

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magister en Gestión Empresarial

**DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA
IMPULSAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA. CASO APLICADO
B2EXC GROUP.**

Tesina de Grado presentada por

Melissa Ivette Cabrera Ortiz

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magister en Gestión Empresarial

Guía de Tesina César Pino PhD

Julio de 2022

TITULO DE TESINA: “DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA. CASO APLICADO B2EXC GROUP.”

AUTOR: Melissa Ivette Cabrera Ortiz

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA: César Pino PhD

Valparaíso, Julio 2022

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Melissa Ivette Cabrera Ortiz

Fecha: 7 de Julio 2022

1 RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesina tiene como principal objetivo elaborar un plan estratégico de negocios en la empresa B2Exc Group para impulsar su crecimiento, proponiendo un Cuadro de Mando Integral que se ajuste al plan estratégico de la empresa para los próximos 5 años. Esta empresa se desarrolla en la industria de servicio de consultoría de excelencia operacional y mejora continua orientado a industrias de consumo masivo, principalmente del ámbito alimenticio, bebestibles, vitivinícola, transporte logístico, agroindustria, entre otras.

Sin embargo, pese a que ha logrado un buen posicionamiento desde su creación en el año 2018, adolece de una estrategia declarada y de un modelo de negocios formal que permita su consolidación en los mercados existentes y su proyección hacia nuevos clientes. Esta tesina da respuesta a esa problemática generando un modelo esquemático para la implementación y el control de la estrategia que permite ordenar sus procesos, mejorar la calidad de sus servicios hacia los clientes y aumentar su participación de mercado.

El presente informe contiene en el capítulo 1 una introducción al tema, además se abordan antecedentes generales respecto de la industria en la cual está inserta la empresa, se hace mención al alcance del proyecto y la metodología de trabajo que se utilizó en la tesina; en el capítulo 2 se presenta el marco teórico que involucra tópicos asociados a: estrategia, modelo de negocio y cuadro de mando integral; en el capítulo 3 se presenta la empresa, detallando principalmente su estructura organizacional y la descripción de los principales servicios prestados; en el capítulo 4 se realiza el análisis estratégico de la empresa a partir de un diagnóstico, que permitió evaluar el escenario en el que se encuentra posicionada la organización tomando en cuenta su situación interna y externa. Para el logro de los objetivos planteados en esta tesina, se elabora el plan estratégico organizacional y la definición de un modelo de negocios a través del método Canvas, para luego concluir con la entrega de un mapa estratégico que permite visualizar cómo se relacionan los objetivos estratégicos de la organización y un cuadro de mando integral para el control de gestión de la compañía; en el último capítulo se presentan las conclusiones de este trabajo, el cual entrega a la empresa un orden y estructuración que permitirá que esta pueda lograr la consolidación en el largo plazo en los mercados actuales de operación, además de lograr la ampliación de su nicho de clientes a industrias donde actualmente no tiene participación de mercado.

2 ABSTRACT

The main objective of this thesis is to elaborate a strategic business plan for the company B2Exc Group in order to boost its growth, proposing a Balanced Scorecard that fits the company's strategic plan for the next 5 years. This company develops in the consulting service industry of operational excellence and continuous improvement oriented to mass consumption industries, mainly in the food, beverages, wine, logistics transportation, agribusiness, among others.

However, although it has achieved a good positioning since its creation in 2018, it lacks a declared strategy and a formal business model that allows its consolidation in existing markets and its projection towards new customers. This dissertation provides an answer to that problem by generating a schematic model for the implementation and control of the strategy that allows it to organize its processes, improve the quality of its services towards customers and increase its market share.

Chapter 1 of this report contains an introduction to the subject, as well as a general background of the industry in which the company is inserted, the scope of the project and the work methodology used in the thesis; Chapter 2 presents the theoretical framework that involves topics associated with: strategy, business model and balanced scorecard; in chapter 3 the company is presented, detailing mainly its organizational structure and the description of the main services provided; in chapter 4 the strategic analysis of the company is performed based on a diagnosis that allowed to evaluate the scenario in which the organization is positioned taking into account its internal and external situation. In order to achieve the objectives set out in this thesis, a strategic organizational plan and the definition of a business model through the Canvas method are elaborated, and then concluded with the delivery of a strategic map that allows visualizing how the strategic objectives of the organization are related and a balanced scorecard for the management control of the company; The last chapter presents the conclusions of this work, which provides the company with an order and structure that will allow it to achieve long-term consolidation in the current operating markets, in addition to expanding its customer niche to industries that currently have no market share.

TABLA DE CONTENIDOS

1 RESUMEN EJECUTIVO	4
2 ABSTRACT	5
CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES	9
3 INTRODUCCIÓN	9
4 ANTECEDENTES GENERALES	11
5 OBJETIVOS	12
5.1 OBJETIVOS GENERALES	12
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
6 ALCANCE.....	12
7 METODOLOGÍA DE TRABAJO	13
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO	14
8 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14
8.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.	15
9 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	17
9.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO MEDIANTE EL MÉTODO PEST.....	17
9.2 ANÁLISIS EXTERNO MEDIANTE EL MÉTODO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	19
9.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL ENTORNO MEDIANTE ANÁLISIS FODA	24
9.4 MODELO CANVAS	26
9.5 MAPA ESTRATÉGICO.....	27
9.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	28
CAPÍTULO III – LA EMPRESA.....	30
10 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	30
10.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS.....	30
10.2 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS	31
CAPÍTULO IV - DESARROLLO.....	34

11 ANÁLISIS DEL ENTORNO – PEST	34
11.1 POLÍTICO.....	34
11.2 ECONÓMICO.....	35
11.3 SOCIAL	36
11.4 TECNOLÓGICO	37
12 ANÁLISIS EXTERNO MEDIANTE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	38
12.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	38
12.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	38
12.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	38
12.4 AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS	
39	
12.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	39
13 ANÁLISIS DE FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y	
AMENAZAS. MATRIZ FODA	40
14 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DEL NEGOCIO	41
14.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	41
14.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	41
15 MODELO DE NEGOCIO – CANVAS	43
16 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO	47
16.1 PILARES ESTRATÉGICOS	47
16.2 PERSPECTIVAS	48
16.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	51
16.4 MAPA ESTRATÉGICO	52
17 PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	53
17.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	53
17.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	54
17.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	56
17.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	57
CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y BIBLIOGRAFÍA	60

18	CONCLUSIONES	60
19	BIBLIOGRAFÍA	61

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Iniciativas de crecimiento estratégico	9
Figura 2. Componentes de la Planeación Estratégica.....	15
Figura 3. Modelo PEST.....	18
Figura 4. Interacción de las 5 Fuerzas de Porter.....	20
Figura 5. Estructura del Cuadro de Mando Integral	29
Figura 6. Organigrama B2Exc Group.....	30
Figura 7. Partenón de Excelencia Operacional - Basado en B2Exc Model	32
Figura 8. Talleres B2Exc Model.....	33
Figura 9. Matriz FODA B2Exc Group	40
Figura 10. Modelo de Negocios Canvas de B2Exc Group.....	46
Figura 11. Cuadro resumen de Objetivos Estratégicos por Perspectivas.	51
Figura 12. Mapa Estratégico B2Exc Group.....	52
Figura 13. Cuadro de Mando Integral B2Exc Group	59

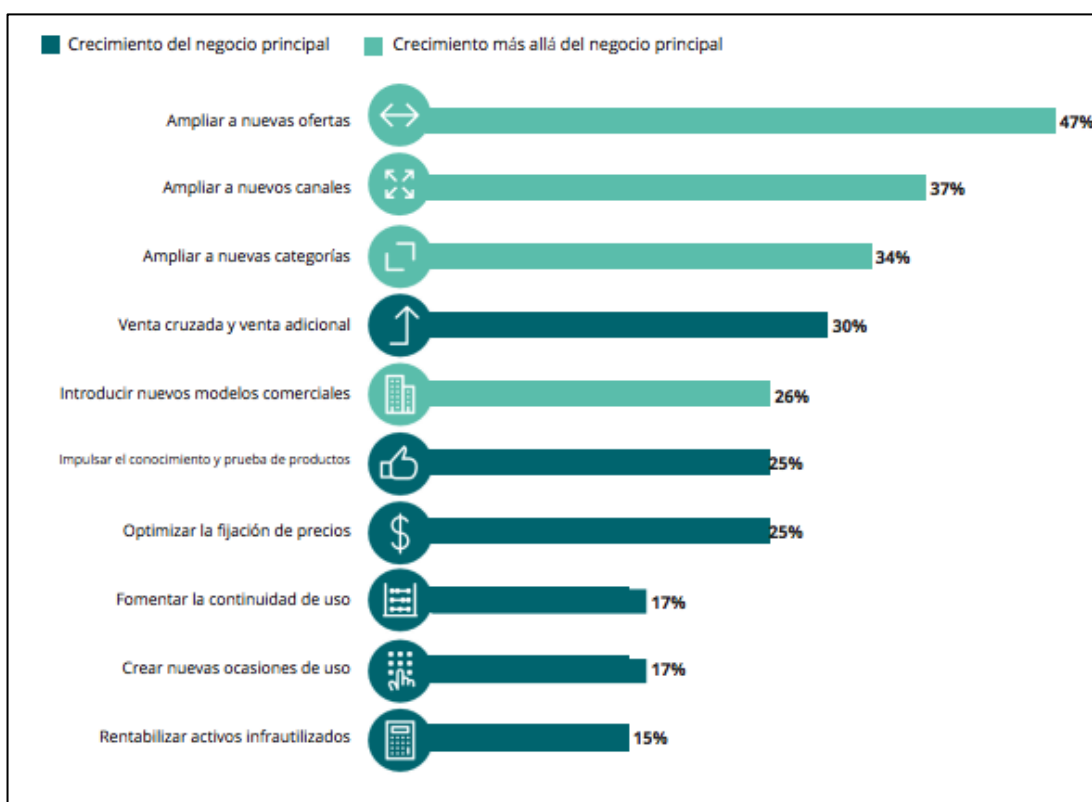
CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES

3 INTRODUCCIÓN

Desde el año 2020, se ha observado que los imprevistos empresariales suceden con frecuencia y se ha destacado la importancia de saber adaptarse a las circunstancias con agilidad. La pandemia ha cambiado el comportamiento de los consumidores, se han interrumpido las cadenas de suministro globales y se ha intensificado la batalla por conseguir una eficiencia operacional corporativa en todos los procesos de creación de valor por parte de una empresa.

En este nuevo escenario, las empresas requieren de nuevos modelos de servicios centrado en la transformación de las organizaciones, acompañándolas en la gestión y resolución de sus retos transformacionales, y asegurando soluciones exitosas en un entorno cada vez más complejo. (Deloitte, 2022)

Figura 1. Iniciativas de crecimiento estratégico



Fuente: 2022 Chief Strategy Officer Survey, Deloitte 2022.

En las empresas que proveen servicios de consultoría es clave tener declarada la estrategia y el modelo de negocio para que tanto grupos de interés al interior de la empresa como externos puedan conectarse con facilidad a través de algún proceso comercial entre las partes.

En los servicios de consultoría es muy complejo hacer seguimiento detallado respecto de las contribuciones individuales y grupales que realiza el capital humano de una empresa en torno a la ejecución de un proyecto, por lo que resulta clave establecer mecanismos para el control de gestión sistemático y a partir de ello proyectar el crecimiento de la compañía en nuevos mercados.

4 ANTECEDENTES GENERALES

Hoy en día las organizaciones buscan mejorar sus procesos productivos, marcar la diferencia y ser competitivas en el mercado, debido a esta necesidad es que las diferentes industrias hoy buscan implementar metodologías de mejora continua y excelencia operacional que les permitan lograr sus objetivos y lograr el hito diferenciador que los posicionen como ganadores. Sin embargo, surgen diversas dificultades al momento de iniciarse en el proceso de implementación. Es por ello que, las empresas buscan asesorarse por entidades expertas y con profesionales calificados y con experiencia para lograr las mejoras.

