigue:

“Ser uno de los principales Organismos Técnicos de Capacitación de la sexta y séptima región, comprometidos siempre a entregar servicios de alta calidad y a mejorar continuamente, certificándose con normas de calidad y mejoramiento del personal, para así ser reconocidos por nuestro alto desempeño en la zona.”

11.3 Valores

Los valores se definen a partir de la política de calidad a la que se adhiere la empresa, y a los aportes de los trabajadores que los motivan a seguir dicha política:

- Compromiso
- Mejora continua de los procesos y del personal
- Orientados a la máxima calidad posible
- Trabajo en equipo

- Responsabilidad

11.4 Definición de estrategias, perspectivas estratégicas y objetivos estratégicos

Para poder llevar la visión a las funciones operativas de la empresa, es necesario construir estrategias y objetivos estratégicos basados en dicha visión, ya que así, es posible medir, controlar y analizar el desempeño de la empresa respecto al cumplimiento de esta meta futura. Además, es importante definir qué factores son críticos para cada perspectiva del Balanced Scorecard, para poder así definir los objetivos de dichas perspectivas.

11.4.1 Estrategias preliminares

A partir del análisis FODA, se pudo identificar las fortalezas y debilidades, y las oportunidades de la empresa. Con esto, se tiene una visión clara de la situación actual de la organización desde el punto de vista interno y externo, lo que ayuda a conocer mejor en qué posición se encuentra para poder generar estrategias efectivas. Así, es posible construir una matriz FODA que incluye las estrategias que se desprenden al combinar los elementos. Estas estrategias pueden guiar las posibles estrategias a desarrollarse en el Balanced Scorecard. La matriz se aprecia a continuación:

Matriz FODA Wine & Fruit Capacitaciones	Fortalezas	Debilidades
	1. Experiencia en el ámbito público y privado. 2. Certificaciones de normas de calidad. 3. Clientes fidelizados. 4. Disponibilidad para realizar cursos en cualquier lugar de país, y capacidad de personalización de dichos cursos.	1. Empresa pequeña con pocos trabajadores. 2. Mucha rotación de personal. 3. Pocos recursos y muchos gastos. 4. Carece de departamentos, por lo que el dueño hace casi todo. 5. Publicidad basada en el boca a boca, cero uso de redes sociales, entre otros.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la experiencia para conseguir nuevos cursos y licitaciones (F1-O4) • Llegar a nuevos clientes ofreciendo cursos personalizados y disponibilidad a nivel nacional (F4-O3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una estrategia de marketing que permita llegar a nuevos clientes y aumentar la participación (D5-O4) • Aprovechar los nuevos recursos que podrían ofrecer las nuevas políticas para mejorar y hacer crecer la empresa (D1-D3-O1)
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio para los clientes ya fidelizados, para evitar perderlos al entrar nuevos competidores (F3-A2) • Aprovechar la experiencia que se tiene en ambas áreas (pública y privada), las certificaciones y la posibilidad de personalizar los cursos para hacerle frente al aumento de la competencia (F1-F2-F4-A3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la gestión para distribuir de mejor forma los recursos para cada área y así evitar caer frente a la competencia y perder clientes (D2-D3-D4-D5-A2-A3-A4)

11.4.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se formulan a partir de la visión, y cada perspectiva debe contar con objetivos específicos que ayuden a la empresa a lograr las metas estratégicas en los plazos definidos, y que, a su vez, ayudan a lograr la visión de la empresa.

Luego de lograr acuerdo en la misión y visión de la empresa, se establecieron los objetivos estratégicos que mejor desglosan la visión. Estos objetivos fueron presentados al dueño, el cual estuvo de acuerdo y accedió a que dichos objetivos se presentaran a los trabajadores, para que ellos estuviesen al tanto, y si lo deseaban, dar un feedback para

posibles modificaciones. Finalmente, los empleados estuvieron de acuerdo y estos son los objetivos de cada perspectiva:

11.4.3.1 Perspectiva financiera

Esta perspectiva es la considerada más importante por la empresa, ya que, para ésta última, lo principal es mantener rentabilidad. Esta perspectiva apoya su resultado en las otras tres perspectivas, por lo que es de suma importancia que los objetivos de éstas se cumplan a cabalidad. Esta perspectiva se expresa principalmente en valores y términos financieros, que son las metas que la propia compañía tiene propuestas. Por lo tanto, los objetivos son:

- **Rentabilidad.**

Este objetivo se refiere a al menos mantener la rentabilidad, y dentro de lo posible, aumentarla. Este objetivo es el considerado de mayor importancia para la empresa, ya que su permanencia en el mercado podría depender de los futuros resultados obtenidos.

- **Aumentar ingresos de la empresa.**

Este objetivo se pretende lograr a partir de la adjudicación de nuevos y más cursos SENCE, y de captación de nuevos clientes privados, para así mantener o aumentar la rentabilidad, y lograr mantenerse en el mercado.

- **Reducir costos y gastos relacionados a los cursos dictados.**

Cada curso dictado tiene involucrados distintos costos, como el arrendamiento del recinto donde se dictarán las clases, la compra de los materiales necesarios para la realización de éstos, pago de honorarios a los profesores, entre otros. Además, existen gastos imprevistos que siempre deben estar considerados, ya que la idea es evitarlos en la medida de lo posible.

11.4.3.2 Perspectiva cliente

Esta perspectiva es la segunda más importante para la empresa, principalmente por el compromiso de calidad de servicio que la empresa tiene para con el cliente. Esta perspectiva es clave para lograr los objetivos de la financiera, ya que involucra fidelización y satisfacción de los clientes, lo que se traduce en más cursos comprados a Wine & Fruit, y por lo tanto mayor utilidad para la empresa. Por lo tanto, los objetivos son:

- **Aumentar el número de clientes privados.**

Los clientes privados son las empresas que contratan cursos de capacitación, los cuales pueden contratar uno o varios cursos, una o varias veces al año. Este objetivo pretende medir cuanto aumentarán los nuevos clientes, es decir cuantas nuevas empresas contrataran los cursos que ofrece Wine & Fruit.

- **Aumentar la satisfacción de clientes.**

Como se ha expuesto anteriormente, la calidad es una de las bases del funcionamiento de la empresa, es por esto que también lo es para la satisfacción del cliente. Con este objetivo se pretende aumentar dicha satisfacción trabajando constantemente con base en la calidad de servicio.

- **Aumentar y mantener la fidelización de clientes privados.**

Este objetivo se refiere a que la empresa cuenta con clientes “frecuentes”, los cuales constantemente contratan cursos de capacitación, para los cuales es relevante seguir trabajando para ofrecer el mejor servicio. Por otro lado, al lograr aumentar la cantidad de clientes privados, naturalmente, es importante fidelizar a estos nuevos clientes.

- **Mejorar la oferta de cursos customizables para los clientes privados.**

Wine & Fruit ofrece a los clientes privados personalizar algunos de los cursos a contratar, ya que los planes establecidos no necesariamente cumplen las necesidades de las empresas contratantes (por ejemplo, un curso de electricidad que necesita más enfoque

en conexiones eléctricas, pero el plan cuenta sólo con un módulo, W&F puede aumentar a los módulos que sea necesarios, acortando los que no lo sean tanto). Este objetivo implica que haya un aumento en las áreas y cursos que puedan personalizarse, para así mejorar el servicio y entregar la mejor capacitación posible.

11.4.3.3. Perspectiva procesos internos

Esta perspectiva, como su nombre lo indica, ayudará a la empresa a mejorar sus procesos internos para poder lograr los objetivos de las perspectivas ya mencionadas. Es de suma importancia que los objetivos sean definidos en conjunto con los empleados que realizan dichos procesos, ya que el desempeño de estos procesos y objetivos es el pilar clave en las mejoras o correcciones que podrían necesitarse, sobre todo porque la empresa tiene una política de calidad muy interiorizada. Por lo tanto, los objetivos son:

- **Mejorar gestión de cursos ofrecidos.**

La realización de cursos de capacitación conlleva mucho trabajo, sobre todo los cursos dictados por SENCE, que implican todo el proceso de actualización de libros de clases en la plataforma de dicho organismo, la gestión del apoyo sociolaboral, el pago de subsidios entre otros; además de las gestiones básicas, que también son comunes para cursos de privados, como son la contratación de los profesores, compra de materiales, arrendamiento de lugar para dictar las clases, entre otros. El propósito de este objetivo es lograr organizar mejor y más eficientemente todos los procesos para lograr el correcto desarrollo de los cursos.

- **Optimizar gestión de procesos de licitaciones de cursos.**

Como ya se ha expuesto, para poder trabajar con SENCE, es necesario licitar los cursos que se quieren dictar. Este proceso es bastante largo y complejo, sobre todo porque la propuesta deber ser congruente con los principios de la empresa, pero a su vez cumplir con los todos los requisitos que impone dicho organismo. Este objetivo pretende hacer que la gestión de estas licitaciones sea mucho más rápida y organizada, para así poder presentar las mejores propuestas que adjudiquen los cursos y así beneficien a la empresa.

- **Disminuir tiempos de entrega de informes de apoyo sociolaboral por parte de los asistentes sociales.**

Parte del trabajo con SENCE es el apoyo sociolaboral, que consiste principalmente una evaluación por parte de un asistente social previamente inscrito y aceptado por SENCE, de cada participante de los cursos, para así ver tanto su situación económica, como sus capacidades/habilidades y expectativas laborales, para posteriormente tratar de ubicarlos en algún trabajo adecuado a los resultados obtenidos en esta evaluación. Posteriormente, se deben elaborar informes que deben ser entregados físicamente y subidos a la plataforma de SENCE, para que quede todo respaldado y registrado. Actualmente, este proceso demora demasiado, siendo a veces entregados fuera de plazo, ya que los asistentes sociales no lograron elaborar los informes a tiempo. El fin de este objetivo es lograr disminuir estos tiempos, para principalmente evitar entregarlos después de que acabe el plazo, y hacer más eficiente el proceso de entrega en general.

- **Disminuir recursos invertidos en los cursos.**

Este objetivo contempla, principalmente lograr disminuir todos los costos relacionados a la realización de cursos, que ya han sido mencionados, pero aun así mantener un alto nivel de calidad en cada curso dictado.

11.4.3.4. Perspectiva aprendizaje y desarrollo

Esta perspectiva es la base de todo el quehacer la empresa. Si una empresa no cuenta con, o no valora lo suficiente su capital intelectual, no podrá ser nunca exitosa, y lograr y mantener su ventaja competitiva. Si los trabajadores están involucrados y motivados, y son valorados, será más fácil que se alineen con las metas propuestas, y así que los objetivos se cumplan. Por lo tanto, los objetivos son:

- **Mantener capacitaciones respecto a trabajo con SENCE y con la política y las normas de calidad que la empresa aplica.**

Como ya se ha mencionado anteriormente, Wine & Fruit basa su quehacer en el trabajo en conjunto con SENCE y siguiendo una política de calidad, y cuenta con

certificaciones de normas de calidad, las cuales son renovadas anualmente. Por esto, es de suma importancia que los trabajadores tengan conocimiento de en qué consiste SENCE, cómo se trabaja con ellos, y todos los procesos involucrados en dicho trabajo. Además, es importante que sepan qué es una política de calidad, qué son las normas de calidad (ISO y NCH) y para qué sirven, y cómo realizar su trabajo siguiendo dicha política y normas. Este objetivo busca precisamente mejorar estos conocimientos a través de capacitaciones periódicas, para así tener a todos los trabajadores en sintonía y aportando de la mejor forma a la compañía.

- **Mejorar el clima laboral y la satisfacción de los empleados.**

En toda organización es de vital importancia tener un buen clima laboral, que sus empleados se sientan felices con el trabajo que realizan, con su sueldo, con sus compañeros, con su jefe; ya que un empleado feliz y satisfecho es mucho más productivo y eficiente. Además, el tener un buen clima laboral y condiciones de trabajo, genera una identificación y compromiso con la empresa, lo que siempre es beneficioso. Este objetivo busca precisamente esto, una mejora continua de las condiciones en las que se desarrolla en trabajador, en todas las dimensiones de su trabajo.

- **Potenciar a los empleados a ser parte del mejoramiento de la empresa.**

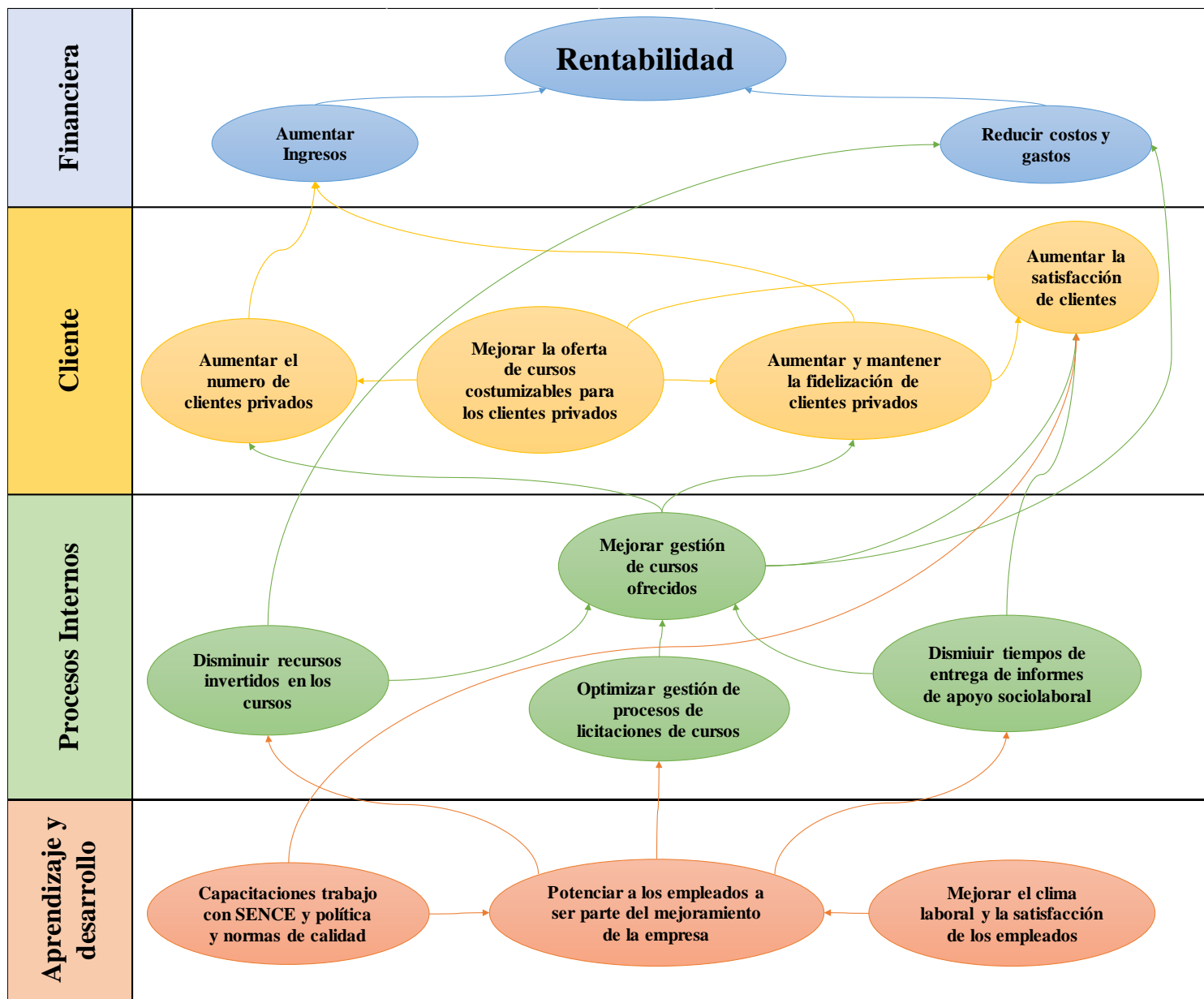
El incentivar a los empleados a ser parte del mejoramiento de la empresa conlleva una satisfacción personal y laboral que permite un mayor compromiso e identificación con la compañía, y un mejor desempeño. El poder sugerir nuevas ideas, o poder plantear los problemas y ser escuchado, es lo que busca este objetivo, que cada empleado tenga la oportunidad de aportar a tener una mejor empresa en todos los aspectos de ésta.