Para iniciar el proceso de implementación con éxito, la dirección de la compañía debe comprender la importancia de la necesidad de mejorar, y participar activamente con un liderazgo claro y diferenciador. Sin esta definición clara será imposible lograr establecer metodologías que logren lo requerido.

Los resultados esperados con la incorporación de una cultura de mejora continua se verán a través de indicadores claros como la eficiencia y productividad de sus procesos. Pero así también con los beneficios económicos que se manifestarán mediante los logros obtenidos y el notorio cambio del clima laboral y una transformación cultural que serán factores claves de éxito.

Para que la metodología implementada sea exitosa, se debe contar con grupos especializados de profesionales que conozcan y capaciten al personal en dicha metodología. Además, que puedan transferir de buena manera los conocimientos. En la actualidad más y más empresas buscan asesorarse por expertos en la materia, y en la actualidad el negocio de la consultoría va creciendo, es por ello que B2Exc busca afianzar lazos con sus actuales clientes, alcanzar una participación de mercado mayor a la actual, y ampliar la cartera de clientes entregando un servicio de calidad y diferenciador.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVOS GENERALES

El objetivo del presente trabajo es elaborar un plan estratégico de negocios en la empresa B2Exc Group para impulsar su crecimiento, proponiendo un Cuadro de Mando Integral que se ajuste al plan estratégico de la empresa para los próximos 5 años.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la empresa, el entorno y el contexto donde se ubica la empresa.
- Plantear la estrategia de la compañía y diseñar los lineamientos para lograr la expansión del negocio. (Misión, visión, valores, pilares estratégicos.)
- Diseñar un cuadro de mando integral para controlar y monitorear el plan estratégico.

6 ALCANCE

El presente trabajo se enfoca en el desarrollo de un plan estratégico de negocios para impulsar el crecimiento de B2Exc Group, empresa de consultoría y capacitaciones, que busca ampliar su cartera de clientes y fidelizar a los clientes existentes.

El desarrollo del nuevo plan estratégico se realiza a partir de un análisis del entorno, y un análisis completo de la empresa, para determinar el mapa estratégico y el Cuadro de mando integral que formarán parte de la nueva estrategia.

Debido a la naturaleza de la información trabajada en el presente informe, es requerido que los datos se traten de manera confidencial por solicitud del directorio de B2Exc, es por ello que no podrán ser expuestos en su totalidad.

7 METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para la elaboración del presente trabajo de tesina, se define una metodología de trabajo separada en tres fases de desarrollo, de manera de lograr abarcar todos los objetivos planteados.

En la primera fase de desarrollo se realiza un levantamiento completo de la situación actual en la cual se encuentra la empresa, comprendiendo el entorno en el cual está ubicada. Esto se realiza evaluando su entorno competitivo y llevando a cabo reuniones con los socios directores de B2Exc Group. Se realiza mediante un análisis externo utilizando las 5 fuerzas de Porter, se realiza un análisis del entorno mediante el modelo PESTEL y se realiza un análisis interno de la empresa.

En la segunda fase de desarrollo del trabajo, se desarrolla la definición de la estrategia de la compañía, definiendo los nuevos lineamientos para lograr la expansión del negocio. Para definir la estrategia se utilizan como base de entrada, la información obtenida a partir de la primera fase de desarrollo del informe.

La última fase de desarrollo del informe, contempla la elaboración de un mapa estratégico y un cuadro de mando integral que entreguen información relevante para poner en ejecución la nueva estrategia.

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

8 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica según Romero (Romero, 2004) “es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta, observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con la relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo”.

Por tanto, la planificación estratégica es un proceso por el cual se definen y ejecutan una serie de acciones que permitan lograr los objetivos planteados por la organización a mediano y largo plazo.

Para la elaboración del plan estratégico, se debe tener en cuenta el análisis del entorno interno así como también el análisis del entorno externo a la organización, de tal forma de aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos.

Según (Hax-Majluf, 1996), “el proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución”.

La importancia de la planeación estratégica radica en que con esta herramienta, los líderes de las organizaciones tendrán una noción más clara de hacia donde deben dirigir su negocio y sus esfuerzos, ya que es posible conocer el contexto interno y el entorno externo de la industria donde operan.

Además se debe destacar que la planeación estratégica permitirá:

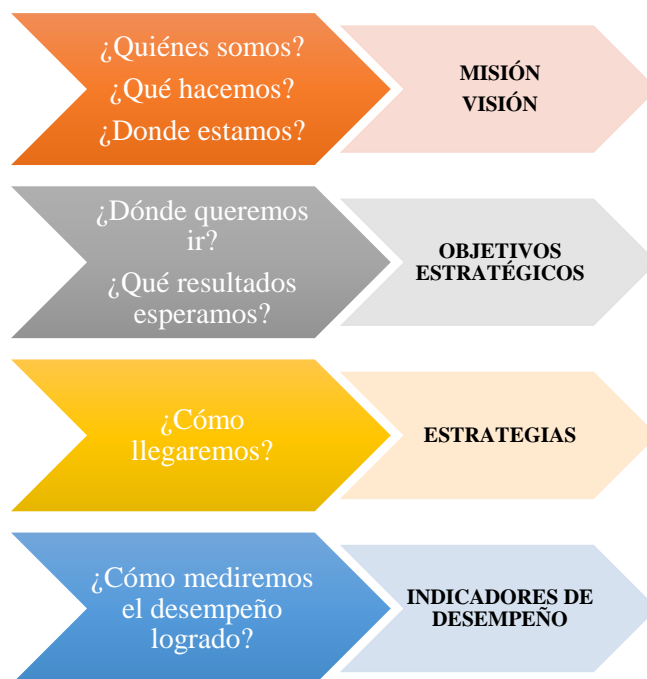
- Reducir la incertidumbre en el manejo de los riesgos.
- Incentivar el compromiso y la motivación de toda la organización.
- Promover la diferenciación con respecto a la competencia.
- Mejorar la toma de decisiones, entre otras cosas.

Para la planeación estratégica se deben tener en consideración 6 componentes fundamentales:

- Misión
- Visión
- Objetivos

- Valores
- Estrategias
- Indicadores de Desempeño

Figura 2. Componentes de la Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

8.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.

Para definir la misión y visión de una empresa, es necesario realizarlo en conjunto con la alta gerencia de la organización. Ya que es importante conocer los intereses generales y particulares de cada uno de los miembros directivos y gerenciales.

8.1.1 Misión

La misión de una empresa es el motivo por el cual existe, es la razón de ser, su propósito o fin como organización. La misión debe ser motivadora, amplia, concreta y realista.

Según Drucker (2000) “La misión mira hacia “adentro” de la organización, mientras que la visión lo hace hacia “afuera”.”

Para la definición de la misión de una organización se debe responder algunas preguntas como:

- ¿Quiénes somos?. Definir nuestra identidad y legitimidad.
- ¿Qué buscamos?. Responder los propósitos de la empresa.
- ¿Qué hacemos?. Cuáles son los productos o servicios que ofrecemos.
- ¿Por qué lo hacemos?. Cuáles son los valores, principios y motivaciones de la organización.
- ¿Para quienes trabajamos?. Tener claridad sobre quienes son nuestros clientes.
- ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?. Que nos diferencia de la competencia.

8.1.2 Visión

La visión es una definición clara de la dirección que lleva la empresa en el largo plazo. Es establecer hacia donde se dirige la empresa, para lo cual se deben tener en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, las condiciones del mercado y el impacto de las nuevas tecnologías.

Para Jack Fleitman (Fleitman, 2010), en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Para la definición de la visión de una organización se debe responder algunas preguntas como:

- ¿Por qué debemos sentirnos orgullosos de nuestra empresa?
- ¿Qué esperan nuestros clientes de nosotros?
- ¿Qué esperamos nosotros de nuestra empresa?
- ¿Cómo lograremos diferenciarnos de nuestros competidores?
- ¿Hacia dónde se dirige nuestra empresa en el largo plazo?.

9 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es un proceso fundamental para tomar las decisiones correctas en un entorno empresarial, este proceso involucra tanto la evaluación de las estrategias existentes como el análisis del entorno interno y externo de una organización.

Es clave comprender que para alcanzar los objetivos propuestos, tales como aumentar la participación de mercado, consolidación en el mercado de consultoría, aumentar los ingresos de la compañía, entre otros, este análisis es fundamental, así como también la definición correcta de la estrategia.

Por tanto, para poder lograr una ventaja competitiva, es necesario recolectar información, así como también el análisis de esta información, que permite establecer las mejores estrategias para la compañía.

Según Peter Drucker en su libro “The Practice of Management” (2007), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación actual y que la modifiquen de ser necesario. Esto debido a que el afirmaba que los gerentes debían tener claro los recursos que tiene la empresa y cuales debiese tener.

De cualquier modo, el análisis estratégico busca identificar los temas más importantes que influirán en el desempeño global de la compañía. Para lo cual, esto consiste en encontrar la mayor cantidad de información relevante para planificar el futuro y poder enfrentar el mercado de la mejor manera y con la mejor estrategia.

9.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO MEDIANTE EL MÉTODO PEST

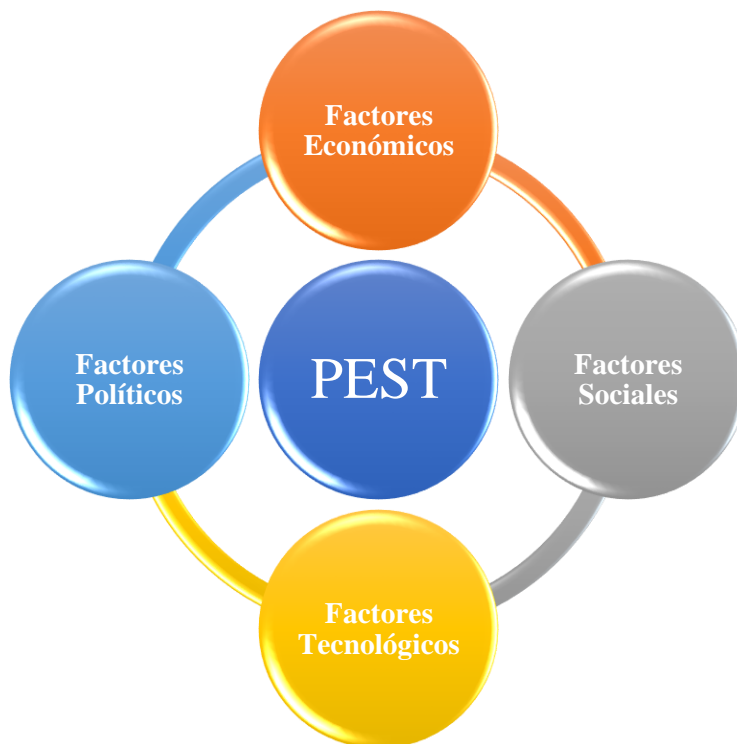
El método de análisis PEST nace en el año 1968, cuando Liam Fahey y V.K. Narayanan publicaron un ensayo de marketing denominado “Análisis macroambiental en gestión estratégica”. El cual con los años se convertiría en la herramienta que hoy conocemos como PEST, una de las más usadas como método de análisis empresarial.

El análisis PEST es una herramienta que se utiliza en la gestión estratégica y que permite investigar e identificar los factores generales que interfieren en las empresas, con el objetivo de definir como es el entorno en el que se desarrollan las actividades de una empresa.

Este análisis se basa en 4 aspectos relevantes que resultan claves para cualquier empresa.

Los principales aspectos a considerar en este análisis son:

Figura 3. Modelo PEST.



Fuente: Elaboración Propia

9.1.1 Factores Políticos

Es sumamente importante estar al tanto de las políticas del País. En este ámbito deben considerarse todos aquellos factores asociados a la clase política que puedan influir en la actividad de la empresa en el futuro. Y como esto puede afectar el desempeño y el funcionamiento de la empresa, lo cual permitirá evaluar cual será la intervención del gobierno a través de sus leyes y regulaciones fiscales.