11.4.3 Mapa estratégico

El Mapa Estratégico es a la representación visual de la estrategia, en la cual se presentan las relaciones causales y la coherencia entre todos los objetivos de todas las perspectivas, de manera clara y gráfica, lo que ayuda a comprender de mejor manera la

estrategia a seguir. La siguiente figura muestra el mapa estratégico elaborado para Wine & Fruit:

Figura 16: Mapa estratégico Wine & Fruit Capacitaciones.



Fuente: elaboración propia.

11.4.4 Factores Críticos del Éxito

A partir de los análisis anteriormente expuestos, es posible identificar qué factores son indispensables para que la empresa pueda diseñar una estrategia correcta para lograr el éxito. Estos factores son más fácilmente identificables y visualizables, al definirlos a partir de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En el caso de Wine & Fruit, el resultado final deseado es mantener los resultados financieros actuales, por lo que esta es la perspectiva principal dentro de las 4 perspectivas del BSC.

Así, los factores críticos del éxito por perspectiva son:

Financiera

- Tener rentabilidad
- Aumentar ventas
- Correcta gestión de los recursos de la empresa

Cliente

- Aumentar cartera de clientes privados
- Lograr máxima satisfacción de clientes
- Ofrecer soluciones efectivas y adecuadas a los requisitos de los clientes privados
- Fidelidad de los clientes

Procesos internos

- Correcta gestión de las licitaciones y cursos
- Correcta gestión del personal para apoyo sociolaboral
- Correcta distribución de recursos
- Correcta gestión de la empresa en general para seguir la política de calidad y sus respectivas certificaciones
- Verificación constante de que no falten materiales para la realización de los cursos

Aprendizaje y Desarrollo

- Capacitación de los trabajadores respecto al trabajo con SENACE y normas de calidad
- Buen ambiente laboral para lograr un mejor trabajo en equipo
- Importancia de que los trabajadores comprendan y se comprometan con la política de calidad de la empresa

12. DEFINICIÓN DE INDICADORES

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, el siguiente paso es definir los indicadores, que permitirán determinar cómo se está desempeñando la empresa respecto a la metas, objetivos y responsabilidades de los empleados respecto a dichos objetivos señalados en el plan estratégico. Además, sirven para medir y controlar cómo se comportan los factores críticos del éxito. Para el diseño de indicadores de Wine & Fruit se trabajó en conjunto con los trabajadores y el gerente, para así lograr tener indicadores reales, que sirvan a los mismos trabajadores y al gerente, y que sean un aporte al desempeño de la empresa. A continuación, se presentan los indicadores por perspectiva.

12.1 Perspectiva Financiera

Objetivo: Aumentar rentabilidad

Indicador 1	Nombre indicador	ROA
	Fórmula de calculo	$\frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Activos}} * 100$
	Glosario	ROA (Return on assets): retorno sobre los activos, explica la relación entre los beneficios obtenidos en un período y los activos totales de la empresa.
	Frecuencia de medición	Anual
	Responsable del resultado	Encargado de finanzas
	Meta	20%
	Factor Crítico de éxito	Tener rentabilidad

Indicador 2	Nombre indicador	ROE
	Fórmula de calculo	$\frac{\text{Utilidad después de impuestos} * 100}{\text{Patrimonio}}$
	Glosario	ROE (Return on Equity): rentabilidad financiera, mide el rendimiento del capital propio de la empresa.
	Frecuencia de medición	Anual
	Responsable del resultado	Encargado de finanzas
	Meta	25%
	Factor Crítico de éxito	Tener rentabilidad

Objetivo: Aumentar utilidad

Indicador 1	Nombre indicador	Número de licitaciones adjudicadas
	Fórmula de calculo	Número de licitaciones adjudicadas
	Glosario	Las licitaciones son las postulaciones a cursos impartidos por SENCE, que se adjudican de acuerdo a los requerimientos exigidos por dicho organismo.
	Frecuencia de medición	Anual
	Responsable del resultado	Gerente general
	Meta	≥ 3 cursos adjudicados
	Factor crítico de éxito	Aumentar ventas

Indicador 2	Nombre indicador	Porcentaje nuevos clientes privados
	Fórmula de calculo	$\frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Número total de clientes}} * 100$
	Glosario	Clientes nuevos se refiere a nuevos clientes privados (franquicia tributaria). Mientras que clientes totales se refiere a todos los clientes privados (nuevos y antiguos).
	Frecuencia de medición	Anual
	Responsable del resultado	Gerente general
	Meta	10%
	Factor crítico de éxito	Aumentar ventas

Objetivo: Reducir costos y gastos relacionados a los cursos dictados

Indicador	Nombre indicador	Porcentaje reducción de costos y gastos
	Fórmula de calculo	$\frac{\text{Gastos mes actual}}{\text{Gastos mes anterior}} * 100$
	Glosario	Costos relacionados a la realización de los cursos, que consideran gastos imprevistos.
	Frecuencia de medición	Mensual
	Responsable del resultado	Encargado de finanzas
	Meta	5%
	Factor crítico de éxito	Correcta gestión de los recursos de la empresa

12.2 Perspectiva de clientes

Objetivo: Aumentar el número de clientes privados.

Indicador	Nombre indicador	Porcentaje nuevos clientes privados
Fórmula de calculo		$\frac{\text{Número de clientes nuevos} *}{\text{Número total de clientes}} 100$
Glosario		Clientes nuevos se refiere a nuevos clientes privados (franquicia tributaria). Mientras que clientes totales se refiere a todos los clientes privados (nuevos y antiguos).
Frecuencia de medición		Anual
Responsable del resultado		Gerente general
Meta		10%
Factor crítico de éxito		Aumentar cartera de clientes privados

Objetivo: Aumentar la satisfacción de clientes

Indicador	Nombre indicador	Índice de satisfacción de clientes
Fórmula de calculo		$\frac{\text{Número de clientes satisfechos} *}{\text{Número total de clientes}} 100$
Glosario		Clientes (nuevos o antiguos) que expresan satisfacción con el servicio prestado por la empresa.
Frecuencia de medición		Mensual
Responsable del resultado		Encargado de Marketing
Meta		85%
Factor crítico de éxito		Lograr máxima satisfacción de clientes

Objetivo: Aumentar y mantener la fidelización de clientes privados.

Indicador	Nombre indicador	Índice de clientes fidelizados
	Fórmula de calculo	$\frac{\text{Número de clientes recurrentes} * 100}{\text{Número total de clientes}}$
	Glosario	Clientes privados que contratan los servicios de la empresa más de una vez y de manera constante
	Frecuencia de medición	Anual
	Responsable del resultado	Encargado de marketing
	Meta	70%
	Factor crítico de éxito	Fidelidad de clientes

Objetivo: Mejorar la oferta de cursos customizables para los clientes privados.

Indicador	Nombre indicador	Número de cursos customizables
	Fórmula de calculo	Número de cursos customizables
	Glosario	Cursos que pueden ser modificados de acuerdo a la empresa contratante, para así satisfacer de mejor manera sus necesidades.
	Frecuencia de medición	Anual
	Responsable del resultado	Gerente general
	Meta	≥ 10 cursos
	Factor crítico de éxito	Ofrecer soluciones efectivas y adecuadas a los requisitos de los clientes privados

12.3 Perspectiva procesos internos

Objetivo: Mejorar gestión de cursos ofrecidos.

Indicador	Nombre indicador	Tiempo de procesamiento de cursos
	Fórmula de calculo	Número de días de planeación de cursos
	Glosario	Considera todo el proceso previo a que el curso se empieza a dictar, en el cual se consiguen los materiales, lugar de las clases, etc.
	Frecuencia de medición	Por curso
	Responsable del resultado	Encargado de procesos internos
	Meta	≤ 1 mes
	Factor crítico de éxito	Correcta gestión de las licitaciones y cursos

Objetivo: Optimizar gestión de procesos de licitaciones de cursos.

Indicador	Nombre indicador	Tiempo de procesamiento de licitación
	Fórmula de calculo	Número de días de preparación de licitación
	Glosario	Considera todo el proceso previo a presentar la licitación denteo de los plazos que entrega SENCE, para preparar dicha licitación.
	Frecuencia de medición	Por licitación
	Responsable del resultado	Encargado de procesos internos
	Meta	≤ 2 meses
	Factor crítico de éxito	Correcta gestión de las licitaciones y cursos

Objetivo: Disminuir tiempos de entrega de informes de apoyo sociolaboral por parte de los asistentes sociales.

Indicador	Nombre indicador	Tiempo de procesamiento de informes sociolaboral
	Fórmula de calculo	Plazo establecido - fecha real de entrega
	Glosario	SENCE establece plazos para la entrega de estos informes, que corresponde a plazo establecido. Fecha real corresponde al día en que fue entregado el informe a dicho organismo.
	Frecuencia de medición	Por curso
	Responsable del resultado	Encargado de procesos internos
	Meta	≥ 1 semana
	Factor crítico de éxito	Correcta gestión del personal para apoyo sociolaboral

Objetivo: Disminuir recursos invertidos en los cursos, sin perder la calidad de servicio.

Indicador	Nombre indicador	Índice de optimización de recursos
Fórmula de calculo		$\frac{\textit{Gastos extra}}{\textit{Costo total del curso}} * 100$
Glosario		Gastos extra contempla todos los gastos necesarios para el curso que no fueron contemplados en primera instancia.
Frecuencia de medición		Por curso
Responsable del resultado		Encargado de Finanzas
Meta		≤ 20%
Factor crítico de éxito		Correcta distribución de recursos

12.4. Perspectiva aprendizaje y desarrollo

Objetivo: Mantener capacitaciones respecto a trabajo con SENCE y con la política y las normas de calidad que la empresa aplica

Indicador	Nombre indicador	Número de capacitaciones para empleados
	Fórmula de calculo	Número de capacitaciones realizadas
	Glosario	Capacitaciones que permitan a los empleados conocer de mejor manera las normas de calidad aplicadas en la empresa.
	Frecuencia de medición	Anual
	Responsable del resultado	Encargado de RR.HH.
	Meta	≥ 1 capacitación
	Factor crítico de éxito	Capacitación de los trabajadores respecto al trabajo con SENCE y normas de calidad.

Objetivo: Mejorar el clima laboral y la satisfacción de los empleados.

Indicador	Nombre indicador	Índice de satisfacción laboral
Fórmula de calculo		$\frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Número total de empleados}} * 100$
Glosario		Trabajadores satisfechos con su trabajo y condiciones laborales.
Frecuencia de medición		Mensual
Responsable del resultado		Encargado de RR.HH.
Meta		$\geq 80\%$
Factor crítico de éxito		Buen ambiente laboral para lograr un mejor trabajo en equipo.

Objetivo: Potenciar a los empleados a ser parte del mejoramiento de la empresa.

Indicador	Nombre indicador	Índice de participación de empleados
Fórmula de calculo		$\frac{\text{Número de sugerencias por empleado}}{\text{Número total de sugerencias}} * 100$
Glosario		Los trabajadores podrán presentar sus sugerencias respecto a cómo mejorar el desempeño de la empresa, de manera individual.
Frecuencia de medición		Anual
Responsable del resultado		Encargado de RR.HH.
Meta		$\geq 15\%$
Factor crítico de éxito		Importancia de que los trabajadores comprendan y se comprometan con la política de calidad de la empresa.

13. PLAN DE ACCIÓN

Una vez definidos los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores, el siguiente paso es definir el plan de acción a seguir. Este plan marca los pasos a seguir para lograr los objetivos estratégicos, priorizando los objetivos que sean más relevantes para la estrategia de la compañía. El plan de acción es la forma de llevar a la realidad la planeación estratégica de la compañía para lograr la visión.

La primera parte de la definición del plan de acción, incluye establecer las iniciativas estratégicas en las que la empresa debe centrarse para lograr los objetivos estratégicos determinados. Estas iniciativas se relacionan con los valores reales que van entregando los indicadores definidos para cada objetivo estratégico, ya que las acciones que se llevarán a cabo, dependen directamente de los resultados que van entregando los indicadores, ya sea para mejorar, mantener o corregir dichos resultados, para así lograr la meta definida para el objetivo estratégico.

Las iniciativas estratégicas sugeridas para Wine & Fruit por perspectiva son las siguientes:

- **Financiera:**
 - Invertir en publicidad en medios masivos y en redes sociales.
 - Realización de estudios de mercado y competencia periódicamente.
 - Formar alianzas estratégicas con distintas entidades que permitan la reducción de costos.
 - Desarrollo de programa para llegar a nuevos y más clientes.

- **Cliente:**
 - Creación de libro de sugerencias/reclamos para los clientes, y un buzón de sugerencias/reclamos para los trabajadores.
 - Implementación de programa de promociones y beneficios para clientes fieles.

- Desarrollo de servicio post-venta para clientes privados.
- Mejora constante de servicio al cliente.

- **Procesos Internos:**
 - Implementación de Balanced Scorecard.
 - Establecimiento de áreas de gestión, como financiera, marketing, procesos internos y recursos humanos, con sus respectivos encargados.
 - Implementación de softwares y TI para la gestión de la compañía.
 - Cronograma mensual de reuniones de todo el equipo de gestión.
 - Cronograma mensual de reuniones con todos los trabajadores para recibir y entregar feedback.
 - Realización de informes periódicamente para revisar el avance y desempeño de la empresa respecto a la estrategia.
 - Mejora en el proceso de reclutación y contratación de personal.
 - Mejora en la comunicación organizacional.

- **Aprendizaje y Desarrollo:**
 - Programa de beneficios para los empleados, y de mejora de clima laboral
 - Programa de capacitaciones en distintas áreas para los empleados, con mayor énfasis en normas de calidad y servicio al cliente.
 - Mejora en programa de incentivos para mejorar el desempeño de los empleados y para motivar el compromiso con la política de calidad de la empresa.

14. ¿QUÉ RESULTADOS SE ESPERAN?

Una vez implementado el Balanced Scorecard, lo primero que se espera obviamente, que los objetivos propuestos se cumplan a cabalidad, y que el mapa estratégico sea una guía efectiva para poder ir cumpliendo dichos objetivos y permita no sólo a los gerentes, sino a todos los trabajadores, visualizar y comprender la estrategia que se planea seguir, para poder así, alinear todo el trabajo de la empresa para el logro de los objetivos propuestos.

Además, se espera que haya algunos cambios en la empresa para poder seguir la estrategia propuesta. Estos cambios son los siguientes:

- **Cambios en la estructura organizacional de la empresa y en su gestión estratégica interna y externa**

La implementación del Balanced ScoreCard implicará una serie de modificaciones a nivel estructural, ya que, para el logro de los objetivos, se requiere una mayor participación de los trabajadores, una descentralización de las labores de la gerencia, cambios en los procesos internos para hacerlos más eficientes y cambios internos generales necesarios. Por otro lado, será necesario un cambio en la mentalidad para la toma de decisiones respecto a la competencia, ver los cambios a futuro, poner más énfasis en los competidores más fuertes y en los nuevos que entran, y una visión innovadora que permita mantener y crear nuevas ventajas competitivas, y mantener y aumentar la cartera y satisfacción de los clientes.