9.1.2 Factores Económicos

Los factores económicos consideran todas aquellas variables macroeconómicas que puedan favorecer o desfavorecer el normal desempeño de la empresa, estos se consideran tanto a nivel

nacional o internacional. Las variables de interés son los ciclos económicos de Chile, y de otros países que sean de interés, las políticas económicas del gobierno, la inflación y los niveles de renta, la segmentación de clases económicas de la población, los tipos de cambio o el nivel de inflación, la tasa de desempleo, entre otros factores que puedan poner en riesgo a la empresa.

9.1.3 Factores Sociales

Los factores sociales nos permiten analizar el comportamiento, las limitaciones culturales, estilo de vida y nivel educacional de las personas, con el objetivo de identificar tendencias de comportamiento, comprender como estos pueden impactar en el mercado en el cual nos encontramos y comprender como se generan las necesidades de los clientes y consumidores.

9.1.4 Factores Tecnológicos:

En los factores tecnológicos se debe analizar como la tecnología impactará en el servicio a ofrecer. Este es un factor clave para que las organizaciones evalúen cual podría ser el impacto potencial que se genere en sus operaciones y como puede afectar el futuro de la empresa.

9.2 ANÁLISIS EXTERNO MEDIANTE EL MÉTODO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Michael Eugene Porter es un economista nacido en Norteamérica en el año 1947, y creador de la metodología conocida como las 5 fuerzas de Porter. Actualmente se desempeña como académico de la Universidad de Harvard, institución en la cual enseña método desarrollado por medio de la estrategia de marketing para empresas.

En la década del 80 publicó el libro “Estrategia Competitiva”, el cual se basa en el análisis y comportamiento de los diferentes sectores industriales ante el mercado y su competencia. En el describe hipótesis sobre como competir con estrategias óptimas. Gracias a sus aportes en el

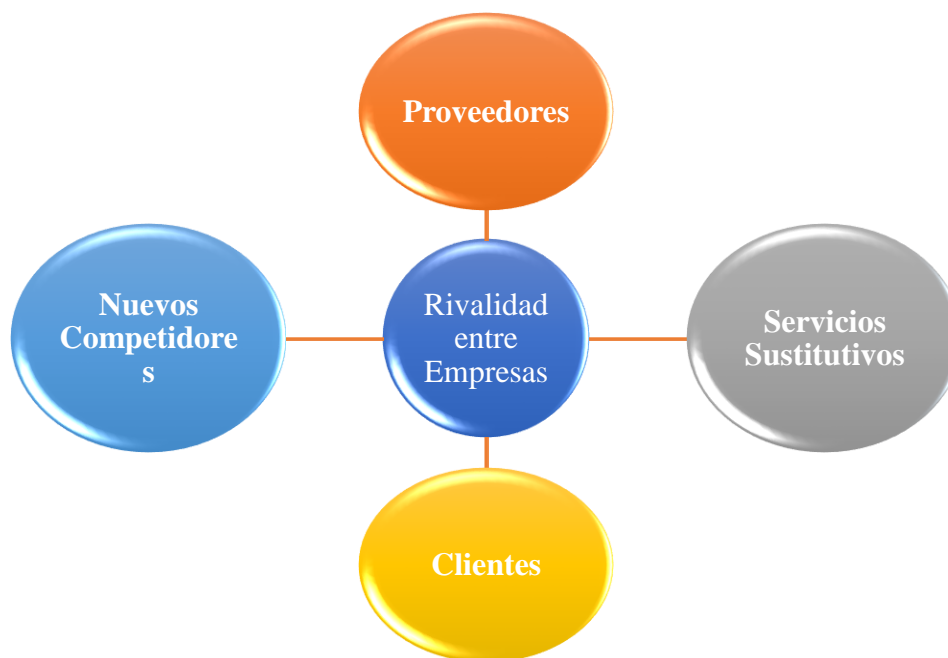
mundo de los negocios, hoy es conocida la gerencia estratégica, mediante la cual se desarrollan las ventajas para que un negocio sea competitivo.

Porter nos define la estrategia como ciertas acciones ofensivas y defensivas de una organización para crear una buena posición que sea defendible dentro de una determinada industria, con el objetivo de obtener una mejor relación retorno – inversión. (Porter, 2009)

La metodología de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta de planificación estratégica que permite analizar la industria, con el fin de saber donde está posicionada la empresa en el momento de estudio y determinar la rentabilidad de un sector. Es un concepto por el cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia. Dichas fuerzas son:

- Las posibles amenazas de nuevos competidores.
- El poder de negociación de los diferentes clientes.
- El poder de negociación de los diferentes proveedores
- La amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos.
- La rivalidad entre los competidores.

Figura 4. Interacción de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

9.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores

Es una de las fuerzas más famosas y se utiliza en la industria para detectar posibles empresas con similares características económicas, o con productos o servicios similares en el mercado. Con la llegada de un nuevo competidor al sector, también llegan nuevas ideas y nuevas capacidades, que vienen a buscar una porción de participación de mercado. Que la amenaza de nuevos competidores sea o no significativa para la organización, dependerá de los obstáculos que existan o las barreras de entrada y además de cómo los actuales competidores enfrenten esta situación. Algunos de los principales obstáculos que se pueden encontrar en la entrada de un nuevo competidor son:

- La diferenciación del producto o servicio
- Economías de escala
- Acceso a los diferentes canales de distribución
- Desventajas de costos independientes
- El requerimiento de capital
- Política Gubernamental

Para que la decisión de ingresar a un nuevo mercado se torne más difícil para los nuevos competidores, es clave que las empresas existentes en el rubro, tengan una elevada capacidad de reacción, lo cual dificultaría aún más las barreras de entradas de nuevos competidores. El principal problema estratégico hoy en día no radica sólo en lograr una ventaja competitiva frente a los competidores actuales, sino que centrar las atenciones en el ingreso de nuevos participantes, lo cual se ve como algo inminente.

Todo esto nos lleva a tener en consideración el concepto más importante de la estrategia, como lo son las barreras de entrada y como se interrelacionan con la rentabilidad de la industria. Sin dejar de lado el concepto de barreras de salida, ya que al tener grandes barreras de entrada, esto genera una alta rentabilidad al negocio, y al tener bajas barreras de salida esto puede conllevar bajos beneficios, generando incluso pérdidas en el negocio.

9.2.2 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes toma relevancia frente a la existencia de muchos productos o servicios sustitutos en el mercado. También cuando el producto o servicio ofrecido posee precios más elevados que la competencia. De esta forma, los clientes pueden generar presión para que exista una disminución de los precios establecidos, así como también exigir mayor calidad en los productos o servicios.

Las circunstancias que pueden influir en que los clientes tengan mayor poder de negociación son:

- Existe concentración en el grupo de clientes o se generan compras de grandes volúmenes.
- El grupo de clientes adquiere productos normalizados y sin diferenciación.
- No existen grandes beneficios para los clientes, por lo que resulta atractivo reducir costos de compra.
- La calidad del producto o servicio no posee importancia, así como tampoco el servicio al cliente.
- El producto no supone un ahorro significativo para los clientes.

Es de suma importancia, definir estratégicamente los clientes, de manera que estos tengan muy poca capacidad para influir de manera adversa en la empresa.

Este grupo debe ser tratado como un aliado estratégico y no como un rival. Ya que es necesario generar una relación de larga duración, de cordialidad y basada en la confianza mutua entre cliente y empresa.

9.2.3 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación que poseen los proveedores sobre las empresas de un sector determinado, puede influir considerablemente debido a un aumento de los precios pactados, o a una disminución de la calidad de los bienes o servicios ofrecidos. La capacidad de negociación que posean los proveedores puede estar directamente relacionada con:

- El mercado se encuentra concentrado y existe dominio por parte de pocas empresas.
- El producto que suministran es único o está diferenciado.
- No existe necesidad de competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector.
- Existe el riesgo de que los proveedores ingresen en un sector determinado.

Es clave comprender que las empresas no son capaces de abarcar todo en un sector específico, por lo cual es necesario enfocar los esfuerzos en destacar en algo en particular, de modo de lograr una eficiencia destacada y resaltar por sobre los competidores.

9.2.4 Amenaza de Entrada de Productos o Servicios Sustitutivos

La amenaza de productos o servicios sustitutivos, toma fuerza cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el producto que comercializa la empresa. Esto puede ocasionar una necesidad de reducir los precios de venta de los productos, que ocasionaría un reducción de los ingresos de la organización.

Por ende, la posibilidad de entradas de bienes o servicios sustitutos, limitan las posibilidades que posee un sector, ya que se establecen topes a los precios de ventas impuestos por el mismo sector. De esta forma obliga a las empresas a mejorar la calidad de sus productos o servicios y generar alguna diferenciación que resalte. Al verse obligados a reducir los precios, como se mencionó anteriormente, se verán reducidos los ingresos pero así también el crecimiento se verá restringido.

Los productos o servicios sustitutivos que requieren mayor atención desde una visión estratégica presentan las siguientes características:

- Poseen una tendencia favorable en relación precio – calidad, en comparación con otros productos o servicios del sector.
- Son fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios.

9.2.5 Rivalidad entre los Competidores

La rivalidad entre los competidores se manifiesta al tratar de conseguir una porción importante del mercado, a través de la competencia en precios, introduciendo nuevos productos y/o servicios, programas de marketing y publicidad. Podemos interpretar que la rivalidad en las empresas pueden dar como resultado:

- La existencia de una cantidad más grande de competidores y que todos se encuentren equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto o servicio no posea diferenciación, lo cual impide a cada competidor proteger sus clientes de la agresión comercial del resto de los competidores.
- La saturación del mercado.
- Diversidad de competidores.

La rivalidad es una situación caracterizada por el enfrentamiento de los competidores y por el uso de grandes estrategias de negocios. Además se caracteriza por la intensidad con que las empresas llevan a cabo sus proyectos y como logran una posición diferenciadora frente a eventuales competidores.

9.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL ENTORNO MEDIANTE ANÁLISIS FODA

Para realizar un diagnóstico de la situación interna actual de la empresa y su relación con el entorno empresarial, se utiliza el análisis FODA (Kenneth, 1971). FODA es una sigla que establece cuatro conceptos fundamentales; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Se debe tener en consideración para la realización del análisis, que los factores externos a la organización, dan origen a las oportunidades y amenazas, y los factores internos de la

organización dan origen a las debilidades y fortalezas que posee la empresa, los cuales si pueden ser controlados y dependen de esta.

El análisis FODA tiene como objetivo servir como punto de partida del desarrollo de una estrategia de negocio, que permita dar foco a los factores de mayor impacto en la organización.

Basado en esta explicación, se define lo siguiente:

- **Fortalezas:** Son todos aquellos atributos o destrezas que posee una empresa y que le permiten alcanzar los objetivos planteados. La organización tiene control sobre ellas y en muchos casos pueden ser factores de éxito, factores diferenciadores o ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Son todos aquellos factores que son perjudiciales o no contribuyen al éxito y a la ejecución del proyecto. Al igual que con las fortalezas, la organización también posee control sobre ellas, por lo cual se pueden trabajar para eliminarlas y tornarlas a favor de la organización.
- **Oportunidades:** Estos corresponden a factores externos a la organización, que pueden ser aprovechados para obtener ventajas competitivas, y que están a la mano para utilizarlas y lograr el éxito en el logro de los objetivos. Al ser externos a la organización, esta no los puede controlar y no depende de ella. Pero pueden ser utilizados para generar ventaja competitiva en el mercado.
- **Amenazas:** Estas corresponden a factores externos a la organización, que no pueden ser controladas ni dependen de esta y además pueden afectar desfavorablemente a la compañía.