- **Mejora en la toma de decisiones**

Debido a que los indicadores fueron diseñados en conjunto con los trabajadores, de acuerdo a sus necesidades y habilidades, será mucho más fácil para ellos y los encargados de área y gerencia, ver lo que realmente ocurre en la empresa. La información entregada por los indicadores ayudará a tener un panorama más amplio de cómo se van cumpliendo o no los objetivos, por lo que la toma de decisiones será más rápida y eficiente, lo que es clave en áreas o situaciones problemáticas.

- **Mejora en la comunicación y flexibilidad**

El BSC propone desde su propia creación, que la estrategia pueda visualizarse fácilmente y ser entendible por cualquier trabajador de la compañía. Es por esto que una vez implantado, será mucho más sencillo explicar los planes estratégicos a todos los trabajadores, lo que ayuda mejorar y motivar la participación de los trabajadores, y a alinear todos los esfuerzos para el logro de las metas propuestas. Así, el mismo hecho de que todos tengan clara la estrategia y cuenten con suficiente información, puede generar sugerencias que permitan mejorar o cambiar los objetivos, o la misma estrategia. La idea es que el Balanced Scorecard ayude a proporcionar la mejor estrategia posible, la cual no siempre será estática debido a cambios propios de la empresa, o del mercado, por eso es relevante que exista una excelente comunicación entre los trabajadores y los altos mandos, y a su vez, disposición de la gerencia para realizar los cambios que sean necesarios cuando sean necesarios.

- **Aumento de compromiso, trabajo y aprendizaje conjunto**

El hecho de poder visualizar y comprender claramente la estrategia, motivará a los trabajadores a hacer su parte para el cumplimiento de las metas. Saber exactamente que tienen que hacer para poder cumplir con los objetivos y saber que sus esfuerzos dan fruto, generará mayor compromiso con su propio trabajo y con la empresa. Además, el poder generar instancias de trabajo en conjunto y de feedback desde los trabajadores hacia los altos mandos, y viceversa, genera un ambiente de trabajo más reconfortante, ya que el saber que todos van en la misma dirección, que los objetivos se cumplen y que es posible aportar y solucionar los problemas, es altamente motivante para lograr un mejor desempeño propio y a su vez, de la compañía.

15. ¿QUÉ DIFICULTADES SE PODRÍAN PRESENTAR?

Como todo cambio relativamente grande en una empresa, la implementación del BSC podría generar distintas dificultades que claramente podrían perjudicar a la empresa o a sus trabajadores. Algunos problemas que podrían presentarse son los siguientes:

- **Rechazo del modelo por parte de los trabajadores.**

El BSC al implicar cambios estructurales, podría generar rechazo en los trabajadores que ya estaban acostumbrados a una cierta estructura y forma de hacer las cosas, ya que podría parecer demasiado complicado para ellos, o muy simple e inútil, ya que no aporta nada nuevo, o la información entregada sea demasiada o muy difícil de comprender y procesar para la toma de decisiones, por lo que los empleados simplemente no quieran trabajar siguiendo el modelo y prefieran dicha forma ya conocida de hacer las cosas y seguir la estrategia de la empresa.

- **Ver al BSC como una simple herramienta de medición.**

El BSC es una herramienta integral, y quedarse sólo en la medición de los indicadores y del cumplimiento de objetivos no será un aporte verdadero a la estrategia de la compañía. Lo ideal es que se aproveche al máximo el BSC, para poder lograr obtener toda la información posible que permita una correcta toma de decisiones para lograr la mejor estrategia que permita mantener las ventajas competitivas y lograr los objetivos que tiene la empresa.

- **Problemas con indicadores**

Una mala selección o mal diseño de los indicadores puede generar muchos problemas, ya que estos podrían ser inútiles o no entregar la información necesaria, o de manera correcta, lo que perjudicaría el logro de los objetivos y la toma de decisiones. Además, el olvidarse de la medición de los indicadores, o simplemente de medir los indicadores, también generaría dificultades ya que no se tendría toda la información completa y/o necesaria para la compañía.

16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

16.1 Conclusiones

A partir del diseño del Balanced Scorecard para la empresa Wine & Fruit Capacitaciones para poder apoyar en el cambio de estrategia debido a los cambios en el mercado y las políticas públicas relacionadas a las capacitaciones, con el fin de mantenerse en el mercado y lograr los máximos beneficios posibles ante este nuevo escenario.

Luego de un análisis interno de la compañía, en el cual se hizo un análisis a la estrategia, la cual está basada en el sistema de gestión de la calidad, para la cual, la empresa cuenta con una política de calidad y una misión, pero no con una visión, valores y objetivos estratégicos claros, lo que dificulta la visualización de la estrategia que sigue la empresa. Por otro lado, se hizo un análisis de los clientes privados de la empresa, obteniendo un total de 22 empresas fidelizadas, las cuales se encuentran principalmente entre la VI y la VII región, que es donde la organización desempeña sus labores. Finalmente, a partir de un análisis del modelo Cadena de Valor, se lograron identificar todas las actividades que entregan valor al servicio entregado por Wine & Fruit, como lo son las certificaciones de normas de calidad, la posibilidad de personalizar cursos a requerimiento del cliente privado, entre otras.

Posteriormente, se realizó un análisis externo usando 2 herramientas: 5 Fuerzas Competitivas de Porter y PESTA, además de un análisis de la composición de la industria. Con estos análisis fue posible identificar el número total directo de competidores (que trabajan en la misma zona que W&F), que alcanza 54 OTECS entre la VI y VII región. También, fue posible analizar la incidencia en el mercado por la entrada de nuevos competidores por la entrada de nuevos competidores y la salida de antiguos, y las repercusiones en la rivalidad existente en la industria. Finalmente, dado a que el cambio de la estrategia viene principalmente por cambios en políticas públicas, se analizó el ambiente nacional poniendo énfasis en lo político y económico, que es lo que influye principalmente en dicho cambio.

A partir de estos análisis, se construyó una matriz FODA, en las cual se encontraron 4 fortalezas principales frente a 5 debilidades principales, las cuales deben ser potenciadas y

aumentadas, y disminuidas respectivamente. Como aún no están claros qué cambios se generarán a partir de la nueva política, hay mucha incertidumbre respecto a que oportunidades y amenazas podrán presentarse, pero, aun así, se identificaron 4 posibles situaciones respectivamente que son altamente probables de ocurrir.

Ya con todo este análisis integral de la compañía, se procedió a establecer la nueva estrategia, partiendo por la definición de una visión y valores, y posteriormente los objetivos estratégicos. El objetivo principal de W&F es tener y en lo posible, aumentar la rentabilidad, por lo cual las perspectivas del BSC se alinearon poniendo en la punta la financiera, y definiendo los objetivos para poder cumplir este objetivo principal a cabalidad. Estos objetivos estratégicos y el orden de las perspectivas fueron todos definidos en conjunto con el gerente y los trabajadores, para poder tener la visión más cercana a la realidad posible, y que fuera realmente útil para todos en la empresa.

Posteriormente se diseñó el mapa estratégico, el cual fue revisado por el gerente de W&F y aprobado por él. Este mapa permite ver claramente la estrategia no sólo para él, sino que, para todos los trabajadores, lo que ayuda a aunar y enfocar los esfuerzos para el logro del objetivo final, que es tener rentabilidad.

Así, se definieron los indicadores para cada objetivo de cada perspectiva, y posteriormente, el plan de acción a seguir para el logro de la estrategia. Estos indicadores fueron definidos en conjunto con el gerente y los trabajadores, para así medir correctamente el desempeño de cada perspectiva, y que la información que entrega sea útil para toma de decisiones. A partir de las iniciativas estrategias propuestas en el plan de acción, se espera que los objetivos definidos puedan cumplirse, y que este plan de acción sea una guía para el desarrollo y cumplimiento de la estrategia para lograr rentabilidad.