9.4 MODELO CANVAS

El diagrama CANVAS fue diseñado por Alexander Osterwalder (2011), como un modelo que permite describir, visualizar, evaluar y modificar los modelos del negocio en términos de sus 9 elementos clave, con el fin único de describir las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

El concepto de CANVAS busca:

- ✓ Presentar un concepto simple y comprensible sin minimizar el funcionamiento de la empresa.
- ✓ Gestionar el modelo de negocio de tal manera de desarrollar nuevas estrategias para la empresa.
- ✓ Describir el modelo de negocio dividiéndolo en 9 módulos básicos que cubran las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.
- ✓ Utilizar este modelo de negocio como base para construir las estrategias que aplicará la empresa para lograr su objetivo.

Por tanto, tal como la metodología CANVAS lo describe, se considerarán los 9 módulos básicos para describir el modelo de negocio, respondiendo a las siguientes preguntas:

- Clientes:
 - ✓ Segmento de clientes; ¿Para quién creamos valor?, ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
 - ✓ Relaciones con clientes; ¿Qué tipo de relación esperan los clientes?, ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?, ¿Cuál es su costo?, ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?
 - ✓ Canales de comunicación; ¿Qué canales prefieren nuestros clientes?, ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?, ¿Cómo se conjugan nuestros canales?, ¿Cuáles tienen mejores resultados?, ¿Cuáles son más rentables?, ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

- Oferta:
 - ✓ Propuesta de Valor; ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?, ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a resolver?, ¿Qué necesidades de los clientes estamos satisfaciendo?
- Infraestructura:
 - ✓ Recursos claves; ¿Qué recursos requerimos para generar nuestra propuesta de valor?
 - ✓ Actividades claves; ¿Qué actividad clave requerimos para generar nuestra propuesta de valor?
 - ✓ Socios Claves; ¿Quiénes son nuestros socios claves?, ¿Quiénes son nuestros proveedores claves?, ¿Qué actividades claves realizan los socios?
- Viabilidad Económica:
 - ✓ Estructura de costos; ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
 - ✓ Fuentes de ingreso; ¿Desde dónde están ingresando mis ganancias?

9.5 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico nace con el objetivo de brindar a las organizaciones un sistema que les permita medir y controlar su desempeño. El mapa estratégico es una completa y simplificada representación visual de la estrategia de una organización. Esta representación nos permite identificar el rumbo que debe tomar la organización y visualizar el futuro. Además el mapa estratégico nos describe el proceso de creación de valor mediante relaciones de causa y efecto entre los objetivos definidos para las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El mapa estratégico permite tener una mejor visualización de la estrategia, y además permite que los miembros de una organización sean capaces de visualizar como sus trabajos van a impactar en los objetivos estratégicos de la organización. (Kaplan y Norton, 2000)

9.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Con la definición del plan estratégico y el modelo de negocios de la compañía, está claro ahora que toda organización debe ser capaz de evaluar sus objetivos estratégicos, sin embargo, esta tarea muchas veces no resulta sencilla de realizar. Para poder realizar esta evaluación de manera objetiva, Kaplan y Norton en su libro “El cuadro de Mando Integral” (2002), plantea que una vez concluida la definición del plan estratégico, es necesario definir indicadores claves de éxito para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Por tanto se establece el desarrollo de un sistema de medición de indicadores, denominado Cuadro de Mando Integral (CMI), o Balanced Scorecard (BSC), que con el paso del tiempo ha evolucionado a un sistema de gestión estratégico-operativo muy utilizado a nivel mundial.

El Cuadro de mando integral es una buena herramienta que permite comunicar a la organización la visión de la empresa y poder desarrollar una estrategia de negocio alineada con esta visión.

Para esto el cuadro de mando integral organiza la visión y la estrategia en objetivos e indicadores en cuatro perspectivas según:

- **Perspectiva Financiera:** En esta perspectiva el enfoque está dado por conocer la capacidad del presupuesto, crecimiento, valor de los accionistas y rentabilidad del negocio. Responde a la pregunta ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?. Tiene como principal objetivo responder a las expectativas de los accionistas de la empresa, centrado en la creación de valor, aumento de ventas y rentabilidad de la compañía.
- **Perspectiva de Clientes:** Esta perspectiva está orientada a identificar cuales son los detalles valorados por los clientes que nos permitan solucionar y cubrir sus principales necesidades, de manera de generar una estrategia de negocio basada en los datos obtenidos del mercado. Por tanto, busca reflejar cual es la posición de la organización frente a sus competidores y debe permitir el entendimiento del negocio a través de la percepción de los clientes, para lograr la retención, atracción y satisfacción de los clientes.

- **Perspectiva de los Procesos internos:** La perspectiva de los procesos internos recoge los indicadores críticos para el posicionamiento en el mercado y para el logro de los objetivos planteados en la estrategia.
Está enfocada en los procesos claves de la organización y que permita lograr la satisfacción tanto de los clientes como de los accionistas de esta.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** En esta perspectiva se definen objetivos e indicadores orientados a la satisfacción de los trabajadores y al desarrollo de sus habilidades. Es necesario comprender que ante cualquier estrategia definida, las personas son la clave del éxito. Esto debe convertirse en el motor del desempeño de la organización para poder enfrentar los cambios que se presentan en el entorno y también hacer frente a los cambios internos de la organización, con el objetivo de lograr el éxito.

Figura 5. Estructura del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton. “Using the balanced scorecard strategic management system”. harvard business review. Página 76.

CAPÍTULO III – LA EMPRESA

10 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

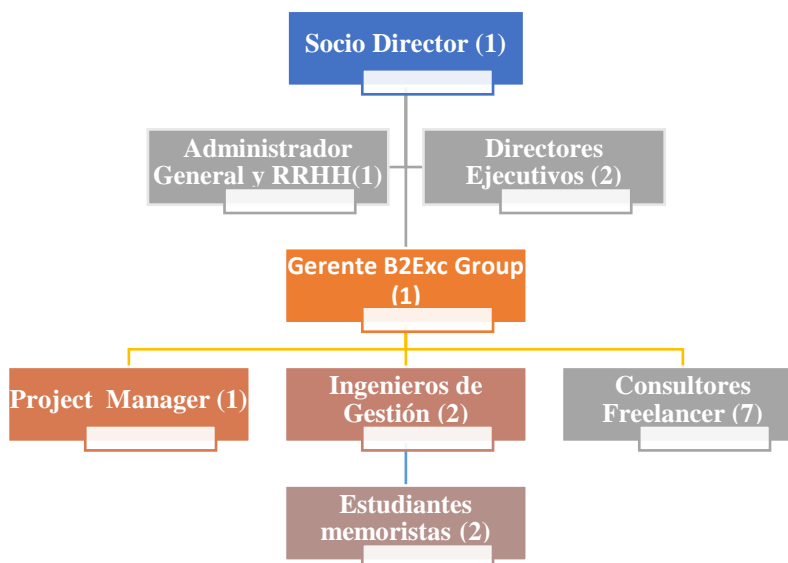
B2Exc es una empresa con vasta experiencia en la optimización de negocios utilizando herramientas Lean manufacturing, Lean Construction, TPM, 5S, Cost efficiency, entre otras. Todas metodologías actualmente utilizadas por empresas de clase mundial.

El método de trabajo de la empresa está basado en la necesidad del cliente para alcanzar sus objetivos de rentabilidad del negocio. Para ello se realizan evaluaciones del status quo de la organización aplicando herramientas y metodologías de seguimiento para resolver todas las oportunidades de mejora detectadas.

10.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

La estructura organizacional se compone por 1 socio directores, 2 directores ejecutivos, 1 administrativo, Gerente General, Project Manager, 2 Ingenieros de Gestión, 2 estudiantes memoristas y 7 consultores freelancer.

Figura 6. Organigrama B2Exc Group



Fuente: Elaboración Propia

10.2 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS

B2Exc Group, es una empresa con 5 años de experiencia en el mercado. Posee 5 unidades de negocio descritas más adelante, las cuales se encargan de desarrollar en los distintos niveles de las organizaciones el modelo de Excelencia Operacional propio denominado B2Exc Model.

B2Exc Model es un modelo de gestión para el negocio que posee todas las herramientas y estructuras de trabajo que ayudarán a las empresas a optimizar sus recursos, llevándolas a los estándares más altos y posicionándolas entre aquellos que lideran el mercado mundial en sus respectivos segmentos.

B2Exc posee ejemplos y prácticas de empresas de clase mundial, que vivieron el crecimiento y sustentabilidad de su empresa apoyados de este modelo de gestión.

10.2.1 B2Exc Consulting

El objetivo de esta unidad de negocios es entregar una alternativa a través de propuestas de mejoras para la generación de planes de ahorro sustentable de la empresa, esto mediante la intervención en los procesos diarios de la empresa, generando soluciones de problemas guiados por expertos en la filosofía Lean.

Los beneficios obtenidos a partir de la aplicación de esta metodología de trabajo son:

- ✓ Disminución de costos y eliminación de los desperdicios en los procesos.
- ✓ Aumento de la productividad y confiabilidad de los equipos.
- ✓ Aumento de la flexibilidad ante las variaciones del entorno empresarial.
- ✓ Estandarización del trabajo y gestión del conocimiento interno de la industria.
- ✓ Lograr altos estándares de calidad de los productos y procesos a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.
- ✓ Generar participación activa y consistente de todo el personal, en base al empoderamiento y desarrollo personal.

Figura 7. Partenón de Excelencia Operacional - Basado en B2Exc Model



Fuente: B2Exc Group

10.2.2 B2Exc Training

El objetivo de esta unidad de negocio, es potenciar las habilidades del manejo del cambio, mediante un conjunto de talleres con ejercicios prácticos para obtención de mejoras. Es la unidad encargada de la elaboración de manuales, que son el respaldo metodológico de cada pilar y que tiene por objetivo entregar las respuestas para las mejores acciones a implementar.

Los beneficios obtenidos son:

- ✓ Generación de un cambio de desempeño individual y/o grupal, fortaleciendo aptitudes y alineando actitudes para un trabajo bien hecho.
- ✓ Generación de impacto en los indicadores claves de la organización, contribuyendo a su competitividad y a la mejora continua de su gestión.
- ✓ Incremento del talento organizacional y contribución al desarrollo profesional y personal.

Figura 8. Talleres B2Exc Model

Fuente: B2Exc Group

10.2.3 B2Exc Experience

El objetivo de esta unidad de negocio es ir más allá de la teoría, de manera de conocer y practicar los conceptos de Lean Kaizen y Total Productive Management (TPM) en las industrias de Japón mediante el “Lean Japan Tour” de la Empresa Shinka Management. Los clientes que visitan el “Lean Japan Tour”, regresan a su empresa listos para liderar los procesos de cambio hacia la Excelencia Operacional y así lograr rentabilizar su negocio.

10.2.4 B2Exc I+D

El objetivo de esta unidad de negocio es entregar soluciones digitales mediante aplicaciones prácticas de manera de acelerar la transformación digital de las empresas, esto a través del uso de plataformas digitales, desarrollo de aplicaciones y sistemas de recolección de datos a nivel operativo.

10.2.5 B2Exc Assessment

El objetivo de esta unidad de negocio es evaluar los distintos niveles de implementación de B2Exc model, a través de la evaluación de los distintos pilares de excelencia operacional, creando rutas de implementación para el desarrollo de una estrategia exitosa.

CAPÍTULO IV - DESARROLLO

11 ANÁLISIS DEL ENTORNO – PEST

En un entorno en permanente cambio, es necesario que las empresas y las personas se adapten de mejor manera a ellos. Para esto es primordial conocer el entorno en el cual se encuentra inmersa la empresa y donde se desarrollan sus principales actividades.

Nace aquí la necesidad de analizar el macro entorno a través del modelo PEST, para identificar las necesidades y generar una buena toma de decisiones con el objetivo de definir una estrategia sustentable.

11.1 POLÍTICO

Tal y como lo estipulan los primeros artículos de la Constitución Política de 1980, el Estado de Chile es un estado unitario, su administración es funcional y territorialmente dividido en regiones. Chile es una republica democrática y su soberanía reside en la Nación. Su ejercicio se realiza por el pueblo a través del plebiscito y elecciones periódicas. El gobierno y la administración del Estado corresponde al Presidente de la República, quien es el Jefe de Estado.