El Balanced Scorecard es un modelo sencillo, flexible y comprensible, lo que permite ser implementado en cualquier compañía, sin importar su giro o actividades que realiza. Es una herramienta de gestión que trae múltiples beneficios, que ayuda a visualizar más clara y rápidamente la estrategia, y que ayuda a que toda la empresa se comprometa al logro de objetivos y a la mejora constante, no sólo en los quehaceres de la empresa, sino que también en el clima laboral, mejoras para el cliente, entre otros, haciendo de esta mejora una mejora

integral. Aun así, el BSC presenta ciertos riesgos al momento de su implementación, los cuales podrían dificultar la comprensión y desarrollo de la estrategia, el cumplimiento de los objetivos o la motivación de los empleados para seguir el modelo. Por esto, es de suma importancia que el BSC sea correctamente diseñado, y que toda la organización se comprometa a seguirlo, y que la gerencia esté pendiente del desarrollo de la estrategia pueda prever las posibles dificultades que se puedan presentar luego de la implementación. Una correcta implementación, compromiso, control y rápida solución de problemas, traerá a Wine & Fruit Capacitaciones una gran cantidad de beneficios, más allá del objetivo principal, y le dará las herramientas para conseguir nuevas o mantener las ya existentes ventajas competitivas.

16.2 Recomendaciones

Para lograr una implementación exitosa del Balanced Scorecard en Wine & Fruit Capacitaciones se presentan algunas recomendaciones que pueden ser de gran utilidad para la correcta implantación y desarrollo de esta herramienta:

- **Cambio en la estructura organizacional**, enfocado principalmente en la creación de áreas para poder descentralizar la toma de decisiones por parte del gerente general, y mejorar dicha toma de decisiones, aumentar la comunicación entre trabajadores del área y el gerente/encargado del área, e incrementar y fomentar la eficiencia de cada área para el logro de objetivos.
- **Realizar un control constate**, no sólo enfocado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos o en las metas de indicadores, si no que enfocado en la estrategia y desempeño en general del BSC, para poder generar instancias de mejora o de solución de problemas, de ser necesarias, de manera más rápida, asertiva y eficientemente.
- **Revisión constante de los cambios en las políticas SENCE**, esto principalmente porque aún existe mucha incertidumbre respecto a los cambios en estas políticas, y que efectos podría tener en el mercado de los OTEC, y en la misma empresa.

Con una revisión periódica de que está sucediendo será posible prever y tener más información para poder enfrentar de la mejor forma estos posibles cambios.

- **Utilización de softwares**, ya que la empresa trabaja con los softwares básicos de Microsoft y con la plataforma de SENCE, no tiene eficiencia y eficacias altas, ya que muchas cosas aún se hacen “a mano”, lo que claramente consume mucho tiempo que podría ser utilizado en otras actividades más importantes. Un asesoramiento con un profesional que pueda brindarles una solución tecnológica para estas actividades manuales, puede ser una inversión importante, pero los resultados serán mucho más beneficiosos para los trabajadores y la compañía misma.
- **Realización de informes y reuniones con el personal**, de manera periódica y clara para lograr un correcto feedback entre la gerencia y los trabajadores, además de aportar información relevante para la toma de decisiones de manera más precisa y concisa. La idea de las reuniones con el personal implica también abrir un espacio para escuchar a los trabajadores, sus problemas en sus áreas, sus sugerencias y necesidades, además de generar un espacio para poder comunicar de mejor forma la estrategia o los cambios en esta, y como se está desempeñando la empresa.
- **Capacitación previa a la implementación del BSC**, para que así todos los trabajadores tengan claridad de qué se trata el modelo, como los beneficiará, que esperar de él y que problemas podrían presentarse al desarrollar la estrategia. Con una comprensión global de esta herramienta, la implementación será más fácil y exitosa, y las posibilidades de rechazo podrían disminuir o simplemente no existir.
- **Realizar estudios de mercado periódicamente**, debido a que hay mucha incertidumbre y constantes cambios en el mercado debido a la nueva política de SENCE, es de vital importancia realizar estudios de la competencia, para poder

modificar la estrategia, aprovechar las ventajas que ya se tiene y aprovechar las nuevas oportunidades que se puedan generar.

- **No perder el foco en la calidad ni el cliente**, ya que la principal preocupación de la empresa es entregar a mejor calidad para satisfacer al cliente, es importante utilizar el BSC para poder generar instancias para la mejora en la calidad y la satisfacción de los clientes y consumidores finales, y seguir siendo reconocidos por la alta calidad de servicio que entrega esta compañía.

17. REFERENCIAS

- Banco Mundial*. (19 de Septiembre de 2018). Recuperado el 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#3>
- Bossi, A., Fuentes, Y., & Serrano, C. (2005). Reflexiones en torno a la aplicación del capital intelectual en el sector público. *Revista española de financiación y contabilidad*, XXXIV, 211-245.
- Del Mármol, T., & Feys, B. (2015). *PESTLE Analysis: Understand and plan for your business environment*. 50 Minutes.
- Emol*. (17 de Abril de 2018). Obtenido de Emol.com: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2018/04/17/902762/Gobierno-anuncia-profunda-reforma-al-Sence-y-al-programa-Capaz-tras-mala-evaluacion.html>
- Equipo Vértice. (2010). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008)*. Málaga: Vértice.
- Giddens, A. (2000). *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid: Taurus.
- INE. (2018). *Boletín Empleo Nacional Trimestre Móvil JAS 2018*.
- Instituto Nacional de Normalización*. (2015). Obtenido de <http://www.inn.cl/nch27282015>
- Jalaliyoon, N., Abu Bakar, N., & Taherdoost, H. (2014). Propose a Methodology to Implement Balanced Scorecard for Operational Appraisal of Industrial Groups. *Procedia Technology*, 12, 659-666.
- Kádárová, J., Durkáčová, M., Kádár, G., & Teplická, K. (2015). The Proposal of an Innovative Integrated BSC – DEA Model. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1503-1508.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? The Map It. *Harvard Business Review*, 49-61.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 4-17.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Manteghi, N., & Zohrabi, A. (2011). A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter's generic strategies and Fuzzy quality function deployment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 2068-2073.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 35-48.
- Nueva ISO 9001:2015*. (s.f.). Recuperado el 11 de Octubre de 2018, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/4-4-sistema-de-gestion-de-la-calidad/>
- Organisation Internationale de Normalisation (ISO)*. (2008). Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es:fig:1>
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Grupo Planeta.
- Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Senarath, S., & Patabendige, S. (2015). Balance Scorecard: Translating Corporate Plan into Action. A Case Study on University of Kelaniya, Sri Lanka. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 278-285.
- Seth, C., & Probert, C. (2015). *The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy*
The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy
The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy. 50 Minutes.
- Tuğçe Kalender, Z., & Vayvay, Ö. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 76-83.

- Valenzuela, L. (2016). Parte VIII (Implementación y BSC Parte 1). Chile.
- Vial Ruiz-Tagle, J. (2018). *Banco Central de Chile*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/documents/20143/31860/jvr25042018.pdf/dadd8ea7-f60b-5bf3-22a6-83cd6db316ee>
- Villareal, R. (2003). *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual: IFA (Inteligente en la organización, Flexible en la producción y Ágil en la comercialización)*. México: Editorial McGraw Hill.
- Villegas, E., Hernández, M., & Salazar, B. (2017). La medición del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en México. *Contaduría y Administración*, 184-206.

18. ANEXOS

18.1 Norma de Calidad ISO 9001:2008

ISO (por su sigla en inglés, Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO), que determina normas internacionales de calidad. El trabajo de preparación de las Normas Internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de esta organización. Cada organismo miembro que esté interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo de preparación de las normas. Además, ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica.

La tarea principal de los comités técnicos es preparar Normas Internacionales. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos son distribuidos entre los organismos miembros para votación. La publicación como Norma Internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

La Norma ISO 9001 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la calidad. Esta norma está relacionada a la implementación de sistemas de gestión de calidad.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,

- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

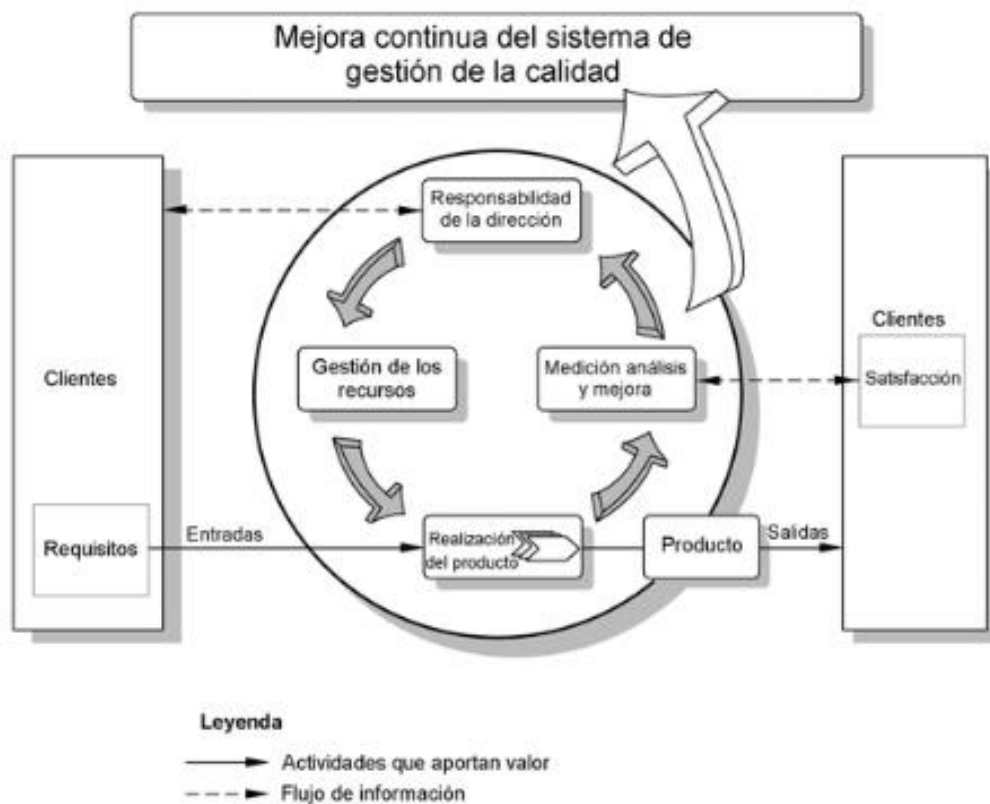
Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la siguiente figura ilustra los vínculos entre procesos. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. Este modelo cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

Figura: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Organisation Internationale de Normalisation (ISO), 2008

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y

b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión. Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados por la norma y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

18.2 Norma de Calidad NCh2728:2015

El Instituto Nacional de Normalización (INN) es un organismo creado por CORFO en el año 1973, como un organismo técnico en materias de la Infraestructura de la calidad. El INN es continuador legal del Instituto Nacional de Investigaciones Tecnológicas y Normalización (Inditecnor), creado en 1944.

Chile al igual que todos los países, cuenta con una infraestructura de la calidad que facilita y promueve el desarrollo de productos aptos y seguros tanto para el mercado interno como externo. Internacionalmente la Infraestructura de la Calidad, está definida como una red constituida por agentes públicos y privados, responsables de:

- la elaboración de normas técnicas nacionales (normalización);

- el aseguramiento de la trazabilidad de las mediciones en el país (metrología);
- actividades de evaluación de la conformidad (certificación, ensayo e inspección) debidamente acreditadas por un organismo competente.
- En nuestro país, una parte importante de los elementos que componen la Infraestructura de la Calidad, han sido atribuidos y reconocidos como parte del quehacer del INN.

Además, el INN representa al país en los distintos organismos y foros, que dicen relación con los componentes de la infraestructura de la calidad, en el ámbito internacional, regional y subregional.

Esta representación en el ámbito de la Normalización, el Instituto es uno de los veinticinco países fundadores de la International Organization for Standardization (ISO). Organismo del cual es parte de manera ininterrumpida desde su fundación en el año 1947. Adicionalmente, es fundador de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (Copant) formando parte de éste desde 1969, fecha de fundación de dicho organismo regional. Junto a lo anterior, el INN es parte del Acuerdo Mercosur Normas (AMN) y del PASC (Pacific Area Standards Congress) de la APEC (Asia Pacific Economic Cooperation).

Por otro lado, en el ámbito de la Acreditación, el instituto desde el año 2013 es miembro pleno del Foro Internacional de Acreditación, IAF y desde el año 2010 es miembro signatario de los Acuerdos de Reconocimiento Mutuo, MLA de IAF, para organismos de certificación de sistemas de gestión de la calidad (ISO 9001) y organismos de certificación de sistemas de gestión de medio ambiente (ISO 14001), QMS y EMS. Además, desde el año 2002 es miembro asociado de la Cooperación Internacional de Acreditación de laboratorios, ILAC, y desde el año 2010 es miembro signatario de los Acuerdos de Reconocimiento Mutuo, esto es miembro pleno de MRA de ILAC. Este reconociendo abarca la acreditación de laboratorios de ensayo, clínicos y de calibración para ILAC. Junto a lo anterior, a partir del año 1996 el Instituto es miembro fundador de la Cooperación Interamericana de Acreditación, IAAC, y desde el 2010 el INN mantiene los Acuerdos de Reconocimiento Multilaterales de IAAC, para las áreas de acreditación de QMS y EMS (Certificación de sistemas de calidad y sistemas de medio ambiente), laboratorios de ensayo, clínicos y calibración.

Finalmente, en el ámbito de la Metrología, el Instituto, representa al país en las reuniones y asambleas de la Conferencia General de pesos y Medidas (CGPM) y del Bureau Internacional de Pesas y Medidas (BIMP), organizaciones creadas a partir del tratado internacional denominado Convención del Metro, suscrito por Chile en 1908. En el año 2000 el INN firma el Acuerdo de Reconocimiento Mutuo del Comité Internacional de Pesas y Medidas (CIPM-MRA), el cual permite de los certificados de ensayo y calibración, emitidos por la RED Nacional de metrología, sean reconocidos internacionalmente. En tanto, a nivel regional, el Instituto forma parte desde 1995 del Sistema Interamericano de Metrología (SIM), entre sus relaciones internacionales más importantes.

Dentro de las actividades propias del INN, está el elaborar Normas Técnicas para los distintos sectores productivos, a través de diversos esquemas de financiamiento. Una de estas normas es la NCh2728:2015, que establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad en los organismos técnicos de capacitación (OTEC), lo que les permitirá:

- a) disponer al OTEC de información relevante que le servirá de apoyo para la toma de decisiones estratégicas;
- b) orientar su gestión hacia la satisfacción del usuario y/o participante de las actividades de capacitación;
- c) definir y orientar las competencias de su personal; d) generar periódicamente información de sus resultados financieros;
- e) documentar su proceso de negocio de realización del servicio de capacitación.

Cabe destacar que todos los requisitos de esta norma son genéricos y son aplicables a todos los OTEC sin importar su tamaño (Instituto Nacional de Normalización, 2015).