En la actualidad, la situación política de Chile está pasando por un período de transición y transformación importante. El pasado 11 de marzo de 2022 asumió como Presidente de la República Gabriel Boric Font, el presidente más joven de la historia de Chile.

Además de la asunción del nuevo Gobierno, se espera que para el próximo 4 de septiembre de 2022 se vote el plebiscito de salida de la nueva carta magna. El impacto que pueda generar la nueva constitución en la economía y en el escenario político a nivel país, es trascendental y genera una incertidumbre muy grande en algunos grupos económicos. Esto se suma a la baja aprobación que el Gobierno ha obtenido en las actuales encuestas, y a la expectación que genera el conocer cuales serán las medidas para enfrentar esta baja aprobación y de que forma se enfrentará de cara al plebiscito de salida de septiembre próximo.

Es claro mencionar que las decisiones políticas que hagan referencia a reformas tributarias, como lo es la actual reforma que se discutirá próximamente. U otras que afecten cualquier

ámbito legislativo como la que se encuentra en discusión sobre la modificación a la ley laboral que establece la reducción de la jornada laboral a 40 horas y otras ya aprobadas como el aumento del salario mínimo, generarán un gran impacto en toda la industria. Este impacto hace referencia a mayores costos asociados a producir los mismos bienes o servicios.

Y en el caso particular de esta empresa consultora, los incrementos en el salario mínimo y la reducción de la jornada laboral generarán incremento en los costos fijos de los servicios, no menos importantes, ya que los temas de remuneración son aquellos que constituyen el mayor porcentaje dentro de la estructura de costos.

Es por eso que se debe estar muy atento a la situación cambiante del país, y a al escenario actual que se vive con la transformación política a la cual se enfrenta por el plebiscito de salida, reformas de las leyes laborales actuales, y reforma tributaria.

11.2 ECONÓMICO

El Banco Central publicó en Junio del 2022 su informe de Política Monetaria (IPoM), que en el año 2021 la actividad económica mostró una expansión del 11,7%. La inflación ha seguido en aumento y ha alcanzado su máximo valor en las últimas décadas. Esto se explica principalmente por factor internos, que hacen relación al excesivo aumento del gasto generado en 2021, que afectó a los precios de bienes y servicios, esto explicado en parte por las medidas económicas de apoyo del gobierno hacia los hogares y empresas y por los retiros parciales de los fondos de ahorro previsionales.

Además en los últimos meses se ha sumado a esto el impacto que ha significado la invasión de Rusia en Ucrania y los constantes problemas de suministros en los transportes globales, que ha significado un alza de costos a nivel mundial.

Cabe destacar que el problema inflacionario no está suscrito sólo a Chile, sino que es un problema que se está percibiendo de manera significativa en el resto del mundo.

Los aumentos de precios a nivel mundial se observan en todo tipo de bienes y servicios, y la inflación en varios países está llegando a niveles que no habían sido visto en décadas.

Las proyecciones del Banco Central estiman que Chile tendría un crecimiento negativo en 2023, por lo cual el Ministro de Hacienda plantea que este escenario empuja al Gobierno a “Intensificar los esfuerzos por estimular la inversión, partiendo con la inversión pública,

trabajar en medidas para eliminar la incertidumbre en la economía, facilitar los procesos de inversión privada y seguir política fiscal que sea consistente con estos objetivos de mediano plazo”.

El difícil escenario económico al cual se ve enfrentado Chile, se suma a lo ya descrito anteriormente como un proceso político y social de profundas transformaciones e incertidumbres.

Entonces, ¿cómo nos afecta la inflación como empresa consultora? La estructura de precios de la empresa presenta los valores de servicios en UF, por lo cual debemos entender como afecta la inflación a la UF. En este sentido la UF es calculada de acuerdo a la variación que experimente el Índice de Precios al Consumidor (IPC), el cual está dado por el aumento o disminución del costo de la vida en Chile. De tal forma, al haber inflación se refleja un aumento en el valor de la UF, lo que puede ocasionar que las empresas clientes presenten una disminución de los servicios contratados, esto debido a que los presupuestos anuales son elaborados en pesos y los costos por los servicios de consultoría son establecidos al valor de la UF de la fecha de contratación del mismo.

Así como también las remuneraciones de los consultores especialistas, que representan el mayor porcentaje de la estructura de costos de la empresa, son pagados en UF, por lo cual esto genera que los costos fijos aumentan en consecuencia del aumento del valor de la UF.

11.3 SOCIAL

Anualmente la Subsecretaría de Evaluación Social perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social y Familia, presenta el Informe de Desarrollo Social (IDS), que nos entrega información relevante para establecer un diagnóstico real de distintos grupos de la población de nuestro país. En estos términos el año 2021 se entregó el resultado del informe, que estableció que durante los últimos treinta años la medición de la pobreza alcanzó un 10,8% en tasa de pobreza por ingresos y 4,3% en pobreza extrema, lo que significa más de 2.000.000 de personas que viven bajo la línea de la pobreza. Esto se explica por los fuertes efectos que tuvo la pandemia en los ingresos de las personas, provenientes principalmente del aumento del desempleo.

Actualmente el país se encuentra en un período de reactivación, de recuperación del empleo y de una baja en el índice de contagios de Covid, sin embargo, la incidencia de los efectos producidos por la pandemia estará presente más tiempo de lo esperado.

Sin embargo es importante destacar que estos índices no presentan mayores incidencias en el ámbito de desarrollo del modelo de negocios de la consultoría, ya que la prestación de servicios no se ve afectada por estos efectos.

11.4 TECNOLÓGICO

Al realizar el análisis del entorno tecnológico, debemos ser capaces de entender que hoy en día en un mundo basado en la información y el conocimiento, resulta fundamental comprender el impacto que tienen las diferentes tecnologías en las empresas.

La capacidad que tengan las empresas para adaptarse a los avances tecnológicos e ir incrementando su desarrollo, resulta ser una ventaja competitiva en el rubro de la consultoría. Sin embargo, en concreto, no todas las empresas tienen la solvencia económica para seguir el ritmo de avance que suponen estas nuevas tecnologías, lo cual puede verse como una dificultad en desmedro del desarrollo de la empresa. Al igual que la dependencia que puedan tener las empresas con algunas tecnologías, lo cual puede hacer que cualquier desperfecto, o fallo en los servicios los coloque en una situación difícil de enfrentar.

En concreto, la situación mundial hoy ha generado un importante incremento de los servicios por vías digitales, los que requieren de una buena conectividad para ser ejecutados. Con los cambios a los que nos hemos visto enfrentado como país y en general, en el mundo, las capacitaciones y sesiones de trabajo de consultoría vía plataformas digitales se han incrementado en un porcentaje considerable. Y muchos de los clientes, hoy priorizan la realización de estas actividades a través de estos medios. El cambio social que se ha generado producto de esta nueva realidad, ha hecho que muchas empresas hoy, presten sus servicios únicamente a través de internet. Este hecho hace que los costos sean mucho más bajos por lo cual el costo para el cliente por estos servicios, también disminuye. Y esto puede generar mayor competitividad en términos de precios con respecto a las otras empresas que prestan los mismos servicios. Sin embargo, al explorar el mundo de la transformación digital, no sólo como prestador de servicios, sino como potencial servicio a ofrecer, se ve un importante

aumento de la demanda de proyectos orientados a transformación digital de las organizaciones.

12 ANÁLISIS EXTERNO MEDIANTE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

12.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

En el ámbito de la consultoría existe un grado medio de entrada de nuevos competidores. Debido a la generación de una alianza estratégica entre cliente y consultora, que ocasiona un grado de lealtad elevado hacia el prestador del servicio, dado que el prestador en este caso, la consultora, es capaz de cubrir todas las necesidades requeridas por el cliente.

Hoy en día, existe un gran número de asesores con y sin experiencia intentando entrar al rubro de la consultoría formal. Sin embargo, las empresas valoran la experiencia de los consultores al momento de firmar contratos, ya que reconocen su trabajo y su trayectoria en el rubro. Los costos fijos de entrada en este rubro, no son altos pero la captación de nuevos clientes no es un tema trivial.

12.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes en este caso, es de nivel alto. Ya que, al tener una cartera limitada de clientes, el perder un contrato puede llegar a ser significativo, esto debido a que la consultora está sujeta a costos fijos, que si bien no son elevados, son significativos al momento de evaluar los costos. El número de clientes también es escaso, por lo cual es importante generar ventajas competitivas para poder ir abriendo camino y entrando a más clientes potenciales.

12.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En este caso en particular, los proveedores son los profesionales que prestan sus servicios como asesores y consultores especializados en el rubro de la mejora continua y excelencia

operacional y quienes trabajan directamente con los clientes. Es por ello que el grado de impacto es alto, así como también su poder de negociación, esto debido a que los clientes generan lazos de confianza y cercanía con los consultores especializados. Por lo cual es ideal contar con el consultor durante todo el proyecto con el cliente. Una amenaza latente, es que efectivamente los clientes están en contra de rotación del personal contratado por obra, además otra amenaza es la posibilidad de que los proveedores puedan ofrecer los mismos servicios de la empresa pero a un costo menor para el cliente.

12.4 AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS

En este sentido, la amenaza de servicios sustitutos es muy baja, debido a que no se encuentran sustitutos en el mercado. Podemos considerar la contratación de empleados propios de las empresas como consultores internos de metodologías de mejora continua dentro de los posibles sustitutos, sin embargo, estos resultan ser nuestros aliados estratégicos, ya que las empresas requieren de experiencia previa y de empresas consultoras expertas para hacer diagnósticos y evaluaciones e implementaciones posteriores.

12.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

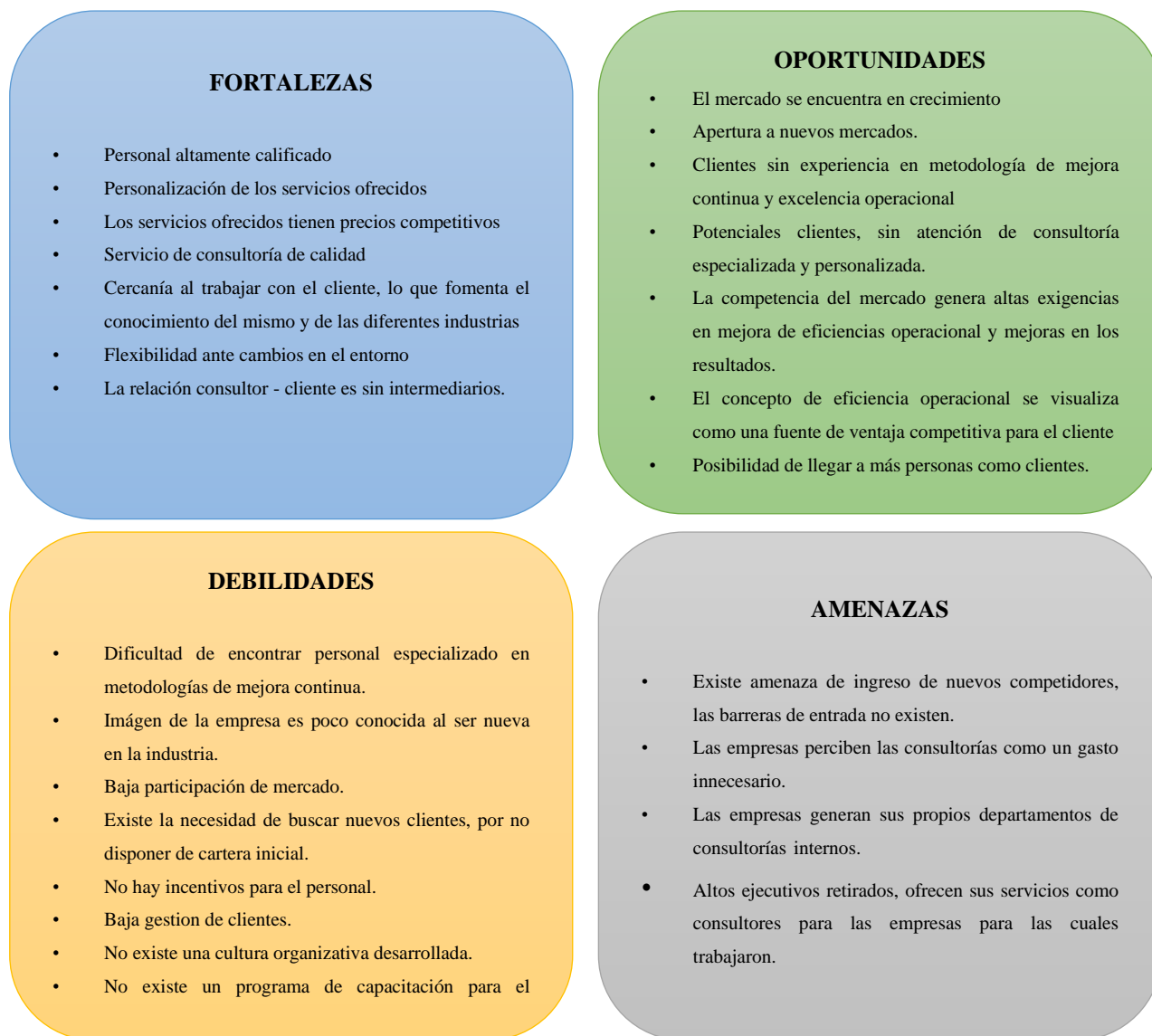
Cuando se realiza el análisis de los competidores, podemos decir que se tiene un alto grado de rivalidad y existen hoy muchas empresas que ofrecen servicios similares, en este sentido es importante generar una ventaja competitiva y diferenciarse de los principales competidores. Para poder generar instancias diferenciadores, es necesario conocer bien a los clientes y lograr la identificación de sus principales necesidades, para de esa forma, adaptarse a esas necesidades y cubrir las brechas no satisfechas por el mercado, de manera especializada y personalizada.

13 ANÁLISIS DE FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS. MATRIZ FODA

Se realiza un análisis de la empresa y del mercado objetivo al cual se espera llegar. Se identifican las fortalezas y debilidades de B2Exc, así como también se logran identificar las amenazas y oportunidades que puede tener la empresa, considerando el entorno actual en el cual se realiza el análisis.

Gracias a el análisis realizado, se presenta a continuación la matriz FODA.

Figura 9. Matriz FODA B2Exc Group



Fuente: Elaboración Propia

14 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DEL NEGOCIO.

14.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Luego de realizar el análisis de la empresa, identificando la situación actual en la cual se encuentra posicionada y cuales son las posibilidades que se generan a partir de este análisis de manera de afrontar el futuro del negocio, se realizaron reuniones con los directores de la empresa para establecer cuales son los pasos a seguir.

En conjunto con los directivos se estableció definir una estrategia para los siguientes 5 años. Esta estrategia está orientada en fortalecer el crecimiento del negocio, por intermedio del aumento de la rentabilidad de la empresa, basado en la satisfacción de los clientes y la excelencia operacional.

14.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

En conjunto con los directivos de la empresa y con el personal clave, se definieron las nuevas directrices que tendrá la empresa, entendiendo muy bien hacia donde debe ir el negocio. Se definieron la misión, la visión y los valores que regirán a la compañía. Así como también los pilares estratégicos con los cuales se alinea la estrategia de la empresa.

14.2.1 MISIÓN DE B2Exc Group

Nuestra misión es entregar servicios de consultoría con soluciones reales que lleve a nuestros clientes a alcanzar los objetivos de rentabilidad del negocio. A través de la participación activa y consistente de todo el personal.

14.2.2 VISIÓN DE B2Exc Group

Nuestra visión es ser la mejor consultora de excelencia operacional en Chile, reconocida por generar valor para sus clientes, en un ambiente colaborativo, integro y de excelencia.

14.2.3 VALORES DE B2Exc Group

- **Integridad:** Valoramos y fomentamos la integridad de las personas, pilar fundamental de todas nuestras acciones y trabajos.
- **Colaboración:** El trabajo en equipo es la base para fomentar las mejores ideas y las mejores soluciones, fomentando el intercambio de opiniones y conocimientos al interior de la compañía.
- **Orientación al cliente:** Cada cliente es único e importante. Nos adaptamos a las necesidades específicas de cada cliente y generamos una solución basada en la experiencia.
- **Orientación a los resultados:** Buscamos generar valor para cada uno de nuestros clientes, contribuyendo desde nuestra función y brindándoles experiencias y soluciones con resultados en el corto, mediano y largo plazo.
- **Excelencia:** Buscamos la excelencia en cada una de nuestras acciones, la superación en el día a día como pilar fundamental de funcionamiento.

14.2.4 METAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

B2Exc Group, dentro de su estrategia de negocios, define a partir del año 2022 como objetivos estratégicos los siguientes:

- Ser una empresa con reconocimiento y liderazgo de Consultoría de Excelencia operacional.
- Aumentar la utilidad en un 10% anual durante los próximos 5 años.
- Aumentar la cartera de clientes en un 10 % anual en los próximos 5 años.
- Generar una cultura de excelencia y cumplimiento de nuestros compromisos.

15 MODELO DE NEGOCIO – CANVAS

La definición del modelo de negocios es la estructuración de manera formal del plan de negocios de la empresa consultora B2Exc Group. De esta manera las definiciones del modelo nos otorgan una visualización de los clientes, de la propuesta de valor de la empresa, cuales son los canales y como se obtendrán los ingresos relacionados a la actividad principal de la empresa.

En la siguiente ilustración, se presenta el Modelo de negocios Canvas, creado por Alex Osterwalder, y sus nueve bloques explicados, que cubren las cuatro áreas principales de la empresa; Clientes, Oferta, Infraestructura y viabilidad financiera.

- **Segmento Clientes:** Los principales clientes de la consultora, son medianas y grandes empresas de consumo masivo y del rubro alimentación y bebestible. Dentro de los principales clientes, también se encuentran empresas del rubro agroindustrial, vitivinícola, transporte logístico y minería.
- **Relación con clientes:** Se ha logrado identificar que mientras más cercana sea la relación cliente/consultor, mejores son los resultados del negocio. Es por ello que la relación con los clientes, se basa en la confianza mutua, en el respeto, en la participación activa de todos los involucrados claves, además de brindar una atención y asesoramiento personalizado a la medida del cliente, por lo cual esta relación directa aporta al cumplimiento de los objetivos generando valor agregado.
- **Canales:** La propuesta de valor hacia los clientes será entregada por distintos canales, ya que al ser un servicio especializado, con una atención personalizada y a la medida del cliente, también los canales de comunicación se adaptan a cada uno de los clientes a los cuales se espera llegar.

Se realizarán contacto personalizado a través de reuniones con potenciales clientes, este será uno de los canales de comunicación más importantes, ya que la relación con los clientes debe ser directa y personal. Otros canales de comunicación que se utilizarán son sitio web de la empresa, redes sociales principalmente LinkedIn y

herramientas de gestión de la información como CMI, tableros de gestión e informes de resultados y de diagnóstico inicial.

- **Propuesta de valor:** B2Exc Group es una empresa dedicada a la optimización de negocios utilizando herramientas Lean Manufacturing, Lean Construction, TPM, 5S, Cost Efficiency, entre otras. La propuesta de valor está basada en la implementación de B2Exc Model, modelo de excelencia operacional y gestión propio que posee todas las herramientas y estructuras de trabajo para lograr la optimización de los recursos de los clientes, posicionándolos como líderes de su mercado y es sus respectivos segmentos.

Beneficios:

- ✓ Aumento de la productividad y confiabilidad de los equipos.
 - ✓ Disminución de costos y eliminación de desperdicios en los procesos.
 - ✓ Alcanzar altos estándares de calidad de productos y procesos.
 - ✓ Participación activa y consistente de todo el personal, logrando empoderamiento y desarrollo de las habilidades y competencias.
- **Fuentes de Ingreso:** Las principales fuentes de ingreso de nuestro negocio, están definidas por la propuesta de valor establecida, las que se resumen en:
Promoción para clientes nuevos, capacitaciones y asesorías, evaluaciones del estatus inicial, cobro por servicio prestado, evaluaciones de progreso.
 - **Actividades Clave:** Las principales actividades que se deben realizar para cumplir el modelo de negocio son:
Gestión integral de la información, capacitaciones que gestionan las necesidades detectadas en las distintas empresas clientes, diagnóstico inicial del cliente que permite personalizar el servicio, informes de resultados, tableros de gestión, CMI y evaluaciones de progreso.
 - **Recursos Clave:** Los recursos clave para el desarrollo de la consultoría de mejora continua, se basa principalmente en el recurso humano, consultores calificados y capacitados para el puesto. La especialización y experiencia profesional de los

consultores es la clave del éxito de este modelo de negocio, ya que son ellos los responsables de transmitir la propuesta de valor de la empresa a los clientes.

Otros de los recursos clave necesarios para el negocio, son recursos materiales como movilización y oficinas y la plataforma web.

- **Socios Claves:** Los socios claves que tiene la empresa, tienen el fin de lograr cubrir todas las soluciones de manera integral, que permita adaptarse a la medida de las necesidades de los clientes. Para poder cumplir con lo planteado, se forman relaciones estratégicas con:
 - ✓ Profesionales especializados en excelencia operacional.
 - ✓ Join Venture con Consultoras extranjeras especializadas Shinka Management, LSSI Institute.
 - ✓ Alianza estratégica con Empresas Energy & Assets, Training & Coaching.
 - ✓ Universidades e Instituciones de educación superior.

- **Estructura de Costos:** El presente modelo de negocios está basado en la venta de servicios, por lo cual se puede entender que la inversión inicial no es elevada, así como tampoco lo son los costos fijos asociados a los servicios. El principal costo asociado a la consultora son las remuneraciones del personal y de los consultores especializados que son contratados por servicio. En conjunto con las remuneraciones como se estableció dentro del plan estratégico un plan de capacitación para cada uno de los trabajadores, se debe considerar este ítem dentro de la estructura de costos. Otros ítem a considerar son; traslados y viáticos, arriendo de oficinas, material de capacitaciones y merchandising

Figura 10. Modelo de Negocios Canvas de B2Exc Group

SOCIOS CLAVE 1.- Profesionales especializados en excelencia operacional 2.- Join Venture con Consultoras extranjeras especializadas Shinka Management, LSSI Institute 3.- Alianza estratégica con Empresas Energy & Assets, Training & Coaching 4.- Universidades e Instituciones de educación superior	ACTIVIDADES CLAVE 1.- Gestión integral de la información 2.- Capacitaciones que gestionan las necesidades detectadas en las distintas empresas clientes 3.- Diagnóstico inicial del cliente que permite personalizar el servicio 4.- Informes de resultados, Tableros de Gestión, CMI 5.- Evaluaciones de progreso	PROPUESTA DE VALOR B2Exc Group es una empresa dedicada a la optimización de negocios utilizando herramientas Lean Manufacturing, Lean Construction, TPM, 5S, Cost Efficiency, entre otras. La propuesta de valor está basada en la implementación de B2Exc Model, modelo de excelencia operacional y gestión propio que posee todas las herramientas y estructuras de trabajo para lograr la optimización de los recursos de los clientes, posicionándolos como líderes de su mercado y es sus respectivos segmentos.	RELACIÓN CLIENTE 1.- Atención y asesoramiento personalizado 2.- Relación directa para cumplimiento de objetivos generando valor agregado 3.- Atención directa del dueño y socios claves 4.- Relación de confianza cliente/consultor	CLIENTES 1.- Empresas de Consumo Masivo del rubro alimentación y bebestibles 2.- Medianas y Grandes empresas del rubro agroindustrial 3.- Empresas de transporte logístico 4.- Empresas Mineras 5.- Empresas Vitivinícolas
	RECURSOS CLAVE 1.- Consultores calificados y capacitados 2.- Recursos materiales, (movilización, oficinas) 3.- Plataformas Web		CANALES 1.- Promoción dentro de los clientes 2.- Sitio Web 3.- Redes Sociales como LinkedIn, Facebook e Instagram 4.- Contacto personalizado y reuniones con potenciales clientes 5.- Herramientas de Gestión de la información como CMI, tableros de gestión, informes de resultados.	
ESTRUCTURA DE COSTOS 1.- Remuneración de consultores y personal 2.- Capacitación del personal 3.- Traslados y viáticos 4.- Arriendo de oficinas 5.- Material de capacitaciones		FUENTES DE INGRESO 1.- Promoción para clientes nuevos 2.- Capacitaciones y asesorías 3.- Evaluaciones del estatus inicial 4.- Cobro por servicio prestado 5.- Evaluaciones de progreso		

Fuente: Elaboración Propia

16 PROPUESTA DE MAPA ESTRATÉGICO

De acuerdo a la metodología adoptada para el desarrollo de este trabajo, basado en lo que plantea Kaplan y Norton en su libro “Mapa Estratégico, convirtiendo los activos intangibles en soluciones tangibles”, se establecen los pilares estratégicos de la empresa y las perspectivas a utilizar.