18.3 NORMA NCH 2728-2015



18.4 NORMA ISO 9001-2008





18.5 BALANCE GENERAL WINE & FRUIT AÑO 2016

JUAN PABLO POBLETE ROJAS CAPACITACIONES EIRL
 RUT: 76.229.571-7

BALANCE GENERAL Ejercicio comprendido entre 01 de Enero y 31 de Diciembre de 2016

CUENTAS	SUMAS		SALDOS		INVENTARIO		RESULTADO	
	DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDAS	GANANCIAS
CAJA	198.126.193	191.826.947	6.299.246		6.299.246			
P.P.M.	6.614.042	713.298	5.900.744		5.900.744			
I.V.A.	85.080	19	85.061		85.061			
CUENTAS POR COBRAR	50.000	0	50.000		50.000			
RETENCIONES	6.547.394	10.470.394		3.923.000		3.923.000		
PROVISION PPM	31.200	31.200		0		0		
CAPITAL	0	400.000		400.000		400.000		
FONDO REV.CAP.PROPIO	0	11.600		11.600		11.600		
UTILIDADES ACUMULADAS	3.685.656	3.685.656						
RETIROS	31.536.599	3.685.656	27.850.943		27.850.943			
INGRESOS	0	197.975.214		197.975.214				197.975.214
SUELDOS	3.600.000	0	3.600.000				3.600.000	
APORTES PATRONALES	163.830	0	163.830				163.830	
HONORARIOS	91.017.300	0	91.017.300				91.017.300	
GASTOS GENERALES	66.679.022	0	66.679.022				66.679.022	
GASTOS RECHAZADOS	109.849	0	109.849				109.849	
IMPUESTO RENTA	829.273	0	829.273				829.273	
CORRECC. MONETARIA	11.619	287.073		275.454				275.454
SUMAS	409.087.057	409.087.057	202.585.268	202.585.268	40.185.994	4.334.600	162.399.274	198.250.668
RESULTADO	409.087.057	409.087.057	202.585.268	202.585.268	40.185.994	35.851.394	198.250.668	198.250.668


 HECTOR CACERES VASQUEZ
 CONTADOR


 CAPACITACIONES Y OFICINAS
WF
 WINE & FRUIT
 JUAN PABLO POBLETE ROJAS
 REPRESENTANTE LEGAL

Scanned by CamScanner

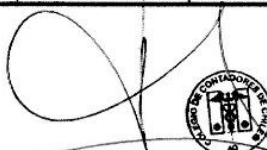
18.6 BALANCE GENERAL WINE & FRUIT AÑO 2017

JUAN PABLO POBLETE ROJAS CAPACITACIONES EIRL
RUT: 76.229.571-7

BALANCE GENERAL

Ejercicio comprendido entre 01 de Enero y 31 de Diciembre de 2017

CUENTAS	SUMAS		SALDOS		INVENTARIO		RESULTADO	
	DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR	ACTIVO	PASIVO	PERDIDAS	GANANCIAS
CAJA	76.801.546	68.865.079	7.936.467		7.936.467			
P.P.M.	9.040.241	5.900.744	3.139.497		3.139.497			
I.V.A.	85.724	34.310	51.414		51.414			
CUENTAS POR COBRAR	50.000	0	50.000		50.000			
RETENCIONES	5.786.720	6.998.620		1.211.900		1.211.900		
PROVISION PPM	0	1.254.240		1.254.240		1.254.240		
CAPITAL	0	400.000		400.000		400.000		
FONDO REV.CAP.PROPIO	0	11.600		11.600		11.600		
UTILIDADES ACUMULADAS	27.850.943	35.851.394		8.000.451		8.000.451		
RETIROS	29.850.943	27.850.943	2.000.000		2.000.000			
INGRESOS	0	70.502.300		70.502.300				70.502.300
SUELDOS	4.500.000	0	4.500.000				4.500.000	
APORTES PATRONALES	214.200	0	214.200				214.200	
HONORARIOS	20.030.000	0	20.030.000				20.030.000	
GASTOS GENERALES	34.637.995	0	34.637.995				34.637.995	
GASTOS RECHAZADOS	6.854	0	6.854				6.854	
IMPUESTO RENTA	8.829.724	0	8.829.724				8.829.724	
CORRECC. MONETARIA	79	15.739		15.660				15.660
SUMAS	217.684.969	217.684.969	81.396.151	81.396.151	13.177.378	10.878.191	68.218.773	70.517.960
RESULTADO						2.299.187	2.299.187	
	217.684.969	217.684.969	81.396.151	81.396.151	13.177.378	13.177.378	70.517.960	70.517.960



 HECTOR CACERES VASQUEZ
 CONTADOR

JUAN PABLO POBLETE ROJAS
 REPRESENTANTE LEGAL

18.7 Organismos Técnicos de capacitación en la Séptima Región

ORGANISMOS TÉCNICOS DE CAPACITACIÓN (OTEC)		
Vigentes AL AÑO 2018		
	NOMBRE	COMUNA
SÉPTIMA REGIÓN	Heart Care Spa O Heart Care	Curicó
	Juan Miguel Astete Cereceda Capacitación	Curicó
	Assef Ltda	Curicó
	Capacitación Integrar Limitada	Curicó
	Wine Y Fruit Capacitaciones E.I.R.L.	Curicó
	Contacto Consultora Curicó Limitada.	Curicó
	S Y S Capacitaciones Ltda.	Curicó
	Inchinor Capacitación Limitada	Curicó
	Ma&C Capacita Ltda	Curicó
	Centro De Capacitación Y Asesorías Pirineos De Aragón	Curicó
	Sociedad De Capacitacion Creacapacita Limitada	Curicó
	Capacita Limitada	Curicó
	Inous Limitada	Curicó
	Faculta Capacitaciones Limitada	Curicó
	S Y G Capacitaciones Ltda	Curicó
	Capacitación Buraleo E.I.R.L.	Curicó
	Kimen Capacitación Y Entrenamiento Ltda.	Curicó
	Css Capacitación Ltda.	Curicó
	Cecat Ltda.	Curicó
	Capacitación Y Tecnologías S.A.	Curicó
	Más Capacitaciones Spa	Curicó
	Capacitaciones Cym Spa	Curicó
	Capacitacion Y Desarrollo Jordan Spa	Curicó
	Instituto Inglés	Curicó
	Colegio Japón	Curicó
	Politécnico Curicó	Curicó
	Fundacion Luxemburgo	Curicó
	Instituto De Capacitación Y Desarrollo L	Molina
	Deseret Capacitaciones E.I.R.L	Molina
	Avanzar Capacitaciones E.I.R.L	Molina
Ilustre Municipalidad De Molina	Molina	
C Y V Capacita Ltda.	Romeral	

Fuente: elaboración propia con datos de SENCE.

18.8 Organismos Técnicos de capacitación en la Sexta Región

ORGANISMOS TÉCNICOS DE CAPACITACIÓN (OTEC) VIGENTES AL AÑO 2018		
SEXTA REGIÓN	NOMBRE	COMUNA
	Anzegur Capacitación Sociedad Comercial	San Fernando
	A-Prende Capacitación E.I.R.L	San Fernando
	Arrayan Ltd.	San Fernando
	Capacitaciones Filadelfia Ltda	San Fernando
	Capacitaciones Marcelo Enrique Serey Gon	San Fernando
	Capso Ltda.	San Fernando
	Cdi Capacitaciones	San Fernando
	Copeval Capacitación	San Fernando
	Fundación Filadelfia	San Fernando
	Futura Capacitación Ltda	San Fernando
	Genera Capacitación E.I.R.L.	San Fernando
	Incasaf O Incasaf Ltda O Incasaf Limitad	San Fernando
	It Capacitacion O Itc	San Fernando
	Otec Primum Capacitación Ltda.	San Fernando
	Pérez Y Galarce Ltda.	San Fernando
	Saint Paul E.I.R.L.	San Fernando
	Centro De Gestion Empresarial Ohiggins Spa	Santa Cruz
	Grupo De Capacitación Centralis E.I.R.L.	Santa Cruz
	Idecap Ltda	Santa Cruz
Preuniversitario Nicolas Palacios	Santa Cruz	
Segecap Ltda	Santa Cruz	
Sociedad Athene Capacitaciones Limitada	Santa Cruz	

Fuente: elaboración propia con datos de SENCE.