16.1 PILARES ESTRATÉGICOS

La estrategia de B2Exc Group se basa en tres pilares, que van en línea con la visión, misión y valores de la compañía. Y que conlleva el desglose de estrategias según cada pilar.

16.1.1 Excelencia Operacional

El pilar de excelencia operacional busca mejorar los objetivos empresariales, además de aumentar los márgenes de contribución de los servicios prestados. Es importante tener la habilidad para lograr procesos internos más eficientes y ejecutar las cargas de trabajo de manera eficaz, además de ser capaces de mejorar continuamente los procedimientos y procesos que permiten generar valor para nuestros clientes y para nuestro negocio.

Generar un sistema de gestión de calidad para fortalecer la calidad de los servicios prestados.

16.1.2 Satisfacción de Clientes

El pilar de Satisfacción de clientes busca entregar una mejora en la calidad de los servicios entregados, además de disminuir los tiempos de respuestas para los clientes. Con este pilar se busca la fidelización de los clientes y el aumento de la cartera de clientes.

Es clave medir los niveles de satisfacción de los clientes, incluyendo programas de fidelización con el objetivo de aumentar la participación de mercado.

16.1.3 Crecimiento Sustentable del Negocio

El pilar de crecimiento sustentable busca la expansión consistente del negocio, logrando ampliar la cartera de clientes, así como también la posibilidad de incursionar en otras áreas desconocidas hasta ahora. Logrando un crecimiento que aporte rentabilidad real y genere valor para nuestra empresa y para nuestros clientes.

Evaluar la posibilidad de abrir nuevas líneas de negocios y generar planes internos de capacitación y desarrollo del personal para expandirse a nuevas líneas de negocios.

16.2 PERSPECTIVAS

Al realizar el análisis de las perspectivas, se logra determinar que el uso de las cuatro perspectivas básicas planteadas por el modelo de Kaplan y Norton son una buena estrategia para el desarrollo del cuadro de mando integral. De esta forma se presentan los objetivos estratégicos de la compañía basado en estas cuatro perspectivas de la siguiente manera:

16.2.1 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva está orientada a medir el desempeño de la compañía. Hace referencia al conocimiento real de los ingresos de la empresa y su capacidad presupuestal, con el objetivo de conocer el comportamiento económico de la organización. Esta perspectiva busca responder las expectativas de los accionistas, orientada en la creación de valor y en la rentabilidad del negocio, por ende es importante destacar que todas las acciones que se tomen en la empresa deben tener impacto en esta perspectiva.

Los objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva son:

- Aumentar la rentabilidad de la compañía
- Incrementar participación de mercado (nuevos clientes)
- Diversificar e incrementar los ingresos

16.2.2 Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente, busca entender el negocio desde la mirada y la percepción que tiene el cliente. Se deben evaluar los factores que influyen en la experiencia general del cliente, entendiendo que nuestro objetivo es medir la satisfacción y fidelización de los clientes con nuestros servicios. Lo cual impactará en un mejor desempeño financiero para la empresa.

Los objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva son:

- Ganar nuevos clientes
- Aumentar las ventas a clientes cautivos
- Aumentar la aceptación de nuevos servicios
- Aumentar la satisfacción de clientes.
- Mantener y aumentar la fidelidad del cliente

16.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva se focaliza en los procesos claves y críticos de la empresa, necesarios para atender las necesidades de los clientes. El análisis de esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento de los procesos internos para de esa forma garantizar agilidad y eficacia en los servicios, lo que conlleva a la plena satisfacción de los clientes y de los accionistas .

Los objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva son:

- Mejorar la calidad del servicio
- Implementar un sistema integrado de gestión
- Mantener relaciones con los clientes
- Mejorar la capacidad de respuesta

16.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva está orientada a medir y gestionar las capacidades y herramientas necesarias del personal para el logro de los objetivos estratégicos, de tal manera de analizar la mejor manera para establecer una estructura sólida que garantice los resultados a largo plazo. En esta perspectiva es importante tener en cuenta a las personas, los sistemas y el clima organizacional, de tal manera de comprender que esta perspectiva constituye el motor de la organización.

Los objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva son:

- Aumentar la satisfacción de los trabajadores
- Fortalecer y desarrollar las competencias personales y habilidades técnicas de los trabajadores.
- Mejorar la cultura de servicio al cliente

16.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con la definición de la misión, visión, valores, metas, perspectivas y los pilares estratégicos que sostienen el plan estratégico a seguir, se concluye que los objetivos estratégicos quedan agrupados de la siguiente forma, separados por cada una de las perspectivas.

Figura 11. Cuadro resumen de Objetivos Estratégicos por Perspectivas.

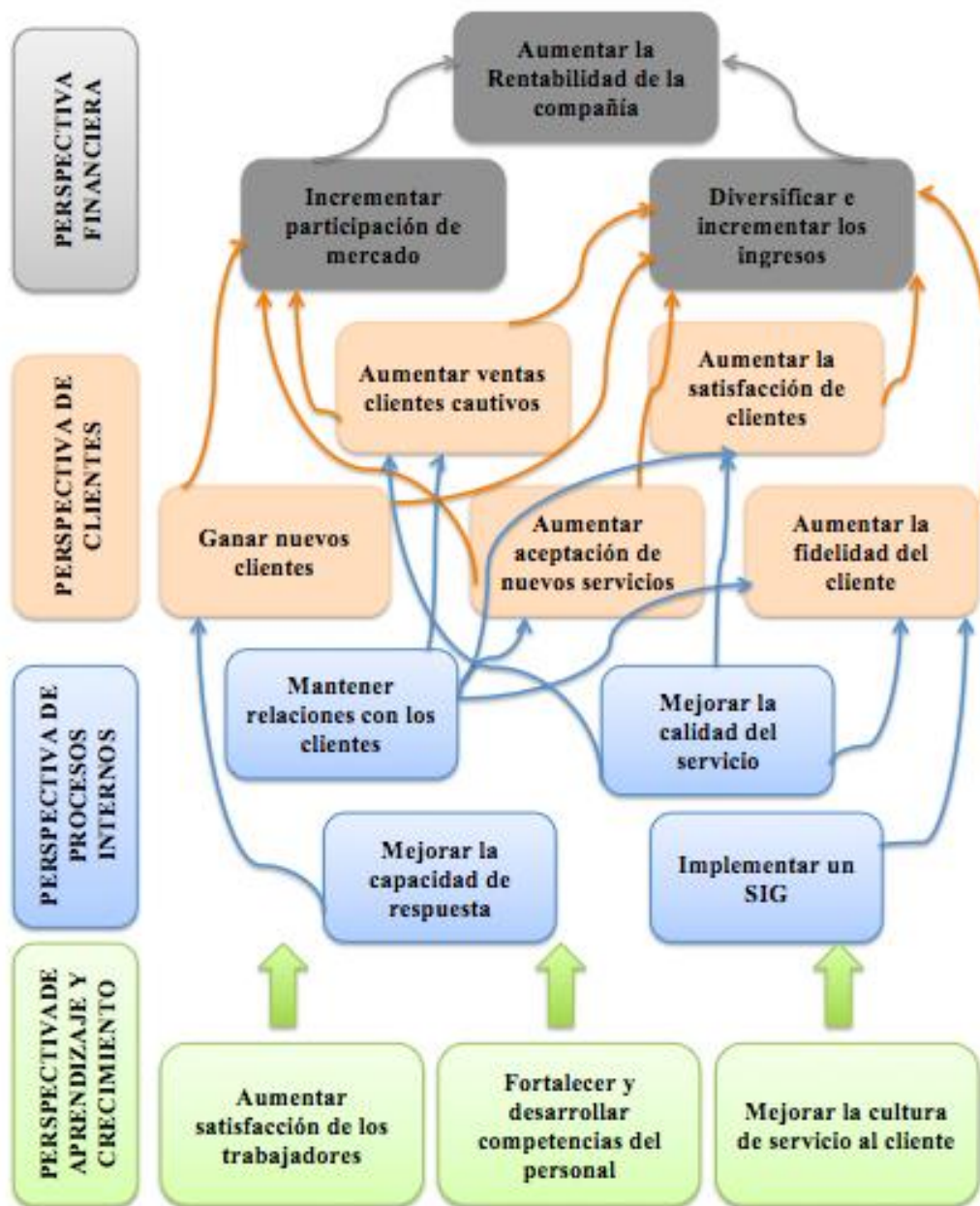


Fuente: Elaboración Propia

16.4 MAPA ESTRATÉGICO

Con las cuatro perspectivas analizadas, los pilares estratégicos, y los objetivos estratégicos previamente definidos, se presenta el siguiente mapa estratégico para la empresa B2Exc Group.

Figura 12. Mapa Estratégico B2Exc Group



Fuente: Elaboración Propia

Como es posible visualizar en el mapa estratégico presentado, todos los objetivos estratégicos definidos se alinean con el objetivo principal, que consiste en aumentar la rentabilidad de la empresa.

Las conexiones presentadas entre cada objetivo muestra la interrelación y la influencia existente entre cada uno de los objetivos de cada perspectiva.

Este mapa conceptual nos permite visualizar que para lograr el cumplimiento de las metas estratégicas del negocio, es muy importante el logro individual de cada uno de los objetivos planteados en cada una de las perspectivas.

17 PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Las estrategias del negocio ya se encuentran definidas, así como también se establecieron los objetivos estratégicos de acuerdo a cada una de las perspectivas señaladas y pilares definidos, por lo cual, a continuación se estructura el cuadro de mando integral, que permitirá identificar como se cumple cada objetivo estratégico, al definir los indicadores de gestión para cada uno de ellos.

17.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

- **Aumentar la rentabilidad de la compañía**

Para este indicador se toma como referencia las ventas totales y la utilidad neta de la compañía.

$$\text{Rentabilidad neta sobre las ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}_t}{\text{Ventas totales}_t}$$

- **Incrementar participación de mercado (nuevos clientes)**

Para este indicador se tomará como referencia el número de servicios vendidos en la empresa vs el número de servicios vendidos en la industria de consultoría de excelencia operacional.

$$\% \text{Participación de mercado} = \frac{N^{\circ} \text{ de servicios vendidos por la empresa}_t}{N^{\circ} \text{ de servicios vendidos en la industria}_t} \times 100$$

- **Diversificar e incrementar los ingresos**

Para este indicador, se tomará como punto de referencia los ingresos del mes actual vs los ingresos del mes anterior.

$$\% \text{Incremento de ingresos} = \frac{\text{Ingresos}_t}{\text{Ingresos}_{t-1}} \times 100$$

17.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- **Ganar nuevos clientes**

Este objetivo estratégico se mide a través del siguiente indicador, que nos indica como crece la empresa en número de clientes.

$$\text{Incremento de Clientes} = \frac{\text{Cantidad de clientes}_t}{\text{Cantidad de clientes}_{t-1}} \times 100$$

- **Aumentar las ventas a clientes cautivos**

Para este indicador de ventas de clientes cautivos, se analizará la cantidad de clientes que posea más de un servicio contratado con la empresa, sobre el total de clientes.

$$\% \text{ Clientes Cautivos} = \frac{N^{\circ} \text{ Clientes con más de un Servicio}}{N^{\circ} \text{ Total de Clientes de la Empresa}}$$

- **Aumentar la aceptación de nuevos servicios**

Para medir la aceptación de nuevos servicios, se compara la cantidad de servicios ofrecidos en dos períodos diferentes.

$$\text{Incremento de Nuevos Servicios} = \frac{N^{\circ} \text{ de Servicios}_t - N^{\circ} \text{ de Servicios}_{t-1}}{N^{\circ} \text{ de Servicios}_{t-1}} \times 100$$

- **Aumentar la satisfacción de clientes.**

Para la evaluación de la satisfacción de cada uno de los clientes, se elabora una encuesta que será aplicada a cada uno de los clientes actuales. En esta encuesta se presenta una lista de criterios que deben ser evaluados en torno a un puntaje según su grado de conformidad con el mismo. El puntaje entregado por el cliente se compara con el puntaje máximo y se realiza una relación porcentual que indicará el porcentaje de satisfacción de los clientes de la empresa.

$$\% \text{ Evaluación Conformidad del Servicio} = \frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{Puntos totales encuesta}} \times 100$$

- **Mantener y aumentar la fidelidad del cliente**

Para cumplir este objetivo estratégico se medirá la tasa de retención de clientes, de la siguiente manera:

$$\text{Tasa Retención de Clientes} = \frac{N^{\circ} \text{ clientes al final del período} - N^{\circ} \text{ clientes nuevos del período}}{N^{\circ} \text{ Clientes al inicio del período}} \times 100$$

17.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- **Mejorar la calidad del servicio**

Para medir la calidad del servicio, al igual que en el indicador de conformidad del servicio, se realizará una encuesta de evaluación, esta vez realizada a los empleados de la compañía. En esta encuesta se evaluarán temas relacionados con el servicio brindado a los clientes.

$$\% \text{ Calidad del Servicio} = \frac{\text{Puntos Obtenidos encuesta empleados}}{\text{Total de Puntos encuesta}} \times 100$$

- **Implementar un sistema integrado de Gestión**

Para lograr el cumplimiento de este objetivo estratégico se debe establecer un plan de implementación del sistema de gestión. El indicador de referencia se medirá en base al cumplimiento del plan de implementación.

$$\% \text{ de Cumplimiento implementación SIG} = \frac{\text{Planes de acción ejecutados}}{\text{Planes de acción totales del Plan}} \times 100$$

- **Mantener relaciones con los clientes**

Para mantener las relaciones con los clientes de la empresa se requiere invertir tiempo en contactarlos y poder captar las necesidades que ellos tienen. De esta forma se medirá el número de clientes contactados de manera mensual.

$$\% \text{ Relación Clientes} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Clientes Contactados}}{\text{N}^{\circ} \text{ de Clientes Total}} \times 100$$

- **Mejorar la capacidad de respuesta**

Mejorar la capacidad de respuesta hacia los clientes, es un objetivo que se medirá tomando en cuenta el tiempo de respuesta total en entregar una propuesta comparándolo con el tiempo establecido para entregar la propuesta.

$$\% \text{ Entregas a Tiempo} = \frac{\text{Entregas a Tiempo}}{\text{Entregas Totales}} \times 100$$

17.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **Aumentar la satisfacción de los trabajadores**

Para determinar este indicador, se implementará una encuesta de clima que entregará la retroalimentación necesaria para evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores de la compañía, de manera en que ellos puedan exponer sus opiniones, necesidades y problemas.

$$\% \text{ Encuesta Clima Laboral} = \frac{\text{Puntos Obtenidos en la encuesta}}{\text{Puntos totales de la encuesta}} \times 100$$

- **Fortalecer y desarrollar las competencias personales y habilidades técnicas de los trabajadores.**

Para el fortalecimiento de las competencias personales y las habilidades técnicas del personal, se realizarán capacitaciones periódicas de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, solución de problemas, metodologías de mejora continua, herramientas de gestión de calidad, entre otras. Se elaborará un plan de capacitaciones adaptado a cada trabajador, basado en la construcción de una matriz de habilidades de la compañía. Y se medirá el cumplimiento de estas capacitaciones.

$$\% \text{ Cumplimiento Capacitaciones} = \frac{\text{HH Capacitación Interna realizada}}{\text{HH Capacitación Total}} \times 100$$

- **Mejorar la cultura de servicio al cliente**

Para el logro de este objetivo se incorporarán capacitaciones relacionadas con temas de servicios al cliente y se medirá el cumplimiento de estas capacitaciones.

$$\% \text{ Capacitación SC} = \frac{\text{HH Capacitación Servicio al Cliente realizadas}}{\text{HH Capacitación Servicio al Cliente Total}} \times 100$$

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral para la empresa B2Exc, donde se detallan los objetivos estratégicos definidos para las cuatros perspectivas planteadas por Kaplan y Norton, se identifican los indicadores claves de gestión, su fórmula, meta y periodicidad.

Figura 13. Cuadro de Mando Integral B2Exc Group

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Financiera	Aumentar la rentabilidad de la compañía	Rentabilidad neta sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas totales}}$	5%	Semestral
	Incrementar participación de mercado	% Participación de mercado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Serv vendidos empresa}}{\text{N}^\circ \text{ Serv vendidos industria}} \times 100$	5%	Anual
	Diversificar e incrementar los ingresos	% Incremento Ingresos	$\frac{\text{Ingresos}_t}{\text{Ingresos}_{t-1}} \times 100$	5%	Anual
Clientes	Aumentar ventas a clientes cautivos	% Clientes cautivos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes más de 1 servicio}}{\text{N}^\circ \text{ Total clientes empresa}} \times 100$	10%	Semestral
	Aumentar la satisfacción de clientes	Evaluación conformidad servicio	$\frac{\text{Puntos obtenidos}}{\text{Pts totales encuesta}} \times 100$	100%	Mensual
	Ganar nuevos clientes	Incremento clientes	$\frac{\text{QClientes}_t}{\text{QClientes}_{t-1}} \times 100$	10%	Semestral
	Aumentar aceptación de nuevos servicios	Incremento nuevos servicios	$\frac{\text{N}^\circ \text{serv}_t - \text{N}^\circ \text{Serv}_{t-1}}{\text{N}^\circ \text{Serv}_{t-1}} \times 100$	20%	Trimestral
	Mantener y aumentar la fidelidad del cliente	Tasa de retención clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{Clientes}_{ft} - \text{N}^\circ \text{Clientesnuevos}_t}{\text{N}^\circ \text{Clientes}_{\text{inicio } t}} \times 100$	100%	Semestral
Procesos internos	Mantener relaciones con los clientes	% Relación Clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes contactados}}{\text{N}^\circ \text{ Clientes total}} \times 100$	100%	Mensual
	Mejorar la calidad del servicio	% Calidad del Servicio	$\frac{\text{Pts encuesta empleados}}{\text{Pts Totales}} \times 100$	90%	Semestral
	Mejorar la capacidad de respuesta	Entregas a tiempo	$\frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Entregas totales}} \times 100$	100%	Mensual
	Implementar un SIG	% Cumplimiento implementación SIG	$\frac{\text{Planes de acción ejecutados}}{\text{Planes de acción totales}} \times 100$	90%	Mensual
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar satisfacción de los trabajadores	Encuesta clima laboral	$\frac{\text{Pts encuesta personal}}{\text{Pts totales encuesta}} \times 100$	90%	Semestral
	Fortalecer y desarrollar competencias del personal	Cumplimiento capacitación	$\frac{\text{HH Cap interna realizada}}{\text{HH Cap total}} \times 100$	100%	Anual
	Mejorar cultura de servicio al cliente	% Capacitación SC	$\frac{\text{HH cap SC realizadas}}{\text{HH Cap SC totales}} \times 100$	100%	Anual

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y BIBLIOGRAFÍA

18 CONCLUSIONES

Pese a que la empresa se ha consolidado en un nicho de mercado donde los servicios de consultoría en temáticas de eficiencia operacional van en franco crecimiento, la compañía carecía de una estrategia declarada, una descripción formal del modelo de negocio y de un sistema que permitiese controlar la gestión de sus operaciones de mediano y largo plazo.

Este proyecto da respuesta a la problemática planteada y propone la descripción de la estrategia corporativa en función de la visión, misión, valores de la empresa, metas, objetivos y pilares estratégicos. Así mismo propone la descripción de un modelo de negocios basado en la metodología Canvas donde es posible visualizar los principales clientes y la relación esperada con ellos, los principales canales de comunicación establecidos, la propuesta de valor de la compañía y su estructura de costos y fuentes de ingreso; y además se establece un mapa estratégico y una matriz para el control de gestión de la compañía.

Esta tesina entrega un ordenamiento a la empresa que permitirá que la empresa pueda consolidarse en el largo plazo no sólo en los mercados que opera actualmente si no que también en nuevos mercados, ampliando su nicho de clientes a industrias en las que no tiene actualmente participación en el mercado como lo es la industria salmonera, metalmecánica, naviera entre otras. En términos de alcance geográfico esta tesina contribuye a que la empresa pueda ingresar en industrias localizadas en regiones diferentes a sus mercados habituales, por ejemplo Región de los Lagos y Región de Magallanes.

La principal problemática asociada al desarrollo de este proyecto es la inercia organizacional para mantener constante los procesos de gestión y de toma de decisiones imperantes en la empresa, por lo que la decisión directiva de apoyar esta tesina, rompe esa trayectoria, estableciendo un ordenamiento estratégico base para proyectar la consolidación y crecimiento de la empresa.

19 BIBLIOGRAFÍA

- **Aguilar, F. (1967).** Análisis del entorno Empresarial.
- **B2Exc Group.** [Consultada en Marzo – Junio 2022]
Disponibile en: <https://www.b2exc.com/>
- **Banco Central de Chile, (2022).** Informe de Política Monetaria (IPoM). Junio 2022. [Consultado el 29 de junio de 2022].
Disponibile en: <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-junio-2022>
- **Deloitte. (2022).** Chief Strategy Officer Survey. Marzo 2022. [Consultado el 30 de junio de 2022].
Disponibile en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/strategy/articles/encuesta-a-directores-de-estrategia-cso.html>
- **Drucker, P. (2007).** The Practice of Management.
- **Drucker, P. (2000).** La Gerencia. Editorial El Ateneo. As. Argentina
- **Fleitman, J. (2000).** Negocios exitosos. Editorial McGraw Hill.
- **Fleitman, J. (2010).** Como empezar una empresa exitosa. PAX.
- **Gobierno de Chile. (1980).** Constitución Política de la República de Chile (2021). [Consultado 29 de junio de 2022].
Disponibile en: https://www.camara.cl/camara/doc/leyes_normas/constitucion.pdf
- **Hax-Majluf. (1996).** Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. Dolmen Ediciones.
- **Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002).** Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- **Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008).** The Execution Premium. Barcelona: Deusto.
- **Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000).** Mapa Estratégico, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Gestion2000.
- **Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996).** “Using the Balanced Scorecard Strategic Management System”. harvard business review. Página 76.
- **Kenneth, A. (1971).** The Concept of Corporate Strategy.

- **Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2021).** Informe de Desarrollo Social. Santiago. [Consultado el 29 de junio de 2022]
Disponible en:
https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/Informe_Desarrollo_Social-2021.pdf
- **Niven, P. R. (2006).** Balanced Scorecard Step by Step. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- **Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011).** Generación de Modelos de Negocios. Barcelona.
- **Porter, M. (2009).** Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus competidores. Ediciones Pirámide.
- **Porter, M. (1985).** Ventaja Competitiva.
- **Romero, A. (2004).** Planificación Estratégica como proceso inicial. Editorial Planeta. Caracas